



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

CATTEDRA: PEOPLE MANAGEMENT AND REWARD

**GENERAZIONE ZETA:  
TRA IMPRENDITORIALITA' E LAVORO  
DIPENDENTE**

Relatore

PROF. GABRIELE GABRIELLI

Correlatore

PROF.SSA LAURA INNOCENTI

Candidato

ELISA MANGIA

Matr. 695571

ANNO ACCADEMICO 2018 / 2019

## INDICE

### INTRODUZIONE

#### 1. CHI E' L'IMPRENDITORE? QUALI FATTORI E PROCESSI INFLUENZANO LA SCELTA TRA IMPRENDITORIALITA' E LAVORO DIPENDENTE?

1.1 Cosa si intende per imprenditorialità e lavoro dipendente? Chi è l'imprenditore e chi il lavoratore dipendente?

1.2 Imprenditorialità e cognizione: i processi cognitivi alla base della scelta lavorativa.

1.2.1 La percezione di desiderabilità e fattibilità.

1.2.2 La percezione delle opportunità.

1.2.3 La cognizione imprenditoriale.

1.2.4 Il modello della razionalità limitata.

1.2.5 Gli stili cognitivi.

1.2.5.1 La teoria dell'"Autogoverno Mentale" di Stenberg

1.3 Personalità e lavoro. Quali differenze tra imprenditori e non imprenditori?

1.3.1 Self efficacy, locus of control e autostima.

1.3.1.1 La self efficacy.

1.3.1.2 Il locus of control.

1.3.1.3 L'autostima.

1.3.2 La propensione al rischio.

1.3.3 L'Hexaco.

1.3.4 Tratti di personalità e risk taking.

1.3.5 La recente evoluzione della personalità rispetto al fenomeno imprenditoriale.

1.4 I Valori.

1.4.1 Valori generali e valori lavorativi.

1.4.2 Il ruolo dei valori nella scelta lavorativa.

1.5 I fattori che favoriscono o scoraggiano la scelta imprenditoriale.

## 2. GENERAZIONE Z. CARATTERISTICHE, ASPETTATIVE E NECESSITA' DEI LAVORATORI DEL DOMANI.

### 2.1 L'Approccio Generazionale.

### 2.2 La Generazione Z

## 3. GENERAZIONE Z. I LAVORATORI DI DOMANI SONO PIU' IMPRONTATI ALL'IMPRENDITORIALITA' O AL LAVORO DIPENDENTE?

### 3.1 Gli Zers sono davvero dotati di spirito imprenditoriale? Un'analisi empirica.

### 3.2 Metodo di analisi.

### 3.3 La Ricerca.

#### 3.3.1 Il lavoro per la Generazione Z.

#### 3.3.2 L'imprenditorialità per la Generazione Z

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

APPENDICE

RIASSUNTO

## INTRODUZIONE

“Un essere umano è per sua natura attivo, creativo, pieno di energia e un risolutore di problemi, sempre alla ricerca di modi nuovi per realizzare il proprio potenziale illimitato”<sup>1</sup>, ricorda Muhammad Yunus, premio Nobel per l’economia. Lui però si riferiva al concetto per cui è l’imprenditorialità il motore dell’economia e come tale essa rappresenta l’unico vero ambito in cui investire per il benessere collettivo. Il suo è un modello di impresa sostenibile che tutti possono intraprendere, in quanto tutti gli esseri umani sono nati con le potenzialità per diventare imprenditori. La teoria di Yunus è interessante ma riduttiva. Sono infatti molti i fattori, interni ed esterni, che influenzano e motivano la scelta tra lavoro dipendente e imprenditorialità. Non tutti coloro che desiderano o hanno le capacità per diventare imprenditori, lo diventano. Ciò non solo perché il contesto, la situazione economica e familiare, le percezioni della realtà non lo consentono, ma anche perché oggi è possibile poter esprimere la propria inclinazione imprenditoriale anche in ambito aziendale.

“Stiamo passando dall'era del lavoro dipendente a quella del lavoro intraprendente”<sup>2</sup>. Bisogna partire allora dalla valutazione interna di ciò che avviene in azienda o rivolgere la propria attenzione al contesto? “Ci vuole un approccio nuovo. Ma quale? Forse, anche in questo caso, non è corretto porsi false alternative: o/o, o l'uno o l'altro. Dobbiamo invece passare alla logica e/e, sia l'uno che l'altro”. Per progettare il futuro occorre il monitoraggio continuo della situazione che evolve per potersi attrezzare degli strumenti e delle tecniche giuste a gestire l’inevitabile cambiamento interno.

E quale soluzione migliore per capire e prepararsi all’evoluzione del mondo del lavoro se non studiare le risorse che stanno alla base del lavoro stesso, ossia le persone, e in modo particolare, quelle che saranno i lavoratori del domani: la Generazione Z.

Capire le future generazioni di lavoratori vuol dire capire il futuro cambiamento del lavoro, accettarlo e farlo proprio in modo da saper cogliere le opportunità che esso porta con sé e non lasciarsi indietro, allo scopo di raggiungere e mantenere il successo.

La Generazione Z porta con sé una ventata di novità e solleva molte domande.

“Una domanda che dovrebbe essere fatta più spesso alle persone è: che cos'è per te il lavoro? Dalla risposta a questo quesito emergono infatti l'approccio, i comportamenti e

---

1 Muhammad Yunus (2017), A world of threezeros. The new economics of zero poverty, zero unemployment, and zero net carbon emissions, New York: Perseus Books (trad. It.: Un mondo a tre zeri. Come eliminare definitivamente povertà, disoccupazione e inquinamento, Milano: Feltrinelli, 2018).

2 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas.

gli atteggiamenti di ciascuno verso il lavoro”<sup>3</sup>. In questa tesi si vogliono proprio indagare caratteristiche, atteggiamenti, aspettative e necessità dei lavoratori del domani. Cosa pensa sia il lavoro la Generazione Z? Si tratta di una generazione di futuri imprenditori, come vorrebbe Yunus? Ma cos'è l'imprenditorialità per i giovani? Preferiscono invece il lavoro dipendente? Perché? E per lavoro indipendente, si tratta di individui più accuditivi o imprenditivi?

Di tutto ciò si discuterà nei prossimi capitoli.

Partendo dalla figura dell'imprenditore in contrapposizione al lavoratore dipendente, si indagheranno nel primo capitolo tutti gli aspetti e i fattori di influenza che motivano la scelta tra imprenditorialità e lavoro dipendente. In particolare, si parlerà delle teorie cognitive, di personalità, di valori e di fattori di contesto.

Il secondo capitolo invece, attraverso l'Approccio Generazionale, introdurrà caratteristiche, necessità e aspettative della Generazione Z in relazione al mondo del lavoro.

Nel terzo capitolo, infine, verrà presentata una ricerca svolta su un campione di giovani Zers, che indaga sulla relazione che questi giovani hanno con il lavoro e con l'imprenditorialità, in modo da trarne riflessioni utili al management aziendale per individuare i punti focali del cambiamento.

Capire questa generazione sarà utile per attrarre i nuovi talenti, motivarli e ingaggiarli nel lavoro, garantendogli il giusto inserimento in azienda e creando l'ambiente giusto per lo scambio e la collaborazione intra-generazionale.

“Tra gioventù e vecchiaia esiste una simmetria inversa: i giovani hanno poco passato alle spalle e tanto futuro davanti; i vecchi, al contrario hanno poco passato alle spalle e poco futuro davanti. Ai giovani si schiudono le speranze, ai vecchi non restano che i ricordi. Nei primi l'avvenire si apre al possibile e, nell'immaginazione, si popola di aspettative e desideri; nei secondi il passato sovrastale altre dimensioni del tempo, mentre il presente scivola, necessariamente e con moto accelerato, verso un futuro prossimo in cui il mondo proseguirà senza di loro”<sup>4</sup>.

In un mondo del lavoro in cui per la prima volta quattro generazioni diverse si confrontano, tentare di ridurre questa asimmetria è di fondamentale importanza per il futuro delle organizzazioni, e se molto si è detto finora sulle generazioni precedenti, poco si conosce della Generazione Z. Su quest'ultima si sta spostando l'attenzione di esperti e studiosi e questa tesi vuole offrire il suo contributo a tale ricerca.

---

3 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas.

4 Bodei R. (2014). Generazioni. Età della vita, età delle cose. Laterza, Roma-Bari.

## CAPITOLO 1

### CHI E' L'IMPRENDITORE? QUALI FATTORI E PROCESSI INFLUENZANO LA SCELTA TRA IMPRENDITORIALITA' E LAVORO DIPENDENTE?

#### 1.1 Cosa si intende per imprenditorialità e lavoro dipendente? Chi è l'imprenditore e chi il lavoratore dipendente?

È pensiero comune che ogni individuo che si affacci alla vita adulta si trovi di fronte alla decisione di intraprendere o meno un'attività lavorativa. Nella maggior parte dei casi questa è una scelta obbligata per il proprio sostentamento e quello della propria famiglia, oltre che per la contribuzione alla propria comunità sociale di appartenenza. Se la scelta di lavorare è quindi spesso obbligata o spinta dal desiderio di conquistare il proprio "ruolo nel mondo", la scelta tra lavoro dipendente e imprenditorialità è sicuramente più complessa e necessita di un approfondimento.

Innanzitutto, si provi a individuare chi è l'imprenditore.

Per la lingua italiana con il termine di "imprenditore", si intende "colui che in-prende", ossia "chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata, di carattere industriale, agricolo o commerciale, al fine della produzione e dello scambio di beni e servizi; in senso più ampio, chi, persona fisica o società, gestisce un'impresa"<sup>5</sup>, assumendosene rischi e oneri. L'attività può nascere per il perseguimento di un obiettivo economico, come per le organizzazioni d'impresa, sociale, etico o umanitario.<sup>6</sup> Allo stesso modo, secondo l'art. 2082 del Codice Civile italiano "è imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi"<sup>7</sup>.

È evidente dunque che, ai fini definitivi, risulta indifferente se ciò che si persegue tramite l'impresa è un bene prodotto o un servizio offerto alla società e che, per quanto la dimensione economica sia propria dell'azione imprenditoriale, a quest'ultima sottostanno altri fattori, come ad esempio lo "spirito imprenditoriale"<sup>8</sup>.

---

5 <http://www.treccani.it/vocabolario/imprenditore>

6 Amato C., Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione, Armando Editore, Roma, 2013

7 Codice Civile. Libro Quinto Del Lavoro, Titolo II Del lavoro nell'impresa Capo I Dell'impresa in generale Sezione I Dell'imprenditore Art. 2082.

8 Amato C., Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione, Armando Editore, Roma, 2013.

Lo spirito imprenditoriale, anche detto “imprenditorialità”, è lo stato mentale e la condizione senza la quale l’idea imprenditoriale si trasforma in atto<sup>9</sup>. Si riferisce alla motivazione e alla capacità del singolo, sia da solo che in ambito organizzativo, di riconoscere un’opportunità e trarne profitto allo scopo di creare nuovo valore o raggiungere il successo economico<sup>10</sup>.

L’imprenditore è la figura economica centrale della società moderna e contemporanea del mondo capitale, della produzione, del commercio e del consumo.

Del “capitano di ventura” si hanno tracce già agli inizi del Cinquecento. Questo è colui che arruola le truppe al servizio dei nobili e potenti di allora. Attraverso i secoli, questo muta andando ad indicare il proprietario terriero in ambito agricolo, l’industriale nel manifatturiero, l’impresario nel pubblico e delle infrastrutture. La figura conquista l’interesse dei letterati e degli studiosi del Settecento e Ottocento fino a quando con Schumpeter l’imprenditore si fa fulcro centrale del sistema economico<sup>11</sup>.

Tra il 1972 e il 1998 il numero degli imprenditori è aumentato, passando da 29 a 45 milioni nei Paesi dell’Ocse<sup>12</sup>, indice che l’imprenditore continua ad indossare i panni del vero e proprio protagonista delle scienze economiche europee. Eppure, ancora oggi, la teoria economica non è riuscita a descrivere analiticamente e sufficientemente il ruolo svolto dall’imprenditore nel processo di sviluppo economico<sup>13</sup>.

Se si considera la letteratura circa la storia dell’impresa, Toninelli<sup>14</sup> suggerisce di delineare il concetto di imprenditore e il ruolo ad esso attribuito seguendo la scia di due diversi filoni di pensiero, il primo che segue l’approccio interpretativo europeo e il secondo relativo ad un approccio più analitico e di approfondimento che, partendo dalla Gran Bretagna, si sviluppa alla fine del Novecento negli Stati Uniti.

Su modello europeo dunque, a partire dall’Italia tardo-medievale e arrivando a Schumpeter e i suoi seguaci, è l’agire individuale inteso come creatività e intraprendenza degli attori economici, l’elemento cardine del processo economico. Il punto di svolta si ha nell’Italia prerinascimentale, quando l’attività mercantile prende sempre più piede in vari settori dell’epoca rendendo necessaria la legittimazione del profitto come remunerazione del rischio che tale attività presupponeva e portando all’affermazione della società mercantile-imprenditoriale e del sistema capitalistico, rinvigorendo le figure degli *homines novi*, coloro dotati di “spirito di intrapresa”. Che nello straordinario successo italiano registrato fino al Seicento il nuovo ceto di

---

9 Amato C., Psicologia dell’imprenditore. Anatomia di una vocazione, Armando Editore, Roma, 2013.

10 Libro verde sulla “Imprenditorialità in Europa”, 2003, 7.

11 Amato C., Psicologia dell’imprenditore. Anatomia di una vocazione, Armando Editore, Roma, 2013.

12 Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico.

13 Amato C., Psicologia dell’imprenditore. Anatomia di una vocazione, Armando Editore, Roma, 2013.

14 Toninelli, P. A. (2006). Storia d’impresa. Bologna: il Mulino; pag. 13.

imprenditori avesse svolto un ruolo fondamentale, erano convinti anche i pensatori dell'epoca.<sup>15</sup> Il primo a utilizzare il termine di *entrepreneur* per identificare colui che cerca di trarre profitto dalle opportunità emergenti dai disquilibri di domanda e offerta sul mercato, è il francese Richard Cantillon<sup>16</sup>. Quest'ultimo raggruppa gli agenti economici in tre categorie: salariati, proprietari e imprenditori. Gli imprenditori sono caratterizzati dall'assunzione di un vero e proprio rischio che si esplica nel comprare a prezzo certo per rivendere a uno incerto.

È con l'abate Baudeau (1730-1792) che la dottrina fisiocratica della Francia del sec. XVIII riconosce uno specifico ruolo alla classe imprenditoriale per quanto riguarda l'attività economica, in particolare in agricoltura. Gli imprenditori erano spinti dal profitto assicurato dal perfezionamento della tecnica in agricoltura, comprimendo i costi e aumentando la quantità prodotta. L'imprenditore era, dunque, distinto sia dal proprietario che dal salariato in quanto andava ad identificarsi con il "proprietario del raccolto". Baudeau affina la definizione di imprenditore di Cantillon associando al concetto teorico di rischio, quello di innovazione e miglioramento. Anche il lombardo Melchiorre Gioia vede gli imprenditori come "agenti intermedi" tra proprietari e capitalisti, da un lato, e la massa degli operai dall'altro<sup>17</sup>. L'economista e industriale francese del primo Ottocento, Jean Baptiste Say, riprende questa divisione tra capitalista/proprietario e imprenditore per cui riscontra una netta differenza tra il fornire il capitale all'impresa e il compito di gestire, dirigere e monitorare la produzione della stessa, compito questo ultimo che spetta all'imprenditore. Questo, per svolgere il suo compito, deve essere dotato di "retto giudizio", costanza e "ardimento giudizioso"<sup>18</sup>, necessari all'assunzione di quel rischio di incertezza che sembra caratterizzare la riuscita di tutte le imprese umane. Nell'imprenditore di Say emerge quella componente soggettiva e individuale che è la sua creatività. Qui, il concetto di creatività, inteso come combinazione di fattori produttivi, è associato ad un contesto ancora statico, quello legato all'equilibrio di stampo classico. Sarà solo con l'economista Joseph Alois Schumpeter, che l'imprenditore verrà collocato in una prospettiva assolutamente dinamica.

A causa dell'influsso di Adam Smith, almeno fino al XIX secolo, nella tradizione della scuola economica anglosassone, la funzione dell'imprenditore viene trascurata. Smith ignorava la figura dell'imprenditore, non distinguendolo dal capitalista, per cui non

---

15 Toninelli, P. A. (2006). Storia d'impresa. Bologna: il Mulino; pag. 16.

16 Cantillon R. (1755), *Essai sur la Nature du Commerce en Général*. London: Macmillan for the Royal Economic Society, 1931 (trad.it. Saggio sulla natura del commercio in generale, Torino, Einaudi, 1974).

17 Amato C., *Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione*, Armando Editore, Roma, 2013, pag. 20.

18 Say, J.B. (1828-1829). *Course complete d'économie politique*, Paris (trad. It.: Corso complete d'economia politica. Torino: Unione tipografico-Editrice, 1855, pag. 228).



esisteva nemmeno un termine che lo designasse. Bisogna considerare però che Smith riesce a descrivere molto bene le forme di organizzazione produttiva tipiche dei primi anni della prima rivoluzione industriale, in cui vive<sup>19</sup>. Sulla stessa scia, anche l'economista David Ricardo afferma che il meccanismo alla base del sistema economico e del suo sviluppo altro non era che l'accumulazione di capitale e quindi andava ricercato nella figura del capitalista, come fornitore e detentore del capitale e non come imprenditore<sup>20</sup>. Questa posizione rimase pressoché immutata anche in John Stuart Mill e Karl Marx, celebri esponenti della scuola classica, mentre è alla fine dell'Ottocento che lo scenario si fa più complesso<sup>21</sup>.

Se gli europei, con la teoria dell'equilibrio economico generale di Leo Walras e Vilfredo Pareto, escludono definitivamente la figura dell'imprenditore dall'orizzonte di ricerca, in quanto non costituisce un fattore di produzione come il capitale e il lavoro; in Inghilterra, Alfred Marshall, inaugura l'ambito degli studi di economia industriale, in cui all'imprenditore è riservato il ruolo di organizzatore della produzione<sup>22</sup>.

In Europa, però, Karl Menger sottolinea come gli studi scientifici sull'economia, non potevano proseguire basandosi esclusivamente su concetti di macroeconomia quali aggregati come reddito o ricchezza nazionale, ma dovevano prendere in analisi soltanto i comportamenti degli agenti individuali, ossia consumatori o imprenditori<sup>23</sup>.

Dopo Menger, influenzato dagli studi di Weber e Sombart e dal loro sforzo verso la maturazione del clima culturale da cui nascono le sue idee, è Schumpeter a elaborare una teoria più definita dell'imprenditore nel suo insieme, tanto che negli studi di scienze sociali si parla di imprenditore schumpeteriano. Schumpeter intuisce che la base del capitalismo e dello sviluppo economico è da attribuire esclusivamente all'imprenditore/innovatore. Il sistema economico, contrariamente a quanto affermato dalla scuola ortodossa che gli attribuiva un equilibrio pressoché statico, è in realtà un sistema dinamico, caratterizzato da oscillazioni, espansioni e contrazioni, di cui l'azione dinamica degli imprenditori è spesso la causa. La remunerazione del rischio che questi ultimi si assumono è da ricercare nel profitto<sup>24</sup>.

Dopo Schumpeter, è ancora la tradizione continentale a sottolineare l'azione del singolo agente economico con i contributi teorici sul tema apportati nella seconda metà del

---

19 Amato C., *Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione*, Armando Editore, Roma, 2013, pag. 21.

20 Ricardo, D. (1821). *On the principles of political economy and taxation*, 3 ed., London; 1821 (trad. It. *Sui principi dell'economia politica e della tassazione*, Milano: Mondadori, 1979).

21 Amato C., *Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione*, Armando Editore, Roma, 2013.

22 Amato C., *Psicologia dell'imprenditore*, Armando Editore, Roma, 2013, pag. 21.

23 Menger, K. (1883). *Untersuchungen über die Methode der Sozialwissenschaften, und der politischen Ökonomie insbesondere*, Leipzig: Duncker e Humblot, 1883 (trad. It. *Sul metodo delle scienze sociali a cura di R. Cubeddu*, Macerata: Liberilibri, 1996).

24 Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles. A theoretical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill (trad. It. Parz. *Il processocapitalistico. Cicli economici*. Torino: Boringhieri, 1977).

Novecento da Leopold von Mises, Friedrich von Hayek, Israel Kirzner, esponenti della Scuola neo-austriaca. Questi sostengono la superiorità dell'economia di mercato sui sistemi alternativi in quanto consente di creare l'incentivazione necessaria agli imprenditori perché si impegnino nel superare i vincoli produttivi esistenti. È proprio la scuola economica neo-austriaca a ricercare le caratteristiche del singolo agente economico concentrandosi su come l'imprenditore sia in grado di rielaborare le informazioni disponibili. Per Kirzner, l'imprenditore è un intermediario con il compito di scoprire e collegare le informazioni nel mercato; il suo dinamismo è motivato dall'esistenza di asimmetrie informative. Egli ricerca queste distorsioni in quanto individuandole diventa possibile creare ricchezza, quindi, profitto<sup>25</sup>. L'essenza della imprenditorialità, per Kirzner, risiede dunque nell'attenzione agli squilibri di mercato perché potenziali fonti di profitto.

La rielaborazione dell'informazione è rimasta al centro delle più moderne teorie sull'imprenditore. Mark Casson afferma che l'imprenditore è “colui che si specializza nel prendere decisioni critiche e fondamentali (*judgemental*) riguardo al coordinamento delle risorse scarse” e che l'essenza dell'imprenditorialità sta nell'essere “differenti”, cioè capaci di una diversa percezione e rielaborazione della realtà.

La teoria economica ha via via individuato quelle che dovrebbero essere le qualità che caratterizzano un imprenditore. Si è parlato quindi di propensione al rischio, innovatività, desiderio di profitto, abilità decisionali e critiche, di *alertness* verso potenziali fonti di guadagno, di capacità di cogliere informazioni utili, ecc. Queste possibili caratteristiche del buon imprenditore sono state individuate a prescindere dalla natura psicologica, economica o sociale degli studi, assumendo quindi in base alla materia di studio, scopi e applicazioni differenti<sup>26</sup>.

Ma chi è l'imprenditore oggi?

La ricerca dell'imprenditorialità è oggi guidata da un'attenzione particolare al riconoscimento delle opportunità e a tutte le variabili psicologiche antecedenti a tale riconoscimento: processi personologici (relativi alla persona e alle sue proprietà), cognitivi e motivazionali.

La letteratura più recente, che vede in Shane il suo massimo esponente, si è concentrata sulle prime fasi del processo dell'imprenditorialità<sup>27,28</sup>, in modo da indagare gli specifici

---

25 Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press. (trad. It.: *Concorrenza e imprenditorialità*. Soveria Mannelli: Rubbettino, 1977).

26 Toninelli, P. A. (2006). *Storia d'impresa*. Bologna: il Mulino; pag. 28-29.

27 Shane, S. (2003). *A general Theory of Entrepreneurship. The Individual Opportunity Nexus*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.

28 Venkataraman, S. (1997). *The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective*. In J. Katz e R. Brockhaus, *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Greenwich, CT: JAI Press, pagg. 119-138.

aspetti legati all'emergere di opportunità, al loro riconoscimento da parte di alcune persone, alla loro valutazione e alla decisione attiva di coglierle<sup>29,30</sup>. Questi ultimi aspetti, rappresentano il superamento della concezione per cui la differenza tra imprenditori e non imprenditori risieda quasi esclusivamente nella propensione al rischio.

Porsi le giuste domande è fondamentale per comprendere un fenomeno tanto importante per l'economia come quello della scelta imprenditoriale.

L'importanza del fare impresa è sottolineata nelle prime righe del libro verde sull'imprenditorialità in Europa del 2003 in cui è chiaramente espresso l'intento comune dei Paesi della Comunità Europea di investire sullo spirito imprenditoriale come strumento base del perseguimento di un'economia forte all'insegna di creatività e innovazione.<sup>31</sup>

Alla ricerca contemporanea, dunque, spetta il compito di individuare cosa c'è alla base di una scelta tanto importante quanto impegnativa che porta l'imprenditore ad attuare un investimento. Quindi, quale particolare stile cognitivo lo porti all'ideazione di una soluzione geniale da portare avanti e in nome della quale ricercare opportunità che ne favoriscano il perseguimento.

Questo tenendo conto della presenza di una "imprenditorialità latente".

Secondo Muhammad Yunus<sup>32</sup>, premio Nobel per l'economia, infatti, "...tutti possiedono la capacità intrinseca di essere imprenditori. Il DNA dell'imprenditorialità è comune a tutti gli esseri umani. Abbiamo iniziato la vita su questo pianeta come cacciatori e raccoglitori indipendenti, ricavando il nostro sostentamento dalle risorse fornite con abbondanza dal mondo circostante. La capacità di trovare un modo per sostenersi rimane latente, anche oggi, in ciascun individuo." Per questo, "Supportare l'imprenditorialità è fondamentale per ovviare a uno dei difetti più deleteri del modello economico *mainstream*, cioè la dipendenza forzata dal lavoro dipendente, pubblico o privato, e il postulato che, come creatori di posti di lavoro, governi e aziende siano gli unici motori della crescita economica." Dunque, "...le capacità e gli istinti che rendono possibile l'imprenditorialità sono condivisi da tutti, non da pochi eletti", in quanto "Un essere umano è per sua natura attivo, creativo, pieno di energia e un risolutore di problemi, sempre alla ricerca di modi nuovi per realizzare il proprio potenziale

---

29 Shane, S. (2003). A general Theory of Entrepreneurship. The Individual Opportunity Nexus. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.

30 Battistelli, A., e Odoardi, C. (2008). La psicologia dell'imprenditorialità. In P. Argentero, C.G. Cortese, e C. Piccardo, Psicologia del lavoro (pag. 315-340). Milano: Raffaello Cortina Editore.

31 Libro verde sulla "Imprenditorialità in Europa", 2003, 7.

32 Muhammad Yunus (2017), A world of three zeros. The new economics of zero poverty, zero unemployment, and zero net carbon emissions, New York: Perseus Books (trad. It.: Un mondo a tre zeri. Come eliminare definitivamente povertà, disoccupazione e inquinamento, Milano: Feltrinelli, 2018).

illimitato” e la disoccupazione non è il frutto del “nostro quadro concettuale grossolanamente difettoso, che ci ha inculcato l’idea che le persone siano nate per lavorare per pochi fortunati capitalisti... Se non ti assumono sei finito. Che travisamento del destino umano! Che insulto agli esseri umani, dotati di capacità creative illimitate!”

Dello stesso parere è Stefano Zamagni<sup>33</sup> quando afferma che “occorre distinguere tra impiego, cioè posto di lavoro, e attività lavorativa. In ciascuna fase dello sviluppo storico delle economie di mercato è la società stessa, con le sue istituzioni, a fissare i confini tra la sfera degli impieghi (il lavoro salariato) e la sfera delle attività lavorative... Pensare di dare un lavoro a tutti sotto forma di impiego sarebbe utopia (o peggio, pericolosa menzogna). Quel che va fatto è favorire, con politiche intelligenti e coraggiose, il trasferimento del lavoro “liberato” dal settore capitalistico dell’economia al settore sociale della stessa.

In sostanza, si tratta di muovere passi decisi, sicuramente fattibili, verso l’attuazione pratica della biodiversità economica – un principio che la più recente e accreditata letteratura di economia ha indicato come condizione sine qua non per incamminarsi su sentieri di sviluppo umano integrale. Un punto deve, in ogni caso, essere tenuto fermo: il lavoro si crea, non si redistribuisce quello che già c’è. È il fare impresa la via maestra per creare lavoro. Ma l’impresa che crea lavoro non è solo quella di tipo capitalistico”.

Quest’ultima affermazione può essere meglio esplicitata citando ancora Yunus per cui “Il motore economico riprogettato ha tre elementi fondamentali. Innanzitutto, dobbiamo abbracciare il concetto di business sociale, una nuova forma di impresa basata sulla virtù umana dell’altruismo. In secondo luogo, dobbiamo sostituire il postulato che gli esseri umani siano cercatori di lavoro dipendente con il nuovo postulato che gli esseri umani sono imprenditori. Terzo, dobbiamo riprogettare tutto il sistema finanziario perché funzioni in modo efficiente per le persone che si trovano al fondo della scala economica”<sup>34</sup>.

Mucci e Bitetti descrivono similmente l’imprenditorialità latente nel concetto per cui “Tutti gli attori economici hanno le potenzialità per diventare imprenditori, ma la probabilità che ciò avvenga dipende, positivamente da quanto esso consideri

---

33 Zamagni, S. (2018, settembre 2) Per un Umanesimo del lavoro, “Il Sole24ore”.

34 Muhammad Yunus (2017), A world of three zeros. The new economics of zero poverty, zero unemployment, and zero net carbon emissions, New York: Perseus Books (trad. It.: Un mondo a tre zeri. Come eliminare definitivamente povertà, disoccupazione e inquinamento, Milano: Feltrinelli, 2018).

desiderabile l'attività imprenditoriale, ed è inversamente proporzionale alla sua percezione delle cause ostantive»<sup>35</sup>.

Come suggerisce Yunus, non è solo un cambiamento economico, ma dello *status mentis*, in cui gli studiosi sono chiamati a dare il loro contributo.

I prossimi paragrafi di questo capitolo offriranno una panoramica sugli approcci teorici e le ricerche che negli ultimi anni si sono impegnate nello studio dei processi cognitivi, dei valori e della personalità, che contraddistinguono il pensiero e l'azione imprenditoriali; ma anche di tutti quei fattori interni ed esterni all'individuo che, come suggerisce la nozione di imprenditorialità latente, ne condizionano l'importante scelta tra lavoro dipendente e imprenditorialità.

## **1.2 Imprenditorialità e cognizione: i processi cognitivi alla base della scelta lavorativa.**

Volendo vedere l'imprenditorialità come comportamento sociale, bisogna indagare sui fattori cognitivi e motivazionali che ne sono alla base. La psicologia cognitiva fa sì che l'intenzione ad attuare un determinato comportamento coincida con lo stato cognitivo antecedente al comportamento stesso. Tra stimoli esterni e comportamento osservabile, sono fondamentali, in quanto interagiscono tra loro, gli schemi mentali, attraverso cui si osserva la realtà, e la libera scelta. Bisogna quindi focalizzare la propria attenzione sulla persona, se si vuole capire cosa ci sia alla base della scelta tra imprenditorialità e lavoro dipendente<sup>36</sup>. Infatti, la scelta lavorativa, come comportamento, è strettamente legata all'intenzione che la precede. Alla base dell'intenzione del soggetto ad adottare o meno un determinato comportamento in una situazione specificaci sono le credenze sulle conseguenze dello stesso, che determinano l'atteggiamento verso quel comportamento, e le credenze circa norme sociali, che influenzano la percezione sulle aspettative degli individui significativi all'interno dei gruppi di riferimento cui si appartiene<sup>37</sup>.

Eppure, non sempre il comportamento è il risultato della volontà della persona, ma può essere causato involontariamente da circostanze situazionali particolari. L'intenzionalità di attuare un determinato comportamento è cioè data sia dalla percezione che sia fattibile attuarlo, sia dal valore percepito che gli si attribuisce<sup>38</sup>.

---

35 De Mucci R., Bitetti R. (2016), *Disoccupazione, imprenditorialità e crescita. Cosa frena davvero i disoccupati?*», Sovaria Mannelli: Rubbettino Editore.

36 Shaver, K. G., e Scott, L. R. (1991). Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 23-45.

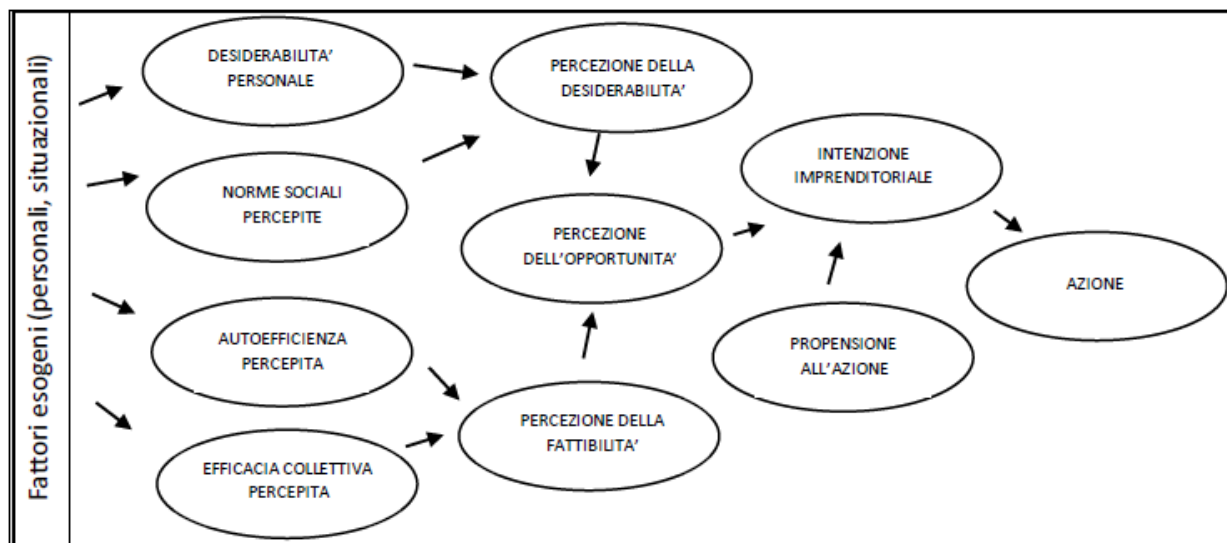
37 Fishbein, M., e Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behaviour: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley

38 Myers, D.G. (2009). *Psicologia sociale*. Milano: McGraw-Hill.

### 1.2.1 La percezione di desiderabilità e fattibilità.

Le teorie comportamentali da tempo cercano di spiegare le caratteristiche individuali alla base della scelta lavorativa. Shapero nel 1982 riteneva che la base motivazionale della scelta imprenditoriale possa risiedere nella presenza di opportunità reali. A rendere l'opportunità reale, nel senso di credibile, sono la percezione circa la desiderabilità e quella circa la fattibilità<sup>39</sup> (Figura 1).

Figura 1. *Modello dell'intenzione imprenditoriale secondo Shapero*



Fonte: Krueger, 2003, pag. 116<sup>40</sup>

Ricerche più recenti vedono la relazione esistente tra percezione di fattibilità e percezione di desiderabilità non come additiva, quanto più come moltiplicativa; ossia, se l'attività imprenditoriale non viene considerata fattibile o desiderabile, neanche la somma di tutte le variabili restanti farà sì che il comportamento venga riprodotto. Il comportamento si verifica quindi solo se vi è una percentuale minima di fattibilità percepita<sup>41</sup>. Questa da sola non basta in caso di mancato interesse. In genere, nella scelta lavorativa, è la percezione delle opportunità ad avere un ruolo chiave. Per alcuni studiosi infatti, questa si sovrappone con l'intenzione di agire<sup>42</sup>.

39 Shapero, A. e Sokol, L. (1982). Some social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton e K. Vesper, *The Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

40 Krueger, N.F. (2003). *The Cognitive psychology of Entrepreneurship*. Z.J. Acs, e D.B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research* (pag. 105-140). Manchester, UK: Kluwer Academic Publishers.

41 Krueger, N.F. (2003). *The Cognitive psychology of Entrepreneurship*. Z.J. Acs, e D.B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research* (pag. 105-140). Manchester, UK: Kluwer Academic Publishers.

42 Dutton, J. E Jackson, S. (1967). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12, 76-90.

### 1.2.2 La percezione delle opportunità.

Ogni attività economica si svolge all'interno di un contesto particolare dal quale è influenzata. Lo stesso vale quindi per l'imprenditorialità così come per un qualsiasi lavoro dipendente. Se una società avrà come obiettivo quello di aumentare il numero di imprenditori al suo interno, dovrà sviluppare il pensiero imprenditoriale, ovvero quelle strutture cognitive da cui questo nasce. Studiando tali processi cognitivi e comprendendoli è dunque più facile spiegare quelle modalità e quelle motivazioni che sono alla base della scelta lavorativa<sup>43</sup>.

Negli ultimi anni, lo studio dell'imprenditorialità ha seguito una prospettiva definita "sull'intenzione imprenditoriale" concentrandosi proprio su quei meccanismi che migliorano la qualità e la quantità della percezione dell'opportunità. Partendo dall'osservazione del comportamento dei lavoratori, tale prospettiva si interroga sulle differenze emerse negli imprenditori nel riconoscimento delle opportunità rispetto agli altri individui, al fine di trarre le spinte motivazionali all'agire imprenditoriale. Si parte per questo, studiando la percezione di fattibilità delle opportunità che distingue gli imprenditori dai non imprenditori, cioè dalla struttura del loro processo decisionale<sup>44</sup>.

L'analisi che si vuole trattare, non è generica, ma riguarda esclusivamente la scelta lavorativa, ossia quei processi cognitivi che sono alla base di una scelta libera e dell'intenzione all'azione; ciò al fine di comprendere meglio come nasce l'imprenditorialità tra gli individui.

La prospettiva che vede la differenza tra imprenditori e lavoratori dipendenti nella capacità di riconoscere le opportunità, si scontra e supera quella delle teorie precedenti secondo cui tale differenza risiedeva nella maggior propensione al rischio<sup>45</sup>.

Secondo Shane e Venkataraman l'imprenditorialità è un'area che cerca di comprendere come le opportunità di creare qualcosa di nuovo, individuate, sfruttate e sviluppate da persone specifiche con vari mezzi, producano diversi effetti<sup>46</sup>. Gli studi più recenti in letteratura si sono concentrati su una visione processuale, focalizzandosi sulle prime fasi del processo dell'imprenditorialità<sup>47,48</sup>, in modo da permettere il riconoscimento e l'approfondimento di tutta una serie di specifici aspetti legati all'emergere delle

---

43 Krueger, N.F. (2003). The Cognitive psychology of Entrepreneurship. Z.J. Acs, e D.B. Audretsch, Handbook of Entrepreneurship Research (pag. 105-140). Manchester, UK: KluwerAcademic Publishers.

44 Amato C., Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione, Armando Editore, Roma, 2013.

45 Ibidem.

46 Shane, S., e Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-226.

47 Shane, S. (2003). A general Theory of Entrepreneurship. The Individual Opportunity Nexus. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.

48 Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In J. Katz e R. Brockhaus, *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Greenwich, CT: JAI Press, pag. 119-138.

opportunità, al riconoscimento di queste da parte di persone specifiche, alla loro valutazione conseguente alla decisione attiva di coglierle<sup>49,50</sup>.

Si dovrebbe allora capire come si impara a cogliere e a riconoscere le opportunità, e cosa ci fa decidere di perseguirle. Ma vi è una questione del dibattito scientifico sull'argomento su cui ci si deve soffermare: il processo di conseguimento delle opportunità comincia con l'osservazione e il riconoscimento di una serie di condizioni che costituiscono una possibile opportunità o con la ricognizione di una serie di condizioni che possono essere trasformate in un'opportunità possibile da attuare.

La risposta della psicologia cognitiva afferma che la differenza negli imprenditori potrebbe risiedere nel riconoscimento da parte di questi, a seguito di una moltitudine di segnali e stimoli dall'ambiente esterno, di modelli che suggeriscano loro di potenziali opportunità<sup>51</sup>. Shapero lo spiega con la metafora delle antenne: tutti ne hanno un paio, ma sono "sintonizzati" su altre "frequenze" e per questo, anche gli imprenditori, si rivolgono verso altre direzioni rispetto ai lavoratori dipendenti. Lo studio della percezione offre una spiegazione più complessa: gli imprenditori percepiscono gli stimoli dall'esterno e ne costruiscono, rappresentandole mentalmente, le opportunità. Esistono in questo caso due tipi diversi di percezione: quella delle opportunità e quella di identificarsi come imprenditori. Intervengono quindi nel processo decisionale imprenditoriale variabili di tipo individuale, che differiscono quindi per l'influenza della natura psicologica e sociodemografica di chi deve decidere se intraprendere o meno un'azione svolta allo sfruttamento di una opportunità<sup>52</sup>.

Le differenze sociodemografiche includono variabili come l'età, il livello di istruzione, ecc., mentre nelle variabili psicologiche rientrano quegli aspetti relativamente stabili nel tempo quali la personalità, la stima di sé, o la motivazione e le variabili cognitive. Riguardo all'ambiente invece, alcuni aspetti sociali possono influenzare sia la possibilità di scoprire che quella di sfruttare nuove opportunità. Un esempio di questi ultimi risiede nelle reti sociali del soggetto; infatti colui che ha una fitta rete sociale, ha anche un più facile accesso alle informazioni utili, oltre che alle risorse finanziarie; è in grado di sviluppare più facilmente legami con clienti e fornitori, ottenendo anche informazioni più accurate anche per assumere personale competente. Un altro aspetto sociale che influenza il modo in cui l'individuo trova e sfrutta

---

49 Shane, S. (2003). *A general Theory of Entrepreneurship. The Individual Opportunity Nexus*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.

50 Battistelli, A., e Odoardi, C. (2008). *La psicologia dell'imprenditorialità*. In P. Argentero, C.G. Cortese, e C. Piccardo, *Psicologia del lavoro* (pag. 315-340). Milano: Raffaello Cortina Editore.

51 Krueger, N.F. (2003). *The Cognitive psychology of Entrepreneurship*. Z.J. Acs, e D.B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research* (pag. 105-140). Manchester, UK: Kluwer Academic Publishers, pag.107.

52 Shane, S. (2003). *A general Theory of Entrepreneurship. The Individual Opportunity Nexus*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.



opportunità, è il suo status sociale in quanto questo aumenta la possibilità di persuasione degli altri che l'opportunità ha effettivamente valore; le persone infatti tendono a credere di più a persone di status elevato<sup>53</sup>.

Dal riconoscimento delle opportunità si passa, lungo processo decisionale imprenditoriale, alla valutazione e poi all'intenzione di sfruttarle per l'introduzione ad esempio di nuovi beni e servizi, processi, materiali o modelli di business. Quindi è necessario un impegno di tipo organizzativo per sfruttare le opportunità. Non si tratta della decisione razionale basata sulla comparazione di costi e benefici che ci deriva dall'economia classica; piuttosto di scelta precedentemente valutata su una particolare percezione della situazione in cui ci si trova, sulla convinzione che esista la possibilità di trarre profitto dalla novità. Con le preferenze dei consumatori, il cambiamento tecnologico e altri fattori che non possono che essere incerti, l'imprenditore nasce basando le proprie opinioni su assunzioni incerte. Ma se ciò è vero, cioè alle persone impegnate in attività imprenditoriali non è possibile prendere decisioni attraverso valutazioni ottimali o analisi meticolose di costi e benefici su ogni possibile alternativa prima di scegliere l'opzione con ritorno economico più alto sugli investimenti, bisognerebbe interrogarsi su cosa guida il pensiero imprenditoriale<sup>54</sup>.

### **1.2.3 La Cognizione imprenditoriale.**

Molti studiosi, negli ultimi anni, si sono interrogati sul perché soltanto alcune persone scelgano di diventare imprenditori; quali sono le loro differenze individuali; perché alcune persone con la stessa esperienza e con le stesse informazioni rispetto ad altre, riconoscono opportunità di profitto nella scelta di beni e servizi nel mercato; perché molti, dopo aver fondato un'impresa, si accontentano e interrompono la loro carriera professionale, mentre altri l'accrescono fino al raggiungimento del dominio sul mercato; quali caratteristiche determinano il successo di un'impresa. Nasce così un nuovo filone di ricerca sulla "Cognizione imprenditoriale"<sup>55</sup>.

La cognizione imprenditoriale altro non è se non una struttura di conoscenze che gli individui utilizzano per valutare, giudicare o decidere riguardo le opportunità a disposizione, la creazione dell'impresa e la crescita di questa<sup>56</sup>; ma a questi fini, la

---

53 Amato C., *Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione*, Armando Editore, Roma, 2013.

54 *Ibidem*.

55 *Ibidem*.

56 Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P.P., Morse, E.A., e Smith, B. (2002). Entrepreneurial cognition theory: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 93-104.

struttura delle conoscenze e il *decision making* (valutazione e il giudizio) rappresentano solo alcune delle caratteristiche peculiari a disposizione dell'imprenditore<sup>57</sup>.

Mitchell e i suoi colleghi fanno presente come in ognuna delle domande che hanno dato origine allo studio della cognizione imprenditoriale si trovi un pensiero di fondo: che "lo spirito imprenditoriale riguarda se stesso (è autoreferenziale), con modi distintivi di pensare e di comportarsi"; ciò discende fin dai primi teorici del settore, quali Kirzner, McLelland e Schumpeter<sup>58</sup>. Dalla metà degli anni '80 alla metà degli anni '90, questi "modi distintivi di pensare e comportarsi" erano ricercati nelle differenze individuali, quali ad esempio nel *locus of control* interno, nel bisogno di successo o nella propensione al rischio; oggi, si è giunti alla consapevolezza che la connessione tra il pensiero e l'azione imprenditoriale non può non considerare l'influenza di variabili sociali. I modelli teorici recenti si propongono di analizzare e spiegare la nascita delle intenzioni, il loro sviluppo e la loro trasformazione in azione imprenditoriale. Emerge, quindi un approccio interazionista che vede alla base del comportamento imprenditoriale l'incontro e l'integrazione di fattori personali, sociali e contestuali. La cognizione è, infatti sociale se di carattere interpersonale, intersoggettivo e riflessivo, altrimenti, si definisce cognizione non sociale<sup>59</sup>.

#### 1.2.4 Il modello della razionalità limitata.

Lo studio della cognizione imprenditoriale ha subito diverse declinazioni a seconda del tipo di approccio utilizzato. Ad esempio, vi è l'approccio basato sull'*entrepreneurial alertness*; quello focalizzato sulle specifiche competenze imprenditoriali; quello incentrato sul ragionamento efficace; quello fondato sulle euristiche cognitive utilizzate dagli imprenditori<sup>60</sup>. Tutti concordano nell'affermare che il pensiero imprenditoriale segue i principi del modello della razionalità limitata<sup>61</sup>, più volte confermata in diversi studi di cognizione umana. Questa ha trovato molte risposte nell'interrogarsi su modalità di pensiero, ragionamento, *decision making*, catalogazione e memorizzazione delle informazioni utili per il futuro e ecc. Tra queste, Baron<sup>62</sup>, ritiene che alcune siano più rilevanti di altre nella scelta di intraprendere l'attività imprenditoriale o meno:

---

57 Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P.P., Morse, E.A., e Smith, B. (2004). The distinctive and inclusive domain of entrepreneurial cognition research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 505-518.

58 Mitchell, R.K., Busenitz, L., Bird, B., Gaglio, C.M., McMullen, J., Morse, E.A., e Smith, B. (2007). The central question in Entrepreneurial Cognition Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 1-27.

59 Higgins (2000) cit. in Palmonari, A., Cavazza, N., e Rubini, M. (2002). *Psicologia sociale*, Bologna: il Mulino.

60 Amato C., *Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione*, Armando Editore, Roma, 2013.

61 Simon, H.A. (1979). Information processing models of cognition. *Annual review of Psychology*, 30, 363-396.

62 Baron, R. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13, 275-294.

- il sovraccarico cognitivo si ha quando la capacità di trattare nuove informazioni sull'ambiente circostante, di per sé molto limitata, risulta insufficiente a far fronte a tutti gli input del mondo esterno;
- l'utilizzo di scorciatoie mentali permette di ridurre i nostri sforzi mentali;
- la tendenza umana a minimizzare gli sforzi cognitivi rende l'uomo lontanamente associabile ad un essere dal pensiero razionale.

La scorciatoia mentale come risultato del sovraccarico di informazioni, fa sì che i processi cognitivi siano caratterizzati da tutta una serie di potenziali bias ed errori. A questo punto, bisogna però capire per quale motivo questo concetto costituisca un fattore di differenziazione tra imprenditori e lavoratori dipendenti. L'incidenza di questi bias cognitivi sembra aumentare in determinate situazioni. Specificamente agli imprenditori, questi agiscono in situazioni per cui la loro capacità di elaborazione delle informazioni è sovraccaricata e soggetta a pressione temporale; le situazioni affrontate sono spesso nuove, per cui di elevata incertezza, in cui non esistono schemi mentali precostituiti; l'attività imprenditoriale poi presuppone anche un elevato coinvolgimento emotivo. Tutti questi fattori possono aumentare la possibilità che l'imprenditore incappi in bias cognitivi<sup>63</sup>.

A questo proposito, Baron esamina alcuni meccanismi cognitivi, che sono per lui rilevanti per l'imprenditoria, ossia:

- Il pensiero controfattuale: utilizzano più frequentemente, specialmente nelle situazioni in cui le proprie azioni hanno generato conseguenze negative, la formula “se solo...”, tipica del modello di pensiero controfattuale, la simulazione mentale di ciò che sarebbe potuto accadere<sup>64,65</sup>. Baron suggerisce che l'aspetto del pensiero controfattuale maggiormente legato all'imprenditoria è la sua relazione con l'esperienza del rimpianto: gli imprenditori hanno una più forte tendenza al rimpianto di esperienze passate, per cui essi cercano, identificano e mettono in pratica le opportunità che percepiscono, più degli altri<sup>66</sup>.
- *L'Affect Infusion Model*: Joseph Forgas<sup>67</sup> mette appunto questo modello per esprimere il legame tra cognizione e sentimenti, chiarendo che gli stati d'animo

---

63 Baron, R. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13, 275-294.

64 McGraw, A.P., Mellers, B.A., e Tetlock, P.e. (2005). Expectations and emotions of Olympic athletes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, 438-446.

65 Medvec, V.H., Madey, S.F., e Gilovich, T. (1995). When less is more: Counterfactual thinking and satisfaction among Olympic medallists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 603-610.

66 Amato C., *Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione*, Armando Editore, Roma, 2013.

67 Forgas, J.P. (1999). Behind the scenes. In D.G. Myers, *Social Psychology*, 6th edition (pag.104). New York: McGraw-Hill.

influenzano i ricordi che vengono richiamati alla mente e le valutazioni più o meno complesse. È facile allora intuire come tale meccanismo cognitivo sia importante nel denotare i meccanismi di pensiero che contraddistinguono o meno un imprenditore: le attività in cui un imprenditore è impegnato richiedono particolare attenzione e sforzo cognitivo e sottostanno ad emozioni o stati d'animo intensi legati alla percezione della propria impresa e alle proprie idee; ciò fa sì che gli imprenditori siano più esposti degli altri agli effetti al meccanismo di *affectinfusion*.

- Gli stili di attribuzione cause-eventi: è questo il processo cognitivo in cui si utilizzano le informazioni a disposizione per dedurre le cause di un evento<sup>68</sup>. Tra i possibili bias che ne scaturiscono, il più importante alla presente trattazione è il *self-servingbias*, ossia la forte tendenza delle persone ad attribuire le conseguenze positive a cause interne e gli esiti negativi di azioni o decisioni a cause esterne. Dunque, gli imprenditori, più delle altre persone, sembrano voler esercitare il controllo delle proprie azioni o almeno credere di poterlo fare; tendono a percepire le proprie abilità, la propria dedizione e il proprio sforzo come necessari al raggiungimento del successo personale<sup>69</sup>. Per questo gli imprenditori vengono esposti al *self-servingbias* con elevata frequenza, anche se tale tendenza sembra intaccare meno gli imprenditori di successo. La sovrastima della probabilità della propria riuscita può rivelarsi infatti un'arma a doppio taglio. Pensare che risultati positivi dipendano da se stessi, mentre quelli negativi da altri, può generare "atriti sociali", determinando la rottura di alcuni rapporti professionali e perdite di risorse importanti quali reti sociali, collaboratori, clima aziendale positivo<sup>70</sup>.
- Il *Planning fallacy*: Baron, riferendosi a Kahneman e Lovallo<sup>71</sup>, sostiene che spesso, se alle prese con un compito, gli individui pensano di poter fare in minor tempo più di quanto possano fare realmente cadendo nell'errore di pianificazione, il più studiato in ambito imprenditoriale. Gli imprenditori, infatti, tendono a sottostimare i rischi e sovrastimare le possibilità di successo probabilmente perché trovandosi ad affrontare situazioni o decisioni trattate

---

68 Myers, D.G. (2009). *Psicologiasociale*. Milano: McGraw-Hill.

69 Baron, R. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13, 275-294.

70 Amato C., *Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione*, Armando Editore, Roma, 2013

71 Kahneman, D., e Lovallo, D. (1994). Timid Choice, and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking. In R.P.Rumelt, D.E. Schendel, e D.J. Teece, *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda* (pag. 71-96). Boston: Harvard Business School Press.

come uniche, nuove ed incerte, per cui non hanno la possibilità di basarsi su esperienze passate, si affidano a previsioni ottimistiche per il proprio futuro<sup>72</sup>.

- La *Self-justification* e l'*Escalation of commitment*: questi meccanismi entrano in gioco quando si è particolarmente coinvolti in una situazione e ci si sente obbligati nel continuare ad investirci tempo, sforzi e denaro, solo perché lo si è fatto fino a quel momento, anche quando la decisione si è rivelata sbagliata o quando ci si accorge del cambiamento delle condizioni iniziali. Ciò che determina l'*escalation del commitment* è l'ottimismo e l'illusione del controllo, il meccanismo della *self-justification* e l'effetto *sunk cost*<sup>73</sup>. Alcuni risultati hanno poi dimostrato che quando le persone sono direttamente responsabili dell'azione, come gli imprenditori rispetto alla propria attività, con più probabilità subiscono l'influenza dell'*escalation of commitment*. Gli imprenditori particolarmente ottimisti, infatti, sono più esposti al bias dell'*overconfidence*<sup>74</sup>, in quanto investono capitali economici, tempo e risorse nella loro azienda per inseguire la propria idea imprenditoriale e sono responsabili delle proprie decisioni, non solo di fronte a se stessi, ma anche verso tutti quegli attori che hanno creduto e contribuito allo stesso sogno imprenditoriale.

### 1.2.5 Gli stili cognitivi.

Gli studi che si sono concentrati sulla comprensione del ruolo che gli stili cognitivi hanno all'interno del filone di ricerca sulla cognizione imprenditoriale sono relativamente poco numerosi. Nel 1985, Green scriveva che "Con il termine stile cognitivo" si fa riferimento "a una preferenza per, o a una modalità dominante, di elaborare le informazioni"<sup>75</sup>. Interessante è la caratteristica propria degli stili cognitivi di non variare in base alla cultura di riferimento, ma di farlo insieme al tipo di occupazione e al ruolo lavorativo dell'individuo. Ecco perché si ritiene che imprenditori e non imprenditori possano avere differenti stili cognitivi. Finora il filone di studi che indaga su questa questione, si è concentrato in particolare sulla contrapposizione tra stile analitico e stile intuito<sup>76</sup>. Da un contributo di Kickul, Gundry, Barbosa e

---

72 Baron, R. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13, 275-294.

73 Staw, B.M. (1976). Knee-Deep in the Big Muddy: A study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action. *Organizational behaviour and human performance*, 16, 27-44.

74 Trevelyan, R. (2008). Optimism, overconfidence and entrepreneurial activity. *Management Decision*, 46, 986-1001.

75 Green, K.E. (1985). Cognitive Style: A Review of the Literature. Technical Report, 1, 1-38.

76 Mitchell, R., Friga, P., e Mitchell, R.K. (2005). Intuition as a Construct in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory e Practice*, 29, 653-679.

Whitcanack<sup>77</sup>, si evince che ad alcuni aspetti propri dell'imprenditorialità siano associati determinati stili cognitivi. Eppure, non esiste uno stile che sia il migliore in assoluto.

- I soggetti con *intuitive style* seppur posseggono una percezione elevata di autoefficacia imprenditoriale, non presentano questa caratteristica indifferentemente per ogni compito che sono chiamati a svolgere; si sentono più abili nell'affrontare le questioni relative alla di ricerca e alla scoperta di nuove opportunità di business.
- Coloro che invece hanno *analytic style* mostrano maggior autoefficacia imprenditoriale nelle fasi di pianificazione, reperimento delle risorse e sviluppo di nuove imprese.

Quindi gli individui manifestano una maggiore o una minore predisposizione per specifiche fasi del processo imprenditoriale a seconda dello stile preferito. Ciò significa che entrambi gli stili sono necessari all'attuazione dell'idea imprenditoriale e alla sua riuscita.

### 1.2.5.1 La “Teoria dell'Autogoverno Mentale” di Sternberg.

La ricerca sugli stili cognitivi inizia nella prima metà del Novecento e raggiunge il suo picco tra il 1940 e il 1970. Il suo esponente più importante è Robert J. Sternberg<sup>78</sup>, il cui contributo è uno dei più significativi ed innovatori nel campo degli stili di pensiero. Egli è stato in grado di riorganizzare le differenziazioni di stile della letteratura in una teoria chiara e lineare definita “dell'autogoverno mentale”. Questa teoria si basa sulla metafora governativa secondo cui “...tutti i tipi di governo esistenti al mondo non sono semplice frutto di arbitrio o addirittura del caso ma, piuttosto, sono in qualche modo uno specchio della mente. In altre parole, essi riflettono modi diversi in cui le persone organizzano e governano se stesse. In questa prospettiva, dunque, i governi possono essere considerati come estensioni dell'individuo: essi rappresentano i diversi modi in cui le collettività, così come gli individui, si possono organizzare”. Sternberg organizza quindi gli stili cognitivi in Funzioni, Forme, Livelli, Sfere e Propensioni. Se ogni governo, indifferentemente dalla forma che assuma, se monarchica, gerarchica, oligarchica o anarchica, deve assolvere alle tre funzioni legislativa, esecutiva e giudiziaria, anche le

---

77 Kickul, J., Gundry, L.K., Barbosa, S.D, e Whitcanack, L. (2009). Intuition Versus Analysis? Testing differential Models of Cognitive Style on Entrepreneurial Self-efficacy and the New Venture Creation Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 439-453

78 Sternberg, R.J. (1997). *Thinking Styles*. Cambridge: Cambridge University Press. (trad. It. *Stili di Pensiero: differenze individuali nell'apprendimento e nella risoluzione di problemi*, Erickson, Trento, 1998).

persone devono svolgere tali funzioni quando pensano ed operano ed è qui che si parla di stili cognitivi.

Ogni individuo ha un profilo di stili e non solo l'inclinazione verso uno di essi; ha un insieme di preferenze strutturate e organizzate, suscettibili ai cambiamenti derivanti dal passare del tempo, dalle richieste dell'ambiente esterno o dall'apprendimento. Non esistono stili giusti o sbagliati, ma la corrispondenza tra stili e compiti da svolgere, quindi tra stili e scelte lavorative.

Analizziamo più nel dettaglio gli stili come Sternberg<sup>79</sup> li ha definiti, partendo dalle funzioni.

- Lo *stile legislativo* è quello adottato da chi preferisce decidere in autonomia cosa fare e come farlo. Quelle che utilizzano questo stile, sono persone che preferiscono seguire le proprie regole e risolvere problemi non prestrutturati, a cui piace la scrittura, la progettazione e la creazione di nuovi sistemi economici o educativi. Molti imprenditori devono il loro successo a questo stile di pensiero che li spinge a creare un proprio modo di fare le cose, unico.
- Lo *stile esecutivo* è invece proprio di coloro a cui piace seguire le regole ed eseguire compiti precostituiti che gli vengono assegnati secondo istruzioni precise. Questi individui possono essere definiti come degli implementatori e come tali lavorano bene in ambienti con una forte burocrazia.
- Lo *stile giudiziario* è caratteristico di chi ama valutare e giudicare.

Da sottolineare come stili diversi possano rendersi utili in fasi diverse dello stesso processo imprenditoriale. Ad esempio, quello legislativo sarà importante nella fase di innovazione, mentre quello esecutivo potrebbe esserlo di più in quella di implementazione.

Per quanto riguarda le forme:

- lo *stile monarchico* esprime la tendenza alla determinazione verso il raggiungimento di un unico obiettivo;
- lo *stile gerarchico* indica il bisogno di organizzare la propria vita e quindi anche i propri obiettivi sulla base delle priorità, per cui caratterizza persone ben organizzate che risolvono problemi e prendono decisioni in maniera sistematica;
- lo *stile oligarchico* caratterizza chi si pone più obiettivi di uguale importanza da raggiungere nello stesso arco temporale per cui vi è la difficoltà di non riuscire a mettere ordine nelle le cose da fare;

---

<sup>79</sup> Sternberg, R.J. (1997). Thinking Styles. Cambridge: Cambridge University Press. (trad. It. Stili di Pensiero:differenze individuali nell'apprendimento e nella risoluzione di problemi, Erickson, Trento, 1998).

- lo *stile anarchico* permette di fare connessioni casuali tra le informazioni a disposizione; un approccio ai problemi che consente chi lo utilizza di trovare soluzioni nuove e particolari, strettamente connesso alla sfera più creativa.

Analizzando gli stili cognitivi sulla base dei livelli, sfere e propensioni, troviamo lo *stile globale* e quello *analitico*. Anche questi si collocano lungo un continuum che permette di utilizzare l'uno piuttosto che l'altro a seconda della contingenza. Lo *stile globale* è utile quando si ha a che fare con questioni relativamente vaste o astratte, in cui è necessario ignorare i dettagli. Chi, al contrario, ha una certa attenzione verso i dettagli nel prendere decisioni e risolvere problemi, segue lo *stile analitico*. Gli stili *interno* ed *esterno* invece, distinguono chi preferisce il lavoro in autonomia piuttosto che in collaborazione. Gli stili *radicale* e *conservatore*, infine, riflettono la più o meno buona tolleranza verso le norme prestabilite. Chi ha uno stile radicale, infatti, odia le situazioni statiche e precostituite, mentre chi ha uno stile conservatore si trova meglio nelle situazioni prevedibili e strutturate.

Gli stili cognitivi in ambito lavorativo vengono chiamati a rispondere, in parte, del successo delle scelte professionali, questo perché la loro congruenza con l'attività svolta porta ad una maggiore soddisfazione e ad un più alto rendimento. Come spiega l'autore, “quando i vostri stili non sono in sintonia con le scelte di vita, ne pagate inevitabilmente le conseguenze .... Non ci sono professioni migliori o peggiori di altre. Ci sono caratteristiche di alcuni lavori che più si confanno al nostro modo di essere ed altre che non riusciamo proprio a tollerare o che non ci fanno produrre quanto e come potremmo. Coloro che iniziano un certo lavoro non perché si adatti alle loro abilità e stili ma perché la società, i loro genitori o il loro Super-io gli impongono di farlo, spesso finiscono con l'essere infelici o insoddisfatti. Al contrario, chi inizia un lavoro perché gli si confà può facilmente arrivare all'apice della scala o comunque ad alti livelli in termini di soddisfazione di carriera”<sup>80</sup>.

Per l'importanza della questione, nel prossimo paragrafo si cercherà di approfondire proprio quelle caratteristiche individuali che determinano la scelta lavorativa, sotto una nuova prospettiva, quella portata dalle teorie sulla personalità.

### **1.3 Personalità e lavoro. Quali differenze tra imprenditori e non imprenditori?**

Molti sono gli studi che si sono occupati di esplorare le implicazioni della personalità sull'attività imprenditoriale, che vanno dall'identificazione di quei tratti da cui ci si

---

<sup>80</sup> Sternberg, R.J. (1997). *Thinking Styles*. Cambridge: Cambridge University Press. (trad. It. *Stili di Pensiero: differenze individuali nell'apprendimento e nella risoluzione di problemi*, Erickson, Trento, 1998).



possa attendere la scelta di divenire imprenditore fino all'indagine sulla natura innata dell'imprenditorialità. A questo scopo si è fatto riferimento ai Big Five<sup>81</sup>, cui è stato riconosciuto il merito d'aver integrato i vari modelli di personalità con un vocabolario e nomenclatura comuni facilitando l'accrescimento e la comunicazione dei risultati delle ricerche. Sono nati così termini quali *estroversione*, *stabilità emotiva*, *socievolezza*, *coscienziosità* e *apertura*<sup>82</sup>. A Nicholson il merito di aver preso in esame il legame tra ognuno di questi fattori e l'imprenditorialità. Egli ha dimostrata la maggior capacità degli imprenditori di far fronte allo stress, di essere più assertivi e presentare un maggior livello di coscienziosità rispetto ai manager<sup>83</sup>. In effetti, aspetti dell'estroversione quali socievolezza, loquacità, assertività e ambizione, meglio si addicono alla figura dell'imprenditore, chiamato all'interazione con investitori, impiegati e clienti<sup>84</sup>. Proprio per l'importanza che riveste la capacità di creare reti sociali, l'estroversione risulta un tratto molto importante per l'immediato successo dell'imprenditore, mentre non si riscontra una particolare rilevanza di questo tratto relativamente alla longevità dell'impresa. Ad incidere sulla sopravvivenza dell'impresa vi sono altri i tratti come, ad esempio, quello della coscienziosità. Insieme all'estroversione, la stabilità emotiva, contrapposta al nevroticismo, rappresenta una caratteristica essenziale dell'imprenditore. Coloro che hanno una bassa stabilità emotiva sono predisposti a stress psicologici e tendono ad attraversare periodi di depressione, irritabilità, ansietà, che li portano ad atteggiamenti negativi come assenteismo o intenzione a lasciare il proprio lavoro. Per un imprenditore è importante avere stabilità emotiva per mantenere l'ottimismo circa i risultati dei propri sforzi che incide in maniera positiva e significativa sull'impresa; è infatti anche più probabile che ad intraprendere una nuova attività economica sia proprio colui che possa tollerare il lavoro duro ed accettare rischi significativi.<sup>85</sup> Sulla relazione tra l'imprenditorialità e il tratto della gradevolezza i teorici si dividono. Per alcuni, essere gentile, di animo buono, fiducioso e indulgente, è fondamentale nel trovare il giusto supporto alla nuova impresa; per altri invece, avere queste caratteristiche, non è compatibile con il perseguimento dei propri fini personali.

---

81 Zhao, H., e Seibert, S. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 91, 259-271.

82 Rauch, A., e Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis of the relationship between business owners' personality traits, business creation and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 353-385.

83 Nicholson, N. (1998). Personality and entrepreneurial leadership: a study of heads of the UK's most successful independent companies. *Eur. Manage. J.* 16, 529-538.

84 Shane, S. (2003). *A general Theory of Entrepreneurship. The Individual Opportunity Nexus*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.

85 Rauch, A., e Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis of the relationship between business owners' personality traits, business creation and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 353-385.

Baron e Markman<sup>86</sup> sostengono che gli imprenditori che negli affari si dimostrano fiduciosi e cooperativi sono più capaci di stipulare alleanze utili e di promuovere lo sviluppo di nuovi prodotti, oltre che contribuire alla salute dei collaboratori e alla sopravvivenza aziendale. Shane<sup>87</sup>, al contrario, ritiene che le persone meno gradevoli e più scettiche siano avvantaggiate nell'avere un approccio critico alle informazioni di business. Alcune ricerche empiriche sembrano confermare il pensiero di questo ultimo, oltre che sottolineare la minor presenza della caratteristica di gradevolezza nei lavoratori autonomi rispetto ai manager<sup>88</sup>. Tratto più di tutti legato all'essere imprenditore, sia nel caratterizzarlo che nel determinare il successo aziendale nel lungo termine, è la coscienziosità, definita come la propensione degli individui all'organizzazione, alla perseveranza, alla focalizzazione verso l'obiettivo<sup>89</sup>. Altro tratto che caratterizza gli imprenditori è anche quello dell'apertura all'esperienza, che incoraggia la ricerca proattiva e l'apprezzamento della novità ed è tipico degli individui curiosi e creativi, dalla grande immaginazione. Se questi ultimi aggettivi denotano intelligenza e originalità, non sempre quest'ultima è indice di successo per l'impresa nel lungo termine, in quanto può portare all'esposizione a rischi più elevati rispetto a chi segue sentieri già battuti. Inoltre, pensare ai vantaggi di ogni possibile opportunità, porta gli imprenditori a un elevato dispendio di energie deconcentrandole dall'unica disponibile, mentre la soddisfazione per la propria attività, tra gli imprenditori con una alta apertura all'esperienza, sembra essere più bassa nelle fasi di stabilità e routine che seguono la fase iniziale di startup, determinando anche la chiusura precoce della dell'attività<sup>90</sup>. I risultati ottenuti dal modello dei Big Five sono stati confermati anche da ricerche che utilizzano altri modelli di riferimento.

### 1.3.1 Self efficacy, locus of control e autostima.

Associate alla personalità esistono anche altre caratteristiche seppur non definite come tratti o fattori; si tratta di aspetti legati alla valutazione del sé che vanno dalla fiducia che l'individuo ripone nelle proprie facoltà, la *self efficacy*, alle convinzioni riguardo la propria influenza nel determinare l'esito di un evento, il *locus of control interno*, e la

---

86 Baron, R.A., Markman, G.D. (2000). Beyond social capital: how social skills can enhance entrepreneurs' success. *Executive Management Academy*, 14, 106-116.

87 Shane, S. (2003). *A general Theory of Entrepreneurship. The Individual Opportunity Nexus*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.

88 Zhao, H., e Seibert, S. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 91, 259-271.

89 Ciavarella, M.A., Buchholtz, A.K., Riordan, C.M., Gatewood, R.D., e Stokes, G.D. (2004). The Big Five and venture survival: is there a linkage?. *Journal of Business Venturing*, 19, 465-483.

90 George, J.M., e Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behaviour: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513-524.

considerazione che l'individuo ha di se stesso, l'autostima. Tutti questi aspetti sono stati più volte studiati in relazione all'imprenditorialità<sup>91</sup>.

### 1.3.1.1 La self efficacy.

Il concetto di *self efficacy* viene introdotto da Bandura nel 1955 e indica la percezione che l'individuo ha della propria capacità di affrontare determinate situazioni<sup>92</sup>. Nella nostra trattazione dovremmo quindi non tanto considerare la self efficacy in generale, quanto farlo in relazione alla scelta imprenditoriale. In uno studio pubblicato su una rivista internazionale dedicata alla imprenditorialità, una elevata *self efficacy* è associata ad ognuna delle cinque principali capacità imprenditoriali, *marketing, innovation, management, risk taking* e *financial control*. La tendenza a credere nelle proprie capacità contraddistingue ogni tipo di imprenditore, quello tecnologico, agricolo o turistico<sup>93</sup>. La mancata intenzione di diventare imprenditore potrebbe essere causata proprio dalla credenza di non avere le capacità necessarie. Questo può accadere in particolare in quelle fasce della popolazione che non sono tradizionalmente associate all'imprenditoria. La *self efficacy*, oltre ad influenzare direttamente le intenzioni, influenza la relazione tra queste e la loro probabilità di tramutarsi in azioni: più elevata sarà la propria *self efficacy*, maggiore sarà lo sforzo applicato al raggiungimento dell'obiettivo che trasformerà l'intenzione in azione.

### 1.3.1.2 Il locus of control.

Le stesse capacità di porsi obiettivi raggiungibili e di perseverare nel tentativo di perseguirli nonostante gli ostacoli che si incontreranno sopra citate, sono legate anche ad un altro aspetto di autovalutazione, il *locus of control*. Si tratta di un costrutto di riferimento quando si parla di stili di attribuzione causale, quando cioè si cerca la causa di un determinato accadimento<sup>94</sup>. D'accordo con Heider<sup>95</sup>, si può distinguere tra locus of control interno, quando le cause di un determinato comportamento risiedono nell'individuo che lo ha messo in atto; locus of control esterno, quando invece le cause di un accadimento dipendono dall'ambiente esterno come il caso o la fortuna. Il locus of control quindi fa riferimento a quanto gli individui si aspettino che le conseguenze delle loro azioni dipendano da loro stessi o da altro come il fato o l'imprevedibilità degli

---

91 Amato C., Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione, Armando Editore, Roma, 2013.

92 Bandura, A. (1955). Self-efficacy in changing societies. Cambridge: Cambridge University Press.

93 Markman, G., Balkin, D.B., e Baron (2002). Inventors and New Venture Formation: the Effects of General Self-Efficacy and Regretful Thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 149-165.

94 Amato C., Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione, Armando Editore, Roma, 2013.

95 Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.

eventi<sup>96</sup>. Non stupisce allora come il locus of control interno sia il tratto imprenditoriale più studiato in quanto esso è definito come uno degli attributi propri dell'imprenditore. Chi tende a percepire un controllo personale sulla propria vita ha più probabilità di intraprendere l'attività di business, mentre chi attribuisce a cause esterne ciò che gli succede no. Lo stesso concetto risulta veritiero anche a parità di opportunità e educazione ricevuta. Il locus of control è infatti un buon predittore dell'intenzione, come anche del successo imprenditoriale<sup>97</sup>. Studi più recenti utilizzano locus of control interno e tendenza verso l'innovazione come indicatori dell'orientamento imprenditoriale e indagano come diverse culture possono influenzare tale orientamento positivamente, come nel caso delle culture occidentali individualistiche, o negativamente, come nel caso delle culture orientali collettivistiche<sup>98</sup>.

### 1.3.1.3 L'autostima.

Nonostante la *self efficacy* il *locus of control* siano così importanti, la valutazione del sé viene spesso identificata con il concetto di autostima. La *self-esteem* fa riferimento alla valutazione generale che l'individuo ha di sé e delle sue competenze<sup>99</sup>. Le ricerche sul tema pensano alla stima di sé non come a qualcosa prestabilito ma come suscettibile a variazioni, per tanto è possibile intervenire con variabili psicologiche di tipo lavorativo come il successo, la motivazione e la soddisfazione. Gli individui dall'alto grado di autostima sono più soddisfatti, hanno maggior successo nel relazionarsi, mentre chi ha un basso valore di self-esteem è più ostile, depresso e ansioso. Tali differenze si riflettono anche nell'ambito lavorativo per cui chi ha una più elevata autostima legata alle attività e alle esperienze lavorative, si dimostra più soddisfatto della propria occupazione, con elevato job commitment e forte motivazione, quindi mette in atto atteggiamenti positivi all'interno dell'organizzazione. Per questo, in tema di imprenditorialità, l'autostima si rivela particolarmente importante. Infatti, per un imprenditore è importante saper fronteggiare situazioni difficili ed incerte senza che la propria motivazione venga intaccata. Un'eccessiva autostima potrebbe però condurre ad errori valutativi, da tenere sotto controllo, in quanto potrebbero, da una parte, postare

---

96 Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs, 80.

97 Rauch, A., e Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis of the relationship between business owners' personality traits, business creation and success. European Journal of Work and Organizational Psychology, 16, 353-385.

98 Mueller, S.L., e Thomas, A.S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. Journal of Business Venturing, 16, 51-75.

99 Rosenberg, M. (1965). Society and the adolescent self-image. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

all'insuccesso aziendale, dall'altra modificare in negativo il concetto di sé, con le conseguenze che ciò comporta<sup>100</sup>.

### 1.3.2 La propensione al rischio.

Ogni qualvolta si parli di personalità imprenditoriale, non si può non menzionare la propensione al rischio, seppure la ricerca su tale aspetto abbia portato a risultati tra loro discordanti. Infatti, a questo proposito, non sempre si rilevano differenze significative tra imprenditori e manager. Addirittura, se nell'analisi di Stewart e Roth la propensione al rischio tra gli imprenditori è maggiore che nei manager, in quella più recente, basata sugli studi di Miner e Raju<sup>101</sup>, si giunge alla conclusione opposta per cui gli imprenditori hanno la tendenza ad evitare il rischio maggiore che i manager. La risposta sta nel fatto che gli imprenditori non hanno una maggiore propensione al rischio, ma percepiscono quest'ultimo in maniera del tutto differente rispetto agli altri. Secondo Palich e le Bagby<sup>102</sup> gli imprenditori non ritengono di assumersi più rischi rispetto alle altre persone, e questo potrebbe spiegare perché gli studi condotti con scale di misura *self-reported* abbiano fallito. Questi due autori utilizzano un nuovo metodo di studio, ossia presentano degli scenari economici ambigui agli imprenditori, che questi devono differenziare in base all'affidabilità/inaffidabilità; opportunità/minaccia; sviluppo/peggioramento. I risultati affermano che gli imprenditori, pur non registrando punteggi più elevati in una scala che misura la propensione al rischio, percepiscono come più positive le situazioni economiche ambigue. E qui sembra risiedere l'errore fatto finora sul come interpretare la propensione al rischio imprenditoriale. Per riuscire a cogliere le opportunità in maniera efficace, non bisogna, dunque, avere elevata propensione al rischio, ma vedere opportunità dove altri non sono in grado di vederle oppure le tralasciano. Non si tratta più di propensione, ma di percezione. Allo stesso tempo però, non deve escludersi una componente personologica che spinge alcuni più di altri a cercarle queste opportunità. È solo nel 1997<sup>103</sup>, poi nel 1999 insieme a Hsee, che Weber<sup>104</sup> intuisce che la propensione al rischio non è altro che la risultante di più elementi, quali la percezione del rischio legato a quella specifica attività; le aspettative sui vantaggi che ne derivino dall'intraprendere le stesse; la propria specifica

---

100 Amato C., *Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione*, Armando Editore, Roma, 2013.

101 Miner, J.B., e Raju, N.S. (2004). Risk propensity differences between managers and entrepreneurs and between low and high growth entrepreneurs; a reply in a more conservative vein. *Journal of Applied Psychology*, 89, 3-13.

102 Palich, L., e Bagby, R. (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10, 425-438.

103 Weber, E.U. (1997). The utility of measuring and modelling perceived risk. In A.A.J. Marley, *Choice, Decision, and Measurement: essay in Honor of R. Duncan Luce*. Mahwah: Erlbaum, pag.45-57.

104 Weber, E.U., e Hsee, C.K. (1999). Models and mosaics: Investigating cross-cultural differences in risk perception and risk preference. *Psychonomic Bulletin & Review*, 6, 611-617.

disponibilità di incorrere nel rischio per l'ottenimento di un premio. Considerando sia l'approccio situazionale, che quello disposizionale e cognitivo, senza dimenticare la persona, questa sembra la definizione più completa. Sulla scia di queste assunzioni, Weller e Tikir<sup>105</sup> arrivano alla conclusione che sia la percezione del rischio che la percezione dei vantaggi sono dei buoni predittori del comportamento di *risk taking*. Mentre la prima è associata negativamente all'assunzione di rischi, la seconda lo è positivamente; inoltre, la percezione del rischio è correlata negativamente alla percezione dei vantaggi attesi dall'assumerselo. Quindi, più il comportamento è percepito come rischioso, più si diffida dal metterlo in atto.

### 1.3.3 L'Hexaco.

Nel 2004, un gruppo di studiosi, propose un nuovo modello dimensionale della personalità, a sei fattori: l'Hexaco: Honesty-humility; Emotionality; Extraversion; Agreeableness; Conscientiousness; Openness to experience. Il fattore "onestà-umiltà" è rappresentato dai tratti di affidabilità/serenità, modestia/umiltà, mancanza di avidità e mancanza di scaltrezza, furbizia (in senso negativo). Il fattore "emozionalità" include invece tratti come l'ansietà, la reattività emotiva, la sentimentalità, la mancanza di coraggio. L'"estroversione" è il tratto proprio di chi è socievole, loquace e vivace. Mentre la dimensione "gradevolezza" fa riferimento ai tratti della gentilezza, la predisposizione alla bonarietà, a essere accomodanti, tolleranti, pazienti, spesso di buon umore e dalla mancanza irascibilità. Il fattore "coscienziosità" è preminente nelle persone metodiche, appassionate al lavoro, disposte a impegnarsi per raggiungere i propri obiettivi, con un forte autocontrollo sui propri impulsi. Il fattore "apertura all'esperienza", è legato all'intelligenza, l'immaginazione e l'anticonformismo.

Se questo modello potrebbe sembrare simile a quello dei Big Five, gli autori sottolineano come non si tratti solo di un ampliamento dei modelli offerti precedentemente, ma sia frutto di uno studio indipendente, articolato in varie ricerche condotte in diverse lingue e su culture diverse<sup>106</sup>.

### 1.3.4 Tratti di personalità e risk taking.

È ormai verificato con diversi studi e modelli, che alcuni tratti della personalità possano spiegare meglio di altri i comportamenti di *risk taking*. Uno studio di Lauriola e Levin<sup>107</sup>

---

105 Weller, J.A., e Tikir, A. (2011). Predicting domain-specific risk taking with the HEXACO personality structure. *Journal of Behavioural Decision Making*, 24, 180-201.

106 Amato C., *Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione*, Armando Editore, Roma, 2013.

107 Lauriola, M., e Levin, I.P. (2001). Personality traits and risky decision making in a controlled experimental task: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 31, 215-226.

ha rivelato che mentre il tratto di apertura alle esperienze, dal modello dei Big Five, è correlato positivamente a comportamenti rischiosi, quello di nevroticismo lo è negativamente, per cui il nevrotico evita il rischio, a meno che rischiare non significhi evitare una perdita certa.

Il legame tra tratti di personalità e rischio è stato studiato anche da Weller e Tikir<sup>108</sup>, utilizzando i fattori dell'Hexaco. Quindi, questi sostengono che chi ha punteggi più elevati nel tratto emozionalità percepisca le situazioni economiche incerte come più rischiose, a prescindere dalle contingenze esterne; mentre, nelle situazioni legate alla salute e sicurezza o in situazioni etiche, chi ha un basso punteggio in onestà/umiltà percepisce di meno il rischio e chi ha un elevato livello di coscienziosità lo avverte di più. Per quanto riguarda invece la percezione dei vantaggi connessa al rischio, l'apertura all'esperienza è associata ad un più alto numero di vantaggi percepiti nelle situazioni sociali; lo stesso vale per l'onestà-umiltà nelle situazioni di salute, sicurezza e etica, coerentemente con quanto emerso rispetto alla percezione del rischio. Ancora, se si vuole analizzare invece il *risk taking*, emerge che nelle azioni sociali l'apertura all'esperienza ha un effetto diretto nell'assunzione del rischio, mentre l'emozionalità lo ha, negativamente, nelle situazioni ricreative o in quelle di salute e sicurezza. In questo ultimo tipo di situazioni, emerge che anche il fattore onestà-umiltà incide negativamente sull'assunzione di rischio. L'emozionalità e la coscienziosità, in ogni ambito situazionale, sono legati negativamente al rischio. Anche l'estroversione si è dimostrata legata all'assunzione del rischio.

Quanto esposto finora in termini di personalità e scelta imprenditoriale porta alla conclusione che poiché l'imprenditore assume rischi per definizione e che l'assunzione del rischio dipende da alcune caratteristiche della personalità, la personalità è un predittore della scelta imprenditoriale<sup>109</sup>.

### **1.3.5 La recente evoluzione della teoria della personalità rispetto al fenomeno imprenditoriale.**

Sul fenomeno imprenditoriale, nel corso degli anni, molti sono stati gli studi che si sono susseguiti lungo un percorso che ha condotto gli studiosi a chiedersi quanto e come lo sforzo imprenditoriale possa basarsi su fattori genetici o, piuttosto, sull'influenza dell'ambiente esterno. Dapprincipio, l'imprenditore viene considerato colui che crea un'organizzazione e colui che ha tratti specifici a caratterizzarlo. Questo approccio

---

108 Weller, J.A., e Tikir, A. (2011). Predicting domain-specific risk taking with the HEXACO personality structure. *Journal of Behavioural Decision Making*, 24, 180-201.

109 Amato C., *Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione*, Armando Editore, Roma, 2013.

viene però, inseguito, criticato e sostituito con un'analisi che andasse oltre lo studio dei tratti caratteriali e puntasse a considerare l'attività di un imprenditore nel suo complesso. Così, da una parte, l'imprenditore deve possedere delle speciali qualità personali: capacità di giudizio, perseveranza, conoscenza del mondo culturale e finanziario che lo circonda; dall'altra gli viene richiesto un saper fare e saper essere che derivano anche da fattori ambientali<sup>110</sup>. Diventare un imprenditore per scelta non significa solo prendere in mano la gestione di un business rispettando la normativa, ma anche possedere l'attitudine all'ordine e al comando, vivere una situazione di insicurezza.

In questo contesto, diventa un requisito importante la stabilità emotiva e l'estroversione, che può facilitare l'imprenditore nella costruzione della sua impresa. Infine, emerge che il bisogno di indipendenza è sempre più spesso la causa scatenante della scelta di un imprenditore a rischiare e fondare la propria attività<sup>111</sup>.

Negli ultimi 20 anni si sono sviluppate una serie di modelli teorici e ricerche che hanno cercato di delineare sia i fattori determinanti sia il processo di creazione delle intenzioni e della scelta imprenditoriale.

Dopo aver classificato i fattori considerati prioritari per la costruzione di una scelta professionale, e scoperto l'esistenza di una spinta indipendente verso l'imprenditorialità, Scott e Twomey<sup>112</sup> sono arrivati alla conclusione per cui, coloro che aspirano a diventare degli imprenditori, hanno a un livello significativo, modelli di ruolo genitoriale, esperienze di lavoro e hobby, percezione positiva di sé come imprenditore, una visione delle piccole imprese come luoghi in cui è possibile cambiare e guadagnare. Secondo questo modello, i figli di lavoratori autonomi tendono a diventarlo a loro volta. Accanto a questa tesi, alcuni autori hanno cercato di rispondere alla presenza dello spirito imprenditoriale adottando la prospettiva diametralmente genetica. Secondo questa, non è importante solo osservare se c'è una correlazione tra tratti di personalità e l'essere/non essere imprenditore, bisogna individuare se c'è un fattore genetico che determina sia i tratti di personalità che l'imprenditorialità. Diverse ricerche sul comportamento genetico hanno mostrato, per esempio, che esiste un gene, identificato come di DRD2, che influenza la crescita del tratto di personalità estroversione, a sua volta legato alla tendenza a costruire relazioni sociali e diventare imprenditori<sup>113</sup>. Nonostante le numerose differenze metodologiche, tutte le ricerche sulla personalità riconducono a una formulazione dell'imprenditore come caratterizzato da tratti come

---

110 Say, J.P. (1803). A Treatise on Political Economy. Philadelphia: Lippincott, Grambo e Co.

111 Gray, C. (1990). Entrepreneurial motivation and smaller business. Paper presented at the 15th Annual Colloquium of the International Association for Research in Economic Psychology, Exeter, July.

112 Scott, M.G., e Twomey, D.F. (1988). The long-term supply of entrepreneurs: students' career aspirations in relation to entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, October, 5-13.

113 Farde, L., e Gustavsson, J. (1997). D2 dopamine receptors and personality traits. *Nature*, 385, February 13, 590-601.



*locus of control*, propensione al rischio, tolleranza all'ambiguità. I fattori di personalità, nell'analisi più complessa della figura dell'imprenditore, sono però riduttivi; bisogna considerare anche quelli situazionali. In un'attività sociale, l'ambiente è importante, in quanto la nascita di un business è fondamentalmente basata sui processi di cognizione sociale di cui fanno parte attenzione, memoria, categorizzazione e deduzione. Diversi studi di genetica, infatti, ritengono che lo sviluppo personale del singolo dipenda proprio dall'interazione tra geni e ambiente. Infatti, l'effetto genetico di un comportamento può essere modificato o eliminato da un cambiamento dell'ambientale esterno. Da qui, l'idea secondo cui il fattore genetico, quello fattoriale, quello educativo e, infine, quello ambientale concorrono alla formazione del profilo imprenditoriale<sup>114</sup>.

Se si uniscono tutti questi fattori, riscopriamo il motivo per cui è diventato così importante lo studio della scelta imprenditoriale utilizzando l'approccio generazionale, di cui si parlerà in seguito. Se è vero che il contesto economico, politico e sociale, così come le differenze educative, situazionali e individuali hanno un impatto determinante nella propensione all'imprenditorialità degli individui, studiare i vari aspetti che influenzano quest'ultima, può aiutare a comprendere le differenze generazionali in modo da apportare le giuste modifiche nel contesto lavorativo, ma non solo, che permettano a ciascuno di esprimere al massimo il suo potenziale e apportare un vantaggio per se stesso e per la società cui appartiene, sia esso come lavoratore autonomo, che come lavoratore dipendente.

Nei successivi paragrafi di questo capitolo, verranno presentati proprio quei fattori, non più solo interni, ma soprattutto esterni, ritenuti importanti per la loro influenza sulla scelta lavorativa e imprenditoriale.

#### **1.4 I valori.**

Se il lavoro e lo sviluppo economico hanno come principale risorsa la persona, il loro studio non può prescindere dall'analisi delle variabili sociologiche e psicologiche<sup>115</sup>. In modo particolare, in questo paragrafo, si analizza il ruolo centrale degli orientamenti valoriali che guidano e indirizzano il comportamento.

Weber, sociologo tedesco, fu il primo ad utilizzare questo approccio, ricercando, in un contesto lavorativo, quei rapporti di reciproca influenza tra credenze religiose, costume, comportamento economico e forme di organizzazione sociale, che caratterizzano la società occidentale moderna. Weber ritiene che i valori individuali abbiano origine nella

---

114 Amato C., *Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione*, Armando Editore, Roma, 2013.

115 Lipset, S.M. (2000). *Values and Entrepreneurship in the Americas*. In R. Swedberg, *Entrepreneurship: The Social Science view*. Oxford: Oxford University Press, p.110.

tradizione culturale e religiosa della società cui si appartiene<sup>116</sup>. È quest'ultima cioè che detta cosa sia giusto o sbagliato, affinché i suoi membri si comportino nel modo corretto. Questi valori si sarebbero consolidati nella società, attraverso un processo di secolarizzazione durato molti anni. Nella fase iniziale di questo processo, il sistema valoriale attribuito a una particolare società, era visto come qualcosa di rigido e tramandabile; "... (un valore) è un convincimento permanente per cui uno stile particolare di vita (valore strumentale) o una finalità dell'esistenza (valore terminale) è preferibile ad altri stili e finalità ...; (il sistema valoriale) è un'organizzazione permanente di convincimenti riguardanti particolari stili di vita o finalità dell'esistenza, lungo un continuum di importanza relativa"<sup>117</sup>. Successivamente ha acquisito sempre più importanza una definizione dei valori che fosse più soggettiva e personale. "Specialmente nell'attuale cultura occidentale, i comportamenti individuali e collettivi sono orientati sempre meno da valori ritenuti oggettivi, permanenti, veri, riconosciuti tali dalla ragione o dalla fede, e sempre più dalle opinabili preferenze, dalla soggettiva attribuzione di valore a determinati fini o scopi che si intende raggiungere"<sup>118</sup>. Diventa valore tutto ciò che costituisce un bene da desiderare. Il valore è "ciò verso cui un essere supera il suo essere: ogni atto valorizzato è uno staccarsi dal proprio essere verso"<sup>119</sup>. A questo senso, se si vuole, finalistico dei valori, rimanda anche la psicologia con Super<sup>120</sup>, che definisce i valori come scopi da raggiungere per l'individuo; Schwartz<sup>121</sup>, per cui i valori sono "stati desiderabili, obiettivi, scopi, o comportamenti, che trascendono specifiche situazioni e che sono applicati come standard normativi per giudicare e per scegliere tra modi alternativi di comportamento"<sup>122</sup>; contributi più recenti, per cui, invece, i valori sono gli ideali da perseguire per raggiungere i propri obiettivi e ne dettano le priorità<sup>123</sup>. Sono le priorità scandite dai valori ad influenzare il percorso di vita dell'individuo e quindi gli obiettivi da raggiungere, determinandone i comportamenti. Da ciò si evince come l'incontro tra individuo e valori sia importantissimo nel comportamento lavorativo, in particolare, nella scelta lavorativa. Per la psicologia scientifica, "valore" è: "una credenza durevole che uno specifico modo di condurre o di portare a compimento l'esistenza sia preferibile ad un modo opposto o

116 Weber, M. (1920). Trad. It. L'etica protestante e lo spirito del capitalismo, Firenze (Tubinga), 1965.

117 Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values. The Free Press: New York, p. 5.

118 Bellotto, M., e Cubico, S. (2008). I valori personali in ambito lavorativo. In P. Argentero, C.G. Cortese, e C. Piccardo, Psicologia del lavoro (p. 233-255). Milano: Raffaello Cortina.

119 Sartre, J.P. (1997). L'essere e il nulla. Milano: Est.

120 Super, D.E. (1970). The Work of Values Inventory. Houghton Mifflin: Boston.

121 Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In Zanna, M., Advances in Experimental Social Psychology (p. 1-65). Academic Press: New York.

122 Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In Zanna, M., Advances in Experimental Social Psychology (p. 2). Academic Press: New York.

123 Picconi, L. e Chirumbolo, A. (2009). Dimensioni valoriali e scelte professionali. In: A. Pedon e C. Amato, Valori e mondo del lavoro. Aspetti di vita lavorativa. Roma: Armando Editore, p. 35-56.

diverso di condurre o portare a compimento l'esistenza"<sup>124</sup>; "un obiettivo, o uno stato psicologico, una relazione o una condizione materiale che uno cerca di conseguire"<sup>125</sup>; "un'organizzazione durevole di credenze e di atteggiamenti su cosa sia preferibile, giusto o buono nella vita"<sup>126</sup>. Emerge, dunque, dalle varie definizioni, la plurisemanticità del termine, che volta per volta assume un significato assimilabile una volta a quello di credenza, poi a quello di obiettivo, oppure a quello di funzione guida. Allport<sup>127</sup> associa il termine al concetto di credenza, ossia ritiene che l'individuo abbia delle credenze rispetto a cosa preferire. Super<sup>128</sup> invece passa oltre questa concezione e associa ai valori il significato di scopi, ciò che il soggetto intende raggiungere. Poi, la prospettiva socio-cognitivista<sup>129</sup><sup>130</sup><sup>131</sup> secondo cui i valori emergono dai processi di autoregolazione dell'identità, fa sì che i valori vengano visti come fossero una "guida del sé", da cui nascerebbe la motivazione. Schwartz<sup>132,133,134</sup> propone una teoria generale dei valori, che riassume così le principali caratteristiche individuate da diversi studiosi: i valori sono delle credenze non solo di natura cognitiva, ma anche legati alle emozioni; sono costrutti motivazionali e si riferiscono a obiettivi che le persone desiderano raggiungere; si tratta di obiettivi astratti che trascendono specifiche azioni o situazioni; essi dispongono la valutazione di persone, situazioni e comportamenti; sono ordinati secondo criteri di importanza e reciproca valenza. È doveroso distinguere tra concetto di valore e altri costrutti psicologici ad esso associati.

Seguendo lo schema di Bellotto e Cubico<sup>135</sup>:

- Valori e atteggiamenti: mentre il valore si riferisce ad una credenza che trascende le situazioni contingenti, l'atteggiamento è un insieme organizzato di più credenze su un oggetto specifico o situazione particolare.
- Valori e norme sociali: i valori trascendono le situazioni perché sono interni, intimi e personali; mentre le norme provengono dall'esterno sotto forma di regole di comportamento cui l'individuo acconsente ma per non originando da egli stesso.

124 Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. The Free Press: New York, p. 5.

125 Super, D.E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.

126 Bellotto, M. (1997). *Valori e lavoro. Dimensioni psico-sociali dello sviluppo personale*. Milano: Franco Angeli. p. 11.

127 Allport, G.W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. Boston: Beacon Press (trad. It. *Psicologia della personalità*, Libreria Editrice Salesiana, Roma, 1977).

128 Super, D.E. (1970). *The Work of Values Inventory*. Houghton Mifflin: Boston.

129 Carver, C. S., e Scheirer, M. F. (1998). *On the self-regulation of behaviour*. New York: Cambridge University Press.

130 Higgins, E.T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94, 319-340.

131 Higgins, E.T. (2005). Values from regulatory fit. *Current Directions. Psychological Science*, 14, 209-213.

132 Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In Zanna, M., *Advances in Experimental Social Psychology* (p. 1-65). Academic Press: New York.

133 Schwartz, S.H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of social issues*, 50, 19-45.

134 Schwartz, S.H. (2005). Basic Human Values: Their content and structure across countries, In A. Tamayo e J.B. Porto, *Valores e comportamentonasorganizações* (p. 21-95). Petrópolis, Brazil: Vozes.

135 Bellotto, M., e Cubico, S. (2008). I valori personali in ambito lavorativo. In P. Argentero, C.G. Cortese, e C. Piccardo, *Psicologia del lavoro* (p. 233-255). Milano: Raffaello Cortina.

- Valori e bisogni: mentre i valori sono legati alla rappresentazione cognitiva e alla trasformazione dei bisogni individuali e delle richieste sociali in stati desiderabili, i bisogni non creano valori, li manifestano. Al contrario dei bisogni, i valori poi devono essere sempre espressi.
- Valori e tratti: mentre i valori sono abbastanza stabili, ma suscettibili a cambiamenti, i tratti di personalità sono per definizione particolarmente stabili nel tempo, nonostante possano accentuarsi o indebolirsi nel tempo.
- Valori e interessi: i valori sono stati spesso studiati indirettamente attraverso gli interessi, con i quali l'aspetto motivazionale. Si tratta, però, di costrutti non sovrapponibili. Se gli interessi sono la correlazione tra l'oggetto d'interesse e le tendenze del soggetto interessato, i valori rendono quell'oggetto interessante.
- Sistemi di valori e orientamenti valoriali: l'orientamento valoriale si esprime attraverso la presenza/assenza di alcuni specifici fattori, mentre il sistema di valori implica il loro posizionamento lungo un continuum tra due poli costituiti da valori rispettivamente finali e strumentali.

In riferimento a questi due ultimi termini, Rokeach<sup>136</sup> divide i valori in due tipi fondamentali: valori strumentali e valori finali, in base al tipo di scopo da essi perseguito. Il sistema dei valori finali è composto da valori come una vita confortevole, una vita eccitante, senso di realizzazione, sicurezza familiare, libertà, felicità... Il sistema di valori strumentali fa riferimento all'essere ambizioso, tollerante, capace, allegro, onesto, creativo...

### 1.4.3 Valori generali e valori lavorativi.

La letteratura distingue tra *general life values* e *values concerning specific life domains*. Prendendo il lavoro come un ambito della vita, i valori lavorativi hanno un'accezione più specifica rispetto a quelli generali. Tra varie le tassonomie proposte per i valori, si fa qui riferimento a quella di Schwartz, più comunemente accettata e accreditata a livello internazionale<sup>137</sup>. Per Schwartz, i valori fondamentali derivano dalle tre condizioni di base di ogni essere umano all'interno di un gruppo: i *bisogni individuali*, i *bisogni di interazione sociale* e il *bisogno di sopravvivenza, cura e benessere*<sup>138</sup>. L'autore ritiene che a distinguere i valori sia il fine ultimo che essi esprimono, in fine che si vuole

136 Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. The Free Press: New York.

137 Amato C., *Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione*, Armando Editore, Roma, 2013.

138 Schwartz, S.H., e Bilsky, W. (1987). *Toward a universal psychological structure of human values*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.

raggiungere<sup>139</sup>. Vengono così individuati dieci tipi motivazionali di valori (Figura 2), riconosciuti in ogni cultura: il Potere, il Successo, la Stimolazione, l'Edonismo, l'Auto-direzione, l'Universalismo, la Benevolenza, la Tradizione, il Conformismo, la Sicurezza.

Figura 2. *Definizione dei dieci valori individuati da Schwartz*

F

**Potere:** status sociale e prestigio, controllo delle risorse e dominanza sulle altre persone.

**Successo:** raggiungimento del successo personale con la dimostrazione della propria competenza, secondo gli standard sociali.

**Stimolazione:** eccitazione, novità e sfide stimolanti.

**Auto-direzione:** azione e indipendenza di pensiero – scegliere, capire, esplorare.

**Universalismo:** comprensione, tolleranza, rispetto e protezione del benessere di tutte le persone e della natura.

**Benevolenza:** mantenimento e miglioramento del benessere delle persone con cui si è a diretto contatto.

**Tradizione:** rispetto, commitment e accettazione di usanze e idee che appartengono alla tradizione culturale o religiosa.

**Conformismo:** contenimento di azioni, inclinazioni e impulsi suscettibili di disturbare o da danneggiare gli altri e di violare aspettative o norme sociali

**Edonismo:** piacere personale e gratificazione di se stessi.

Fonte: Capanna, Vecchione e Schwartz, 2005, p.32<sup>140</sup>

Questi valori sono ordinati con un criterio di importanza relativa gli uni rispetto agli altri, formando un sistema ordinato di priorità che differenzia un individuo dall'altro.<sup>141</sup>

Questa assunzione inserisce i valori in una gerarchia e ciò li distingue da norme e atteggiamenti, oltre che delineare l'organizzazione concettuale dei valori in domini motivazionali differenti; questi ultimi possono essere tra loro concordi o discordi. Si tratta di un sistema integrato di valori che supera la frammentazione delle semplici preferenze valoriali, risultante in altri approcci. Il modello di Schwartz è un modello di forma circolare in cui i valori concordi sono in posizioni adiacenti tra loro e man mano che aumenta la distanza, la forza della relazione diminuisce raggiungendo il massimo valore negativo per le variabili che si trovano in posizione opposta nella rappresentazione spaziale. L'insieme dei dieci valori può essere rappresentato all'interno di uno spazio bidimensionale, le cui dimensioni principali sono:

1. Apertura al Cambiamento (Auto-direzione e Stimolazione) versus Conservatorismo (Tradizione, Conformismo e Sicurezza):

139 Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In Zanna, M., *Advances in Experimental Social Psychology* (p. 1-65). Academic Press: New York.

140 Capanna, C., Vecchione, M., Schwartz, S.H. (2005). La misura dei valori. Un contributo alla validazione del PortraitValuesQuestionnaire su un campione italiano. *Bollettino di Psicologia applicata*, 246, 29-41.

141 Schwartz, S.H. (2011). I valori umani di base: un'introduzione. In G.V. Caprara, E. Scabini, P. Steca, S.H. Schwartz. *I valori nell'Italia contemporanea* (p. 13-44). Milano: Franco Angeli.

questa dimensione riflette il conflitto tra l'indipendenza del proprio pensiero e delle proprie azioni e la preferenza per l'osservanza di pratiche che li mettano a tacere, a favore della tradizione e della protezione della stabilità;

2. Autoaffermazione (Successo e Potere) vs Auto-trascendenza (Benevolenza e Universalismo):

questa dimensione riflette un conflitto tra la ricerca del successo personale e del potere sugli altri e la loro accettazione e l'impegno profuso per il loro benessere<sup>142</sup>.  
(Figura 3).

Figura 3. La struttura del sistema di valori



Fonte: Capanna, Vecchione e Schwartz, 2005, p.31<sup>143</sup>

Dal punto di vista della teoria dei valori umani di base, i valori lavorativi sono l'espressione dei valori generali nell'ambito lavorativo; sono, dunque, credenze circa ciò che è desiderabile o meno sul posto di lavoro (ad esempio, uno stipendio elevato, lavorare in compagnia, ecc.).

Anche i valori lavorativi sono ordinati secondo grado di importanza e fungono da linee guida per la valutazione dei vari campi lavorativi o per la scelta tra diverse alternative di lavoro. Nonostante i valori lavorativi siano più specifici rispetto ai valori generali, fanno riferimento a cosa le persone cercano nel lavoro in generale e non a preferenze

142 Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In Zanna, M., *Advances in Experimental Social Psychology* (p. 1-65). Academic Press: New York.

143 Capanna, C., Vecchione, M., Schwartz, S.H. (2005). La misura dei valori. Un contributo alla validazione del PortraitValuesQuestionnaire su un campione italiano. *Bollettino di Psicologia applicata*, 246, 29-41.

specifiche di un posto di lavoro in particolare. Ros, Schwartz e Surkiss<sup>144</sup> riconducono i valori lavorativi a tre macro-categorie:

1. Valori intrinseci o di autorealizzazione (interessi, successo...);
2. Valori estrinseci, di sicurezza o materiali (condizioni di lavoro, stipendio...);
3. Valori sociali o relazionali (aspetto emotivo, conseguenze affettive...).

Nonostante la distinzione tra valori e valori professionali, i due costrutti psicologici, pur mantenendo la propria specificità, sono tra loro legati da una fitta rete di relazioni, di cui si è tentato di stabilire entità, forza e direzione. Alcuni sostengono che i valori hanno una struttura cognitiva simile sia nei valori generali sia in quelli lavorativi; altri pensano che i valori lavorativi abbiano origine da quelli generali, motivo per cui sono simili per contenuti<sup>145</sup>. Riflettendo su come le culture organizzative riescono oggi a trasmettere i propri valori fino a farli diventare propri dei loro lavoratori, Selmer e De Leon<sup>146</sup> dimostrano che in realtà, non si stabilisce mai in maniera esplicita una relazione causale tra i due costrutti.

#### **1.4.4 Il ruolo dei valori nella scelta lavorativa.**

Che i valori generali e i valori professionali entrano in gioco nei processi decisionali, influenzando le scelte lavorative degli individui, è una scoperta abbastanza recente. Grazie al lavoro pionieristico di Judge e Bretz<sup>147</sup> si è rilevato un effetto significativo sulle diverse scelte professionali di valori quali l'interesse per l'altro, il successo, la giustizia. Si è aperto così un filone di ricerca sul tema che sembra godere di sempre maggiore attenzione da parte degli studiosi. Infatti, una volta individuata la stretta relazione dei valori professionali con altre variabili salienti di interesse psicologico come la motivazione, la soddisfazione lavorativa, o il *commitment* organizzativo, si è voluto analizzare l'influenza dei valori professionali sulle scelte lavorative.

Infatti, nella valutazione di alcune caratteristiche del lavoro, i valori influenzano il processo decisionale di chi si trova a dover compiere una scelta professionale. Quest'ultima non è che il frutto di un insieme di variabili che entrano in gioco: le variabili contestuali, le caratteristiche individuali e gli aspetti motivazionali. "Le motivazioni profonde che sottendono le scelte professionali sono molte e variano da

---

144 Ros, M., Schwartz, S.H., Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values and meaning of work. *Applied Psychology: an International Review*, 48, 49-71.

145 Amato C., *Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione*, Armando Editore, Roma, 2013.

146 Selmer, J., De Leon, C. (1996). Parent cultural control through organizational acculturation: MNC employees learning new work values in foreign business subsidiaries. *Journal of Organizational Behaviour*, 17, 557-572.

147 Judge, T.A., Bretz, R.D. (1992). Effect of Work Values on Job Choice Decision. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.

persona a persona, in funzione dei propri bisogni, delle proprie caratteristiche personali, della propria cultura e dei propri ideali... Ognuno di noi attribuisce al proprio lavoro, a volte in modo inconsapevole, un significato profondo che lo caratterizza e lo rende fonte di soddisfazione personale. Questo significato si basa proprio sui valori ossia su ciò per cui si ritiene valga la pena lavorare<sup>148</sup>. Su come, al netto delle condizioni oggettive quali variabili contestuali e caratteristiche individuali, i valori personali entrino in gioco nello spiegare una scelta di carriera piuttosto di un'altra, si sono interrogati in molti, analizzando vari aspetti quali: il rapporto tra valori e specifici ambiti professionali; valori e ruoli lavorativi; valori e settori pubblico e privato. Si sono riscontrate differenze significative negli orientamenti valoriali di lavoratori che appartengono a diversi ambiti lavorativi. La recente ricerca condotta da Picconi e Chirumbolo<sup>149</sup> mette a confronto operai, impiegati, liberi professionisti e insegnanti, utilizzando la tassonomia proposta da Schwartz. Gli autori hanno delineato le priorità valoriali che sono alla base delle differenti scelte di carriera. Sembra che gli insegnanti presentino punteggi più bassi nei valori connessi al piacere personale, mentre valori quali il Successo e il Potere siano maggiormente presenti in chi svolge lavori come l'imprenditore e il libero professionista. La dimensione valoriale dell'Autoaffermazione è particolarmente importante per chi è un lavoratore autonomo, così come è emerso da una ricerca precedente in cui Autoaffermazione e Apertura al Cambiamento si sono rivelati essere i valori centrali per liberi professionisti, imprenditori e dirigenti<sup>150</sup>. Attraverso l'utilizzo di diverse tassonomie, sono state riscontrate delle preferenze valoriali simili tra lavoratori proveniente dagli stessi ambiti professionali e delle differenze tra lavoratori di settori diversi. Secondo la ricerca di Amato e Pedon<sup>151</sup>, ad esempio, i lavoratori agricolidispongono di un orientamento all'indipendenza e presentano un profilo di "lavoratore autonomo" più spiccato rispetto ai lavoratori del terzo settore. Differenze nelle preferenze valoriali sono state osservate anche tra lavoratori dello stesso settore e ruolo diverso. Infatti, sembra che gli orientamenti al sé e all'Indipendenza siano maggiormente espressi dai dirigenti, mentre hanno meno importanza negli impiegati e per gli operai. È interessante notare, infine, priorità valoriali diverse tra lavoratori nel settore pubblico e privato, con lo stesso ruolo.

---

148 Picconi, L., Chirumbolo, A., Saggino, A. (2011). Valori e lavoro. Le differenze nei lavori in differenti professioni. In G.V. Caprara, E. Scabini, P. Steca e S.H. Schwartz, I valori nell'Italia contemporanea. Milano: Franco Angeli, 277-297.

149 Picconi, L., Chirumbolo, A. (2009). Dimensioni valoriali e scelte professionali. In A. Pedon e C. Amato, Valori e mondo del lavoro. Aspetti di vita lavorativa. Roma: Armando Editore, p. 35-56.

150 Vecchione, M., Picconi, L. (2005). Valori personali e scelte occupazionali: un contributo empirico. Catania-Enna: Convegno "Il valore dei valori".

151 Amato, C., Pedon, A. (2009). Orientamenti valoriali e mondo lavorativo: uno studio comparativo tra settore primario e settore terziario. *Risorsa Uomo: Rivista di Psicologia del lavoro e dell'Organizzazione*, 2, 183-192.



A tal proposito una ricerca condotta da Midttun<sup>152</sup> su dei medici emerge che coloro che svolgono un'attività libero-professionale sembrano dare maggiore importanza ai valori di autonomia, mentre quelli che preferiscono lavorare nelle strutture pubbliche manifestano forti valori professionali come lo sviluppo di carriera, la formazione, ecc. Da tutto ciò si evince che nonostante non sia possibile stabilire il nesso causale tra valori e scelta professionale, è indubbio che esista una relazione tra valori, valori lavorativi e scelta professionale.

Le scelte professionali che maggiormente hanno attirato l'attenzione della ricerca sono state senza dubbio quelle relative all'intrapresa di una carriera imprenditoriale. Si è cercato proprio di individuare quali siano i valori a caratterizzare gli imprenditori. Alcuni studi sono stati condotti tra imprenditori anziani e affermati e imprenditori giovani che si affacciano al mondo imprenditoriale. Ne sono emersi analoghi orientamenti tra imprenditori Senior e Junior: anche se in maniera più marcata per gli Junior, in entrambi i casi prevale un orientamento al sé e una concezione espressiva del lavoro, inteso come occasione di utilizzo delle proprie abilità e di sviluppo personale, di raggiungimento dei propri obiettivi, di creatività<sup>153</sup>. Risulta forte anche l'orientamento all'indipendenza, mentre è più differenziato il grado di orientamento alla sfida e poco presenti risultano l'orientamento materialistico e l'orientamento agli altri. Di particolare interesse è stato il confronto tra imprenditori e altre categorie professionali. Uno studio di Togni<sup>154</sup>, ad esempio, paragona valori professionali misurati dalla Scala dei Valori Professionali, l'autoefficacia percepita, la percezione di sé e i processi di adattamento interpersonale di 183 imprenditori e 109 manager. Sembra proprio che imprenditori e manager si differenzino sostanzialmente a livello di valori. Il profilo imprenditoriale si caratterizza infatti per l'elevato orientamento alla sfida e all'innovazione, attraverso creatività e assunzione di rischio, e per un orientamento alla relazione strettamente funzionale al compito piuttosto che alla componente emotiva ed affettiva della relazione stessa. L'analisi effettuata dallo studioso evidenzia una notevole distanza del profilo imprenditoriale rispetto ad altri a causa dell'elevato orientamento alla sfida e del basso orientamento materialistico. Il profilo imprenditoriale sembra avvicinarsi solo a quello dei liberi professionisti.

---

152 Midttun, L. (2007). Private or public? An empirical analysis of the importance of work values for work sector choice among Norwegian medical specialist. *Social Science e Medicine*, 64, 1265-1277.

153 Cubico, S. (2007). Work values and family business choices. In M. Polic, B. Bajec, e L. Komidar, *Values and Economy, Proceedings of the 32<sup>th</sup> IAREP Conference (The International Association for research in Economic Psychology)*. FilozofskaFaculteta, Ljubljana, SL, p 449-455.

154 Togni, M. (2007). Valori lavorativi e ruoli imprenditoriali. *Risorsa Uomo: Rivista di Psicologia del lavoro e dell'Organizzazione*, 13(2), 177-192.

Altre significative differenze valoriali degli Imprenditori sono emerse da ricerche come quella di Moriano, Trejo e Palaci<sup>155</sup>, che hanno utilizzato come base il modello di Schwartz. Gli autori comparano i valori di imprenditori e non imprenditori concentrando la loro analisi su quelli che rispecchiano l' "individualismo", in cui rientrano i valori legati a indipendenza emozionale rispetto ai gruppi sociali di appartenenza e organizzazioni come Potere, Successo, Edonismo, Simulazione e Autodirezione; e il "collettivismo", in cui rientrano i valori legati alla dipendenza emozionale dai gruppi nei quali l'individuo si identifica e di cui fa parte, quali Benevolenza, Tradizione e Conformismo<sup>156</sup>. I valori di Universalismo e Sicurezza sarebbero invece valori appartenenti ad entrambe le due macro-categorie. I risultati dello studio dimostrano che per gli imprenditori sono più importanti i valori di stampo individualistico piuttosto che collettivistico. Spicca in questo caso il valore dell'Edonismo; mentre l'importanza attribuita al valore "essere imprenditore", aggiunto dagli autori, è correlata positivamente con i valori di Potere, Successo, Autodirezione e Stimolazione, negativamente, con i valori di Tradizione e Universalismo. Gli imprenditori danno più importanza alla propria libertà e al piacere di vivere, mentre hanno punteggi più bassi nel valore specifico dell'Ordine sociale, proprio della del Collettivismo<sup>157</sup>. Sulla relazione valori-scelta imprenditoriale è stata analizzata, in uno studio di Berings, De Fruyt e Bouwen<sup>158</sup>, anche la direzionalità per cui alcuni valori lavorativi si sono dimostrati essere buoni predittori della preferenza vocazionale imprenditoriale: il valore Influenza, assimilabile a quello di Potere di Schwartz influenza positivamente la vocazione imprenditoriale; mentre il valore Gruppo, assimilabile all'Universalismo di Schwartz, influenza negativamente tale vocazione. Da questo studio è emersa, anche, l'ineluttabile relazione tra valori lavorativi e tratti di personalità. I tratti di personalità misurati dal Modello dei Cinque Fattori infatti, predicono 10 dei 12 valori lavorativi misurati da Berings, spiegandone il<sup>159</sup> 20% della varianza, a dimostrazione di quanto già detto nel precedente paragrafo, che essi, insieme ai valori lavorativi, giocano un ruolo importante nel predire la vocazione e/o l'interesse a intraprendere un'attività imprenditoriale.

---

155 Moriano, J.A., Trejo, E., Palaci, F.J. (2001). El perfil psicossocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de los valores. *Revista de Psicología Social*, 2001, 16, 229-242.

156 Amato C., *Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione*, Armando Editore, Roma, 2013..

157 Moriano, J.A., Trejo, E., Palaci, F.J. (2001). El perfil psicossocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de los valores. *Revista de Psicología Social*, 2001, 16, 229-242.

158 Berings, D., De Fruyt, F., e Bouwen, R. (2004). Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. *Personality and Individual Differences*, 36, 349-364.

159 Berings D. (2002). *The Twelve Work Values Inventory*. Brussels: EHSAL.

## 1.5 I fattori che favoriscono o scoraggiano la scelta imprenditoriale.

Ripensando alle parole di Muhammad Yunus<sup>160</sup>, fin dai tempi di Adam Smith la ricchezza di una nazione è stata identificata nella creatività, nell'inventiva, nell'intelligenza del suo popolo. È quindi importante, per le scienze sociali, interrogarsi anche su cosa impedisca a questi fattori di trasformarsi in benessere collettivo.

Se da una parte la disoccupazione potrebbe spingere verso la scelta di un'attività lavorativa in proprio, è vero anche che questa aumenta nei periodi in cui è più difficile aprire un'impresa. Ancora, dalla comparazione dei dati relativi alla percentuale di lavoratori autonomi nei Paesi sviluppati, si riscontra la diminuzione di questi, assorbiti dal settore dei servizi o dalle imprese più grandi. In Italia, circa un terzo dei lavoratori autonomi sono imprenditori mentre il resto sono membri delle arti e professioni.

Nel 2005, l'European Private Equity e Venture Capital Association hanno registrato solo 30 milioni di euro di investimenti in seed e startup in Italia, contro i 183 milioni della Spagna, 210 milioni dell'Olanda, 500 milioni della Germania e l'1,1 miliardi della Francia. L'indice di imprenditorialità italiano è tra i più bassi dell'OCSE. La causa principale di questo sta nella mancanza di attitudine imprenditoriale nel nostro Paese. Bisogna quindi capire quali sono le cause del problema e riconoscere che si tratti di un fenomeno complesso, dovuto a cause diverse, sia strutturali, legate al contesto esterno, che motivazionali, legate alla visione del mondo e alla cultura civica dei singoli attori. Assumendo che tutti abbiano le potenzialità di diventare imprenditori, la probabilità che lo diventino dipende positivamente da quanto ciascuno trovi desiderabile l'attività imprenditoriale e negativamente dalla sua percezione delle cause ostacolanti quest'ultima. Infatti, se per intraprendere un'attività imprenditoriale, c'è bisogno di un'idea su cui basare l'offerta e una certa attitudine al rischio, dall'altra questa scelta può essere influenzata dalla mancanza di competenze appropriate, dalla capacità di accedere al credito, dalla prospettiva di poter superare le barriere regolatorie all'ingresso.

Seppure, come sostiene Miles<sup>161</sup>, "il profitto non è in relazione, nè discende, dall'ammontare di capitale impiegato dall'imprenditore. Il capitale non genera profitto. Il profitto e la perdita sono dovuti al successo o all'insuccesso dell'imprenditore di adattare la produzione alla domanda dei consumatori", resta il fatto che questa attività sia ancora poco desiderata in Italia per ragioni sia culturali che riserve mentali, ma di carattere sia

---

160 Muhammad Yunus (2017), *A world of three zeros. The new economics of zero poverty, zero unemployment, and zero net carbon emissions*, New York: Perseus Books (trad. It.: *Un mondo a tre zeri. Come eliminare definitivamente povertà, disoccupazione e inquinamento*, Milano: Feltrinelli, 2018).

161 Miles, L. (1959), *L'azione umana: trattato di economia*, Torino: UTET.

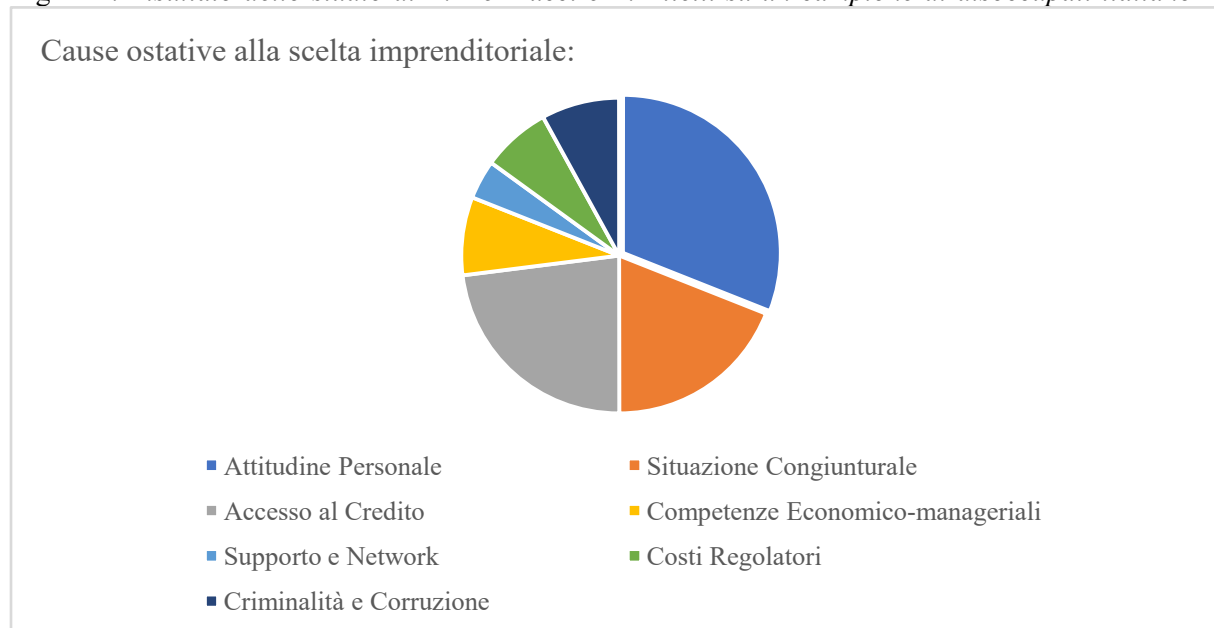
psicologico che strutturale, che riguardano innanzitutto la mancanza di propensione al rischio e la preferenza piuttosto per soluzioni di stabilità e sicurezza<sup>162</sup>.

Un interessante studio del 2016, a cura degli italiani Raffaele de Mucci e Rosamaria Bitetti<sup>163</sup>, su un campione di disoccupati italiani di diverse fasce di età e istruzione, è andato ad indagare le cause del blocco dei disoccupati ad intraprendere l'attività imprenditoriale.

Lo studio ha portato alla definizione di sette di queste (Figura 4):

- L'attitudine personale al rischio, di cui si è già parlato precedentemente;
- La situazione congiunturale;
- L'accesso ai capitali, ossia la possibilità di ottenere prestiti necessari all'avvio dell'attività;
- Le competenze economico-manageriali necessarie;
- Il supporto e il network, poiché l'impresa nasce in un contesto di reti sociali amicali, politiche, di business;
- I costi regolatori, che implicano tempi di attesa lunghi, pratiche burocratiche complesse e l'utilizzo di intermediari professionali;
- I rischi connessi a criminalità e corruzione.

Figura 4. Risultato dello studio di R. De Mucci e R. Bitetti su un campione di disoccupati italiano<sup>164</sup>



Fonte: De Mucci R., Bitetti R. (2016), *Disoccupazione, imprenditorialità e crescita. Cosa frena davvero i disoccupati?*, Sovaria Mannelli: Rubbettino Editore.

162 De Mucci R., Bitetti R. (2016), *Disoccupazione, imprenditorialità e crescita. Cosa frena davvero i disoccupati?*, Sovaria Mannelli: Rubbettino Editore (pag.17).

163 De Mucci R., Bitetti R. (2016), *Disoccupazione, imprenditorialità e crescita. Cosa frena davvero i disoccupati?*, Sovaria Mannelli: Rubbettino Editore.

164 De Mucci R., Bitetti R. (2016), *Disoccupazione, imprenditorialità e crescita. Cosa frena davvero i disoccupati?*, Sovaria Mannelli: Rubbettino Editore (pag.17).

Intraprendere è innanzitutto una scelta di vita, impegnativa in termini di tempo e attenzione, che implica fare previsioni a lungo termine, prendere decisioni e assumersi il rischio delle conseguenze. Sicuramente in questa scelta, le preferenze personali hanno un peso particolare. L'avversione al rischio finanziario gioca un ruolo importante nella spinta verso la preferenza per lavori dipendenti, in cui rischio e decisione sono demandati ad altro soggetto. È interessante notare come i giovani under 35 siano i più propensi ad avere una cultura imprenditoriale, indicando che sarebbe più fruttuoso rivolgersi a questi per stimolare la propensione all'apertura di un'attività autonoma, mentre altri saranno gli strumenti da utilizzare con gli over 35<sup>165</sup>.

Un altro aspetto interessante dato dall'osservazione è che l'avversione al rischio imprenditoriale sia omogenea rispetto al tipo di istruzione, coerentemente al pensiero per cui l'imprenditore non necessita di competenze specifiche, ma sia sufficiente che egli consideri, nella sua visione del mondo l'attività imprenditoriale come desiderabile. Dallo studio, è emerso che la preferenza per il lavoro dipendente, insieme al mito del posto fisso e del lavoro a tempo indeterminato, sono preponderanti nelle diverse fasce di età, così come la convinzione che l'attività imprenditoriale sia troppo faticosa. La paura di indebitarsi è altissima, così come lo è la paura del fallimento, molto più forte in chi ha già esperienze di lavoro o vive in zone economicamente meno sviluppate. Infatti, nella fase recessiva attuale, non sorprende il fatto che politiche a sostegno dell'imprenditorialità debbano scontrarsi con una valutazione negativa della situazione economica. I più giovani, nati e cresciuti in recessione, sono da questa influenzati nella loro valutazione delle potenzialità economiche. Su di loro la crisi si ripercuote più gravemente e questo si riflette sulla disponibilità ad avviare la propria attività. Fondamentale poi, per utilizzare risorse scarse in maniera efficiente, è l'accesso al capitale, per cui, l'imprenditore e chi lo finanzia si assumono insieme il rischio di portare sul mercato la creatività del primo. Quando si guarda al problema dell'accesso al credito, si riscontra anche un problema di educazione finanziaria alla base. In Italia, coloro che scelgono di diventare imprenditori sono, in media, meno istruiti dei loro dipendenti. Questo dato è in chiara contraddizione con ciò che osserviamo negli altri Paesi avanzati. Non a caso, è emerso come la garanzia di competenze tecniche e manageriali specifiche non sia avvertita come uno degli ostacoli primari dell'avvio di

---

165 De Mucci R., Bitetti R. (2016), Disoccupazione, imprenditorialità e crescita. Cosa frena davvero i disoccupati?», Sovaria Mannelli: Rubbettino Editore.

un'impresa, o meglio non lo è per coloro che hanno accumulato esperienza nel lavoro, elemento quest'ultimo ritenuto fondamentale per l'avvio di un'attività in proprio.

Il fatto che le competenze economico-manageriali a livello formale siano percepite come una lacuna meno grave da chi non ha esperienze di lavoro indica che più che un'istruzione specifica su determinati temi, ci sarebbe bisogno di un avvicinamento dell'istruzione al mondo del lavoro. L'individuo consapevole della necessità di certe competenze potrà beneficiarne in futuro, ma la consapevolezza si crea attraverso l'esperienza del lavoro.

Se, come si è già spiegato riguardo allo studio della percezione, gli imprenditori costruiscono le opportunità rappresentandole mentalmente grazie all'elaborazione degli stimoli esterni e il processo decisionale imprenditoriale risente di variabili di natura psicologica e sociodemografica diverse<sup>166</sup>, l'imprenditorialità è un fenomeno individuale, che si svolge all'interno di una rete sociale di competenze, di rapporti contrattuali, d'istituzioni, in cui la creatività personale può realizzarsi al meglio grazie alla divisione del lavoro. Purtroppo, in Italia, tale rete sembra essere una dimensione che preoccupa poco, in quanto più che un network di competenze, emerge la preoccupazione per un supporto fornito da istituzioni e reti amicali. L'eccesso di regolamentazione e la corruzione che ne consegue fa sì che i nostri disoccupati debbano spostare la loro attenzione da un aspetto sano e fondamentale dall'attività economica, come la creazione di reti e partnership d'eccellenza, alla creazione di legami di tipo clientelare. Mentre le connessioni di network potrebbero costituire incentivi selettivi per la scelta imprenditoriale, la criminalità e la corruzione le si pongono da ostacolo, a meno che non ricadano, come da una delle ipotesi di relazioni amicali che Banfield definisce di "familismo amorale"<sup>167</sup>, in altra forma di accordo illegale. Questo fenomeno può essere visto, nella percezione collettiva, come legato alla sottostima dei costi regolatori, altro problema di conoscenza, in quanto, nel nostro Paese, emerge che la figura del potenziale imprenditore sia legata più alla corruzione che alla burocrazia. Questo evidenzia come, nonostante gli aspetti burocratici siano molto gravosi, la complessità burocratica non è un fenomeno controllabile e dinanzi a questa, l'istruzione non fornisce i giusti strumenti di analisi. Secondo gli autori, non si tratta di regole razionali, ma di un insieme contorto di cavilli posti in essere per generare incertezza. Il motivo principale per cui l'imprenditorialità latente resta tale è dunque legata agli aspetti sopra elencati. Il fatto che la variabile ostativa principale sia l'attitudine individuale rispetto al rischio

---

166 Shane, S. (2003). *A general Theory of Entrepreneurship. The individual Opportunity Nexus*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.

167 Banfield, E.C. (1976), *Le basi morali di una società arretrata*, il mulino, Bologna.

imprenditoriale non deve far pensare che qualsiasi disoccupato, da solo, possa trasformarsi in un imprenditore, se gli vengono fornite le opportune competenze o finanziamenti. Il lavoro di lungo periodo è di tipo culturale, per cui il rischio imprenditoriale non sia percepito come qualcosa di meno del fantomatico posto fisso. Di tipo culturale deve essere anche una strategia che pensa all'educazione finanziaria; “la mancata disponibilità di risparmi, unita alla scarsa propensione ad indebitarsi e alla scarsa conoscenza del funzionamento del sistema bancario, riporta l'immagine di un paese con un rapporto poco evoluto tra creatività e sistema finanziario”.<sup>168</sup>

“Solo semplificando la burocrazia, riducendo situazione di privilegio e aprendo l'accesso alle risorse e alla concorrenza si potrà dare a tutti la possibilità di contribuire alla crescita del Paese”. Per uscire da questa crisi l'Italia ha bisogno della rivoluzione culturale: passare dal “cercare lavoro” a “crearsi un lavoro”<sup>169</sup>.

Poca parte dell'attività finanziaria si svolge in titoli azionari, mentre depositi bancari e investimenti immobiliari continuano a essere le scelte preferite dagli investitori per far fruttare il loro capitale. Ciò dipende da un dato di cultura civica in qualche modo innato del sistema italiano, che spiega la scarsa propensione per i valori, non solo professionali, ma anche culturali dell'imprenditorialità in senso weberiano e schumpeteriano, cioè come etica del successo del lavoro e cultura dell'innovazione<sup>170</sup>. Uno dei fattori che influenzano positivamente la scelta imprenditoriale è la condizione di lavoro dei genitori. L'altro è la capacità di creare una rete di contatti con le persone nelle istituzioni di governo. Da una parte il fallimento delle politiche di formazione e istruzione, incapaci di arginare la dispersione scolastica per tendenze di drop-out, ovvero percorsi accidentati e o fallimentari che, anche quanto portati a termine, concorrono a causare il disagio psicologico dei giovani e la loro demotivazione rispetto al lavoro. D'altra parte, il fallimento delle politiche attive del lavoro, che dovrebbero favorire in particolare la nascita di nuove imprese e aumentare le chance di occupazione. A questo spesso si aggiunge la perdita del posto di lavoro da parte di uno o entrambi i genitori, oppure di altri familiari, che acuisce la conseguenza di un malessere anche psicologico, soprattutto dagli individui più giovani, devastanti sulla loro propensione a cercarsi un inserimento nel mercato del lavoro. Questa crisi strutturale motivazionale dei giovani disoccupati richiede interventi e iniziative di contrasto e rimedio che non possono essere affidati ai tradizionali e labili meccanismi di Welfare. Bisogna sapere immaginarsi strumenti di recupero più efficaci. Studi recenti

---

168 De Mucci R., Bitetti R. (2016), *Disoccupazione, imprenditorialità e crescita. Cosa frena davvero i disoccupati?* Sovaria Mannelli: Rubbettino Editore.

169 Ibidem.

170 Schumpeter, J. (1934), *Theory of Economic Development*, Harvard: Harvard University Press.

mostrano una correlazione positiva tra il grado di turbolenza del mercato il saldo fra ingressi e uscite di nuove imprese e il livello complessivo dell'economia.

Una società dinamica ha quindi assoluto bisogno di una forte cultura imprenditoriale e di un ecosistema di supporto strutturato efficiente che ne favorisca lo sviluppo<sup>171</sup>.

In questo primo capitolo si è andati ad indagare chi fosse l'imprenditore dal punto di vista economico, cognitivo e psicologico, di pari passo delineando chi e perché, al contrario, preferisca il lavoro dipendente. Le affermazioni di Yunus, sopra citate, se pur mantengono una forte connotazione provocatoria, risultano forzate se messe a confronto con le innumerevoli variabili che influenzano questa scelta. È vero però, che da quanto trattato, si evince che sono tante le persone che pur avendo dentro di sé il potenziale per essere un buon imprenditore, sono impossibilitate a diventarlo. Questi individui, che potremmo definire "intraprendenti", risultano comunque di fondamentale importanza per le aziende per cui lavorano proprio per il loro spirito innovativo e il loro volersi mettere in gioco. L'"intraprenditorialità" o lavoro intraprendente, presuppone la capacità non solo e non tanto di eseguire gli ordini, ma di individuare e risolvere i problemi<sup>172</sup>. La Generazione Z, la nuova generazione di nativi digitali che si sta ora affacciando e si affaccerà nei prossimi anni al mondo del lavoro, sembra rispecchiare proprio le caratteristiche dell'imprenditore/intraprendente. Non resta dunque che capire questa generazione per poter preparare il management ad attrarle in azienda e a sviluppare e sfruttare al meglio le loro potenzialità, per far sì che nella loro realizzazione personale, si realizzi anche il successo aziendale.

Questo sarà l'argomento trattato nei prossimi capitoli a partire da uno studio che vuole indagare proprio le tendenze degli Zers, per poi tentare di delineare una possibile risposta manageriale alle nuove esigenze espresse dai lavoratori del domani.

---

171 De Mucci R., Bitetti R. (2016). Disoccupazione, imprenditorialità e crescita. Cosa frena davvero i disoccupati?, Sovaria Mannelli: Rubbettino Editore.

172 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas.



Figura 5. Fattori di influenza interni e sterna della scelta tra imprenditorialità e lavoro dipendente.

|   |                      |   |
|---|----------------------|---|
| <b>SCELTA TRA IMPRENDITORIALITÀ E LAVORO DIPENDENTE</b> | <b>COGNIZIONE</b>    | PERCEZIONE DESIDERABILITÀ/FATTIBILITÀ         |
|   |                      | PERCEZIONE OPPORTUNITÀ                        |
|   |                      | MODELLO DELLA RAZIONALITÀ LIMITATA            |
|   |                      | Pensiero Controfattuale                       |
|   |                      | Affect Infusion                               |
|   |                      | Stili di attribuzione causa-effetto           |
|   |                      | Planning Fallacy                              |
|   |                      | Self-justification e escalation of commitment |
|   | <b>PERSONALITÀ</b>   | STILI COGNITIVI                               |
|   |                      | BIG FIVE                                      |
|   |                      | Estroversione                                 |
|   |                      | Stabilità emotiva                             |
|   |                      | Socievolezza                                  |
|   |                      | Coscienziosità                                |
|   |                      | Apertura                                      |
|   |                      | SELF-EFFICACY                                 |
|   |                      | LOCUS OF CONTROL                              |
|   |                      | AUTOSTIMA                                     |
|   |                      | PROPENSIONE AL RISCHIO                        |
|   |                      | SPINTA INDIPENDENTE                           |
|   |                      | GENETICA                                      |
|   |                      | <b>VALORI</b>                                 |
|   | SUCCESSO             |   |
|   | STIMOLAZIONE         |   |
|   | AUTO-DIREZIONE       |   |
|   | UNIVERSALISMO        |   |
|   | BENEVOLENZA          |   |
|   | TRADIZIONE           |   |
|   | CONFORMISMO          |   |
|   | EDONISMO             |   |
|   | <b>ALTRI FATTORI</b> |   |
|   |                      | ACCESSO AI CAPITALI                           |
|   |                      | COMPETENZE                                    |
|   |                      | SUPPORTO E NETWORK                            |
|   |                      | COSTI REGOLATORI                              |
|   |                      | CRIMINALITÀ E CORRUZIONE                      |

## CAPITOLO 2

### GENERAZIONE Z.

#### CARATTERISTICHE, ASPETTATIVE E NECESSITA' DEI LAVORATORI DEL DOMANI.

##### 2.1 L'Approccio Generazionale.

Per molti studiosi, indagare sui valori, le idee e il comportamento che caratterizza gli individui, non basta a spiegarne le differenze; bisogna considerare anche il periodo storico di appartenenza e contestualizzarne le specifiche intenzioni e preferenze. L'approccio che si propone di aggiungere questo ultimo tassello all'analisi trattata nel precedente capitolo, è l'approccio generazionale. Questo, pone l'enfasi sul concetto di generazione di appartenenza, ampliando l'analisi individuale con la considerazione dell'impatto che i fattori sociali, economici, storici, possono avere sugli individui appartenenti ad un determinato periodo storico. Il termine "Generazione" viene normalmente utilizzato per indicare gli individui nati nello stesso periodo, o per definire la posizione in termini di discendenza genealogica<sup>173</sup>. In questo caso, le scienze sociali intendono il termine come quel gruppo di persone che si distingue dalle altre per differenze scandite dagli eventi e dalle circostanze storiche vissute, con tutto ciò che questo comporta in termini di comportamenti, valori, attitudini e preferenze<sup>174</sup>. A capo degli studi che seguono questo ragionamento c'è August Comte<sup>175</sup> che associa l'evoluzione sociale al cambiamento generazionale. Ma è con Karl Mannheim<sup>176</sup>, poi ripreso da Howe e Strauss<sup>177</sup>, che per la prima volta si tenta di individuare una struttura che definisca la generazione. Ciò, partendo dalla distinzione tra posizionamento generazionale, ossia la mera appartenenza ad uno specifico tempo storico, e nesso generazionale, ossia l'emergere di un pensiero comune legato alla fase storica vissuta, necessario alla creazione di quel legame con il contesto che distingue una generazione

---

173 [http://www.treccani.it/enciclopedia/generazioni\\_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/generazioni_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/).

174 Ibidem.

175 Auguste Comte on the Natural Progress of Human Society, *Population and Development Review*, Vol. 37, No. 2 (JUNE 2011), pp. 389-394 (6 pages).

176 Mannheim Karl, (2008) *Le Generazioni – Il Mulino*.

177 Howe N., & Strauss W. (2007) - *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve – Harvard Business Review*.

dall'altra definendone l'identità<sup>178</sup>. Molti sono i benefici che questo approccio ha apportato alla ricerca permettendo la segmentazione della forza lavoro e permettendo l'interpretazione dei cambiamenti che caratterizzano le generazioni nel tempo<sup>179</sup>.

Vi sono però due limiti. Il primo è che il concetto di generazione non può essere universale per tutti i Paesi, essendo questi diversi per tradizioni, cultura ed eventi storici, ma va individuato in una dimensione geografica specifica, difficile da realizzarsi in un contesto fortemente caratterizzato dalla mobilità, come quello odierno. In più le distinzioni ottenute sulla base della data di nascita, sono fittizie e gli individui appartenenti a una particolare generazione non si riconoscono come membri di un gruppo specifico caratterizzato per valori, atteggiamenti e comportamenti comuni. Il secondo limite sta nell'analisi di contingenza, superata con una che prendesse in considerazione periodi più lunghi che la rendessero più credibile<sup>180</sup>.

Valorizzare e gestire la diversità, specialmente quella generazionale, può essere un fattore di stimolo, di arricchimento per gli individui all'interno di un'organizzazione, ma anche di rischio per l'azienda se non si riuscisse ad individuare una modalità per far convivere le generazioni indirizzandole verso un unico fine, ovvero la crescita e lo sviluppo aziendale. "Ascoltare l'età si propone dunque come promettente frontiera anche per il campo di attività dello HRM e dei suoi attori. Le pratiche di gestione delle risorse umane, svolgono un ruolo importante nel costruire un age climate positivo, in quanto percepito dagli individui come autenticamente inclusivo e non discriminante rispetto all'età"<sup>181</sup>. I manager sono quindi chiamati a gestire in maniera efficace la compresenza di quattro generazioni di lavoratori, con tutto ciò che questo comporta in termini di differenze valoriali, comportamentali e aspirazionali. A queste si sta già affiancando la quinta generazione, che a breve sostituirà definitivamente quella più anziana. Questi cinque gruppi generazionali sono denominati: i Veterani, i Baby Boomers, la Generazione X, la Generazione Y o i Millennials, e la Generazione Z<sup>182</sup>.

I Veterani (nati tra il 1925 e il 1945) sono oggi per lo più molto vicini al pensionamento. Cresciuti durante le guerre e la leva obbligatoria hanno un forte senso del dovere e un alto tasso di fedeltà; tendono, infatti, a rimanere all'interno della stessa organizzazione per tutta la loro carriera. Sono abituati alla comunicazione scritta, per

---

178 [http://www.treccani.it/enciclopedia/generazioni\\_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/generazioni_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/).

179 Sammarra A., & Profili, S., (2017) - La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management - Milano: FrancoAngeli.

180 Twenge, Jean M. (2010), A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business & Psychology*. Jun2010, Vol. 25 Issue 2, p201-210. 10p. 1 Chart.

181 Gabrielli G., (2015) - *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone* – Milano: Franco Angeli.

182 Howe N., & Strauss W. (2007) - *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve* – Harvard Business Review.

cui hanno difficoltà con la tecnologia e gli ambienti smart; preferiscono quelli poco formali<sup>183</sup>.

I Baby Boomers (nati tra il 1946 e il 1964), chiamati così perché figli del boom economico e demografico verificatosi successivamente alla Seconda Guerra Mondiale, sono vissuti in un contesto fortemente rivoluzionario (hippies, rock and roll, femminismo...) <sup>184</sup>. Sono grandi lavoratori, si identificano nel lavoro e vivono per questo. Sono quindi poco attenti verso la vita privata e molto improntati alla carriera; sono i grandi manager ambiziosi delle società moderne<sup>185</sup>.

Gli Xers (nati tra il 1965 e il 1981), nati durante la crisi economica e la recessione, vivono con più preoccupazione e aspettative più basse della generazione precedente. Nonostante questo, sono meglio istruiti e ripongono maggior attenzione verso il work-life balance<sup>186</sup>. Il loro contributo al lavoro sembra essere il meno rilevante confrontato con le altre generazioni. Sul lavoro prediligono una comunicazione “on time”, che gli deriva dai primi contributi apportati dalla tecnologia<sup>187</sup>.

I Millennials (nati tra il 1982 e il 1999) sono cresciuti in una società multiculturale, per questo rappresentano la generazione più aperta ed inclusiva<sup>188</sup>. La digitalizzazione è forte ma non sono dei veri nativi digitali, come lo è la generazione successiva. Dipendono più a lungo dai genitori realizzandosi più tardi a causa delle difficoltà economiche con cui convivono. Grazie ai social network hanno sviluppato una forte capacità e volontà di lavorare in gruppo. Sono anche più sensibili alle tematiche ambientali<sup>189</sup>.

Gli Zers sono nati dopo gli anni 2000 e per questo sono definiti come i veri nativi digitali e in quanto tali, vivono un rapporto quasi simbiotico con la tecnologia<sup>190</sup>. Comunicano con un linguaggio abbreviato e sintetico, attraverso tablet o smartphone e con Internet si tengono sempre informati, grazie alla facilità nel reperire le informazioni; questo li rende più sensibili e molto più abili nel problem solving<sup>191</sup>. Sono individualisti e fortemente focalizzati sui propri obiettivi. Poco fedeli ai brand,

---

183 Howe N., & Strauss W. (2007) - The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve – Harvard Business Review.

184 Howe N., & Strauss W. (2007) - The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve – Harvard Business Review.

185 Hewlett S.A., Sherbin L., Sumberg K., (2009) - How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda – Harvard Business Review.

186 Twenge J., Campbell S., Hoffman B., Lance C.E., (2010) - Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing – 1117 – 1142 - Journal of Management.

187 Howe N., & Strauss W. (2007) - The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve – Harvard Business Review.

188 Bredin K., & Soderlund J., (2011) – Human Resource Management in Project – Based Organizations – Palgrave Macmillan

189 Nielsen (2017) - Millennial Day: tutti ne parlano ma li conosciamo veramente?

190 Accenture (2017) – Gen Z Rising.

191 <https://www.lifecourse.com/about/method/the-generational-constellation.html>.

prediligono la comparazione dei feedback per valutare un prodotto. Si annoiano facilmente e pare che la loro soglia di attenzione sia prossima agli 8 secondi.

L'approccio generazionale ha permesso una migliore analisi dei contesti lavorativi soprattutto per quanto riguarda quella che si propone di supporre e prevenire i bisogni e le aspettative dei lavoratori. Ecco l'importanza del considerare tale approccio nell'indagine che si presenta in questa tesi. In un mondo in continua evoluzione, dove "velocità" e "cambiamento" sono le parole chiave, capire le differenze generazionali per focalizzarsi sulla prossima generazione di nuovi entranti nel mondo del lavoro, la Generazione Z, in modo da anticiparne le esigenze e non rischiare di trovarsi impreparati, è fondamentale per creare un ambiente di lavoro dinamico che sia quanto più attrattivo, inclusivo, motivante ed ingaggiante per tutti. La sfida è comprendere le nuove generazioni di attori economici per trarre il massimo dalla loro intraprendenza, dove per "intraprendenza" si intende l'insieme di tutte quelle caratteristiche che sono associate all'imprenditore, ma che, come si è già visto, pur essendo potenzialmente disponibili in tutti, non necessariamente conducono alla nascita di una nuova impresa.

## 2.2 La Generazione Z.

Il ricambio generazionale della forza lavoro è un processo naturale di sostituzione delle risorse più anziane con quelle più giovani importantissimo, in quanto permette l'aggiornamento continuo e la trasmissione del know how aziendale. Come anticipato, la generazione che si sta affacciando ora al mondo del lavoro è la Generazione Z, su cui si è direzionata l'attenzione di studiosi, aziende e società di consulenza. Questi individui hanno oggi tra i 9 e i 23 anni e in Italia sono circa 9.3 milioni, 1 milione dei quali già presente nel mondo del lavoro<sup>192</sup>. Entro pochi anni una percentuale consistente sarà parte attiva nelle aziende e contribuirà alla crescita del business.

Il nome "Generazione Z" nasce evidentemente come conseguenza dei nomi attribuiti alle generazioni precedenti (X, Y); appare per la prima volta nel 2012, per opera di Bruce Horovitz, nel sondaggio lanciato dal quotidiano americano Usa Today; conquista poi il suo successo con un meeting dal titolo "Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials", qualche anno dopo. Meno utilizzati per rimandare alla Generazione Z sono nomi quali "Post Millennials"<sup>193</sup>, che ne sottolinea la collocazione temporale; "iGeneration"<sup>194</sup>, e "Digital Natives", che ne sottolineano l'appartenenza fin

---

192 <https://blog.mindwork.it/lavoro-e-generazione-z/>

193 PEW Research Center (2016) - Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation

194 Horovitz B., (2012) - After Gen X, Millennials, what should next generation be? – USA Today

dalla nascita al mondo digitale; “the Founders”<sup>195</sup>, che ne sottolinea lo spirito imprenditoriale e la scarsa propensione verso ruoli subordinati; o ancora “Plurals” o “Centellians”<sup>196</sup>.

Individuare identità ed esigenze di questa nuova generazione di lavoratori è strumentale al fine di definire le strategie di people management in grado di attirarla, trattenerla e motivarla. La sfida è quella di integrare gli Zers in un ambiente di lavoro consolidato insieme a collaboratori appartenenti alle generazioni precedenti, in modo da creare le giuste condizioni affinché questi possano esprimersi al meglio apportando un contributo di valore innovativo all’organizzazione.

*“Selfie-taking yet unselfish, connected yet lonely, anxious yet pragmatic, risk-adverse yet entrepreneurial, Generation Z is a distinct cadre, a generation very different from those that preceded them. They know this already, and they’ve got the cotton candy frappuccinos to prove it”*<sup>197</sup>. La Generazione Z è caratterizzata da nativi digitali, iper-connessi e molto ambiziosi, intraprendenti e alla costante ricerca di responsabilità e feedback, ansiosi e impazienti, con la voglia di crescita costante sia sul piano delle competenze, che su quello di carriera.

Nata durante un periodo di recessione, questa generazione è caratterizzata da una forte sensibilità economica e quindi una manifesta parsimonia<sup>198</sup>. Gli Zers però sono anche tutti nati dopo la rivoluzione digitale e hanno avuto quindi accesso ad Internet e alle sue enormi potenzialità fin dai primi anni di vita. Sono la prima generazione a non avere un termine di paragone con la conoscenza prima di Internet o con la tecnologia analogica se non grazie alle generazioni precedenti. Ciò comporta che questa generazione risulti molto diversa dalle altre, soprattutto dal punto di vista relazionale e della comunicazione, ma anche dell’educazione. L’iper-connessione e l’utilizzo di applicazioni per smartphone e tablet dedicate all’istruzione, da un lato garantisce un più profondo livello di istruzione, dall’altro aumenta la possibilità di dipendenza dalla tecnologia. Dallo studio della Global Web Index, emerge che il 96% dei membri della generazione Z possiede uno smartphone, che 7 persone su 10 denotano come lo strumento più utilizzato per l’accesso ad Internet. Ogni giorno trascorrono circa 3h e 35 minuti navigando in rete, ben 50 minuti in più rispetto alla media globale dei loro predecessori. Gli Zers, come è facile intuire, sono i più affezionati ai social networks;

---

195 Sanburn J., (2015) - Here's What MTV Is Calling the Generation After Millennials – Time - <https://time.com/4130679/millennials-mtv-generation/>.

196 <https://blog.mindwork.it/lavoro-e-generazione-z/>.

197 <https://www.theguardian.com/world/2016/mar/19/think-millennials-have-it-tough-for-generation-k-life-is-even-harsher>.

198 <https://blog.mindwork.it/lavoro-e-generazione-z/>.

delle quasi 4 ore al giorno spese su internet, ne trascorrono più di 2 ore e 30 minuti su questi ultimi<sup>199</sup>.

L'utilizzo della tecnologia e l'entrata della Generazione Z tra gli attori economici sul mercato ha portato a numerosi cambiamenti. È proprio questa la generazione in cui tradizione e innovazione si incontrano, in cui la competizione tra mondo fisico e virtuale, si fa collaborazione. Basti pensare a come sia cambiato il mondo della distribuzione con la nascita e lo sviluppo dell'e-commerce, in cui negozio fisico e shop online collaborano svolgendo funzioni diverse nello stesso processo di acquisto: online, grazie alla smisurata disponibilità di dati a cui attingere per poter fare le proprie ricerche e valutazioni nel comparare prezzi, prodotti ed esperienze; negozio fisico, per la valutazione di persona e l'acquisto vero e proprio. Come nativi digitali, gli Zers non possono che aspettarsi di lavorare con strumenti tecnologici che già fanno parte del loro quotidiano, come ad esempio laptop, smartphone o tablet.

Secondo gli esperti, l'investimento in nuove tecnologie è tra i fattori principali di successo per il futuro, come sottolineato dalla Varkey Foundation di Londra che, intervistando oltre 20mila giovani da 20 paesi, ha evidenziato come l'84% creda che la tecnologia possa contribuire a costruire un domani migliore.<sup>200</sup> L'importanza dell'innovazione 2.0 è stata sottolineata anche da un report della Bank of America, secondo cui il 46% dei nativi digitali predilige i social come forma di comunicazione, anche lavorativa.<sup>201</sup> In realtà, lo studio condotto dal centro di ricerca Ellepì per la Fondazione Lavoroperlapersona<sup>202</sup> rivela un atteggiamento ambiguo dei giovani verso la tecnologia, se da una parte se ne avvertono le potenzialità, dall'altra se ne riconoscono i limiti. Così, mentre dai "nativi digitali" ci si aspetterebbe un atteggiamento disinvolto nei confronti dell'evoluzione tecnologica e del suo impatto sul lavoro, un giovane su tre pensa che la tecnologia contribuirà a ridurre posti di lavoro. Per quanto riguarda invece l'intelligenza artificiale e le sue applicazioni alla robotica, la Generazione Z appare ancor più prudente: l'80% circa dei giovani non si fiderebbe a svolgere un colloquio con una macchina, il 77% non lascerebbe che fosse un robot a organizzare compiti e turni di lavoro, e più del 60% non si fiderebbe di una decisione presa da una macchina o da un robot. Resta comunque il fatto che l'alfabetizzazione digitale equivale all'alfabetizzazione vera e propria per questa generazione<sup>203</sup>.

---

199 GLOBAL WEB INDEX (2017) - Gen Z: Examining the attitudes and digital behaviors of internet users aged 16-20.

200 <https://it.sodexo.com/home/media/comunicati-stampa/newsList-area/comunicati-stampa/generazione-z-2-miliardi-di-giov.html>.

201 Ibidem.

202 Fondazione Lavoroperlapersona, Generazione Zeta. Valori, motivazioni e atteggiamenti verso il lavoro e l'innovazione. Executive summary.

203 <https://blog.mindwork.it/lavoro-e-generazione-z/>.

La rete è il device preferito dagli Zers come metodo di ricerca in ogni ambito grazie alla facile accessibilità e disponibilità delle informazioni. Essi infatti, nell'era dei "Big Data", sono al tempo stesso fruitori e produttori di dati, caratterizzati dalla necessità di personalizzazione, che permette loro di esprimersi apportando valore. Superano il comportamento di mero "Sharing" che sembra caratterizzare i Millennials, con una nuova filosofia del 'make' completamente differente. Preferiscono fare e creare, piuttosto che condividere e distribuire<sup>204</sup>. Vogliono provocare un impatto positivo sugli altri, senza aspettare di essere notati, vogliono attenzione e fanno di tutto per prendersela<sup>205</sup>; la comunicazione più utilizzata è infatti quella visiva, così come emerge da Instagram, il social network più utilizzato. Inoltre, sempre rispetto ai loro predecessori, hanno una concezione più spiccata di privacy nell'utilizzo dei social e preferiscono una condivisione ristretta a piccoli gruppi<sup>206</sup>.

Avendo a disposizione strumenti capaci di connetterli con il mondo intero e imparando ad utilizzarli fin da subito, dispongono di una conoscenza più approfondita del mondo virtuale, preferendo lo smartphone per connettersi ad Internet e utilizzandolo per informarsi sugli eventi mondiali, visualizzare i commenti della community nelle proprie scelte di acquisto, svagarsi con servizi multimediali che sostituiscono sempre di più i mezzi di intrattenimento tradizionali, formarsi sugli argomenti che trovano interessanti<sup>207</sup>. Sono quindi anche ben disposti a lavorare in organizzazioni internazionali e ad espatriare quando se ne presenta l'occasione. Quest'ultimo aspetto va però precisato. Secondo i dati della ricerca sugli Zers della Fondazione Lavoroperlapersona, quasi 2 individui su 4 sono molto propensi ad accettare un lavoro a cui sono interessati se richiede di viaggiare spesso per brevi trasferte, ma solo 1 su 4 è propenso ad accettare un lavoro se anziché di trasferta breve si parli di un trasferimento di lungo periodo<sup>208</sup>.

Poiché esposti a una quantità enorme di informazioni, gli Zers si sono adattati a compiere velocemente le proprie valutazioni su utilità e qualità di contenuti, che gli permettono di decidere se concentrarsi su qualcosa o meno in un tempo di circa 8 secondi; presentano infatti, tra le proprie caratteristiche, anche quella di possedere una bassa attenzione<sup>209</sup>. Grazie alla consapevolezza della mole di informazioni che generano e che hanno a disposizione, sono di conseguenza molto selettivi e attenti alle loro

---

204 <https://blog.mindwork.it/lavoro-e-generazione-z/>.

205 Ibidem.

206 Ibidem.

207 Twenge J., Campbell S., Hoffman B., Lance C.E., (2010) - Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing – 1117 – 1142 - Journal of Management.

208 Fondazione Lavoroperlapersona, Generazione Zeta. Valori, motivazioni e atteggiamenti verso il lavoro e l'innovazione. Executive summary.

209 <https://blog.mindwork.it/lavoro-e-generazione-z/>.



esigenze; pragmatici e dagli obiettivi concreti. Gli Zers sono infatti consapevoli di dover percorrere una strada tortuosa per arrivare al successo ed essendo disposti a fare tutti i sacrifici necessari, fanno in modo di prepararsi a lavorare nel sistema.

Per tutte queste ragioni sviluppano una forte propensione all'indipendenza e ricercano ambienti sfidanti, che gli consentano di mettere alla prova le proprie capacità e vedersene riconoscere il merito.

Nonostante una componente tecnologica così importante, questi ragazzi ricercano il contatto diretto con i colleghi, ancor meglio se da protagonisti del confronto. Sentono l'esigenza di essere ascoltati e presi in considerazione per le loro idee senza discriminazioni di età o genere. Vogliono avere ben chiari gli obiettivi da raggiungere per ogni azione della quale si assumono piena responsabilità. Tendono a lavorare duro per non disattendere i risultati prefissati, ma, al tempo stesso, vogliono essere sicuri che il loro contributo venga riconosciuto<sup>210</sup>. Hanno necessità di continui feedback. Per Claire Madden, ricercatrice ed autrice del best seller *Hello Gen Z: Engaging the Generation of Post-Millennials* "I digitali sono in cerca di livelli equamente elevati di affermazione e coinvolgimento nelle interazioni sul lavoro. Gli appartenenti alla Generazione Z riescono ad adattarsi facilmente al contesto lavorativo e non hanno paura di trasformazioni e transizioni. Hanno solo bisogno di un ambiente in cui possano esprimere il loro potenziale e riuscire a portare innovazione"<sup>211</sup>.

La fiducia tra i giovani e i superiori è ritenuta essenziale per offrire un miglior contesto lavorativo e sviluppare un team performante<sup>212</sup>. Quest'ultimo aspetto torna anche nell'aspettativa nei confronti del leader per cui lavorano, che deve essere onesto e diretto con loro, tenendoli informati della realtà delle cose in modo chiaro e trasparente<sup>213</sup>. Da un'importante indagine condotta nel 2016 da EY, su 3200 giovani appartenenti alla Generazione Z, si sono individuate le caratteristiche che un "buon capo" dovrebbe secondo loro avere e i fattori che consentono loro di avere fiducia verso di esso. I 5 fattori più citati sono:

1. Mi tratta con rispetto;
2. Si comporta eticamente;
3. Ricompensa e promuove le persone a prescindere dal genere, dall'età e da altri fattori che possano rappresentare oggetto di discriminazione;
4. Comunica apertamente ed in modo trasparente;

---

210 <https://blog.mindwork.it/lavoro-e-generazione-z/>.

211 <https://it.sodexo.com/home/media/comunicati-stampa/newsList-area/comunicati-stampa/generazione-z-2-miliardi-di-giov.html>.

212 <https://blog.mindwork.it/lavoro-e-generazione-z/>.

213 <http://www.entrepreneur.com/article/236560>.

## 5. Prende decisioni oculate<sup>214</sup>.

Rispetto a quest'ultimo aspetto, la fondazione Lavoroperlapersona, in una delle sue ricerche, ha applicato la classificazione degli stili di leadership proposta da Bass e Avolio (1999) per comprendere quale sia il leader ideale per questi giovani. I risultati riportano che gli stili più apprezzati siano quello trasformativo e transazionale che, pur essendo diversi tra loro, garantiscono attenzione ai collaboratori infondendo, nel caso di una leadership trasformativa, visione e supporto, nel caso della leadership transazionale, promettendo ed erogando ricompense economiche e/o psicologiche. Questo vuol dire che “la generazione Z desidera un capo presente, che sappia guidare, creare una visione, disegnare un percorso chiaro o che faccia leva sulle ricompense per indirizzare e sostenere impegno e performance”<sup>215</sup>.

Essendo nati in un contesto economico che gli ha permesso di viaggiare fin da giovanissimi e fare esperienza di Paesi lontani, la nuova generazione ha una visione diversa del mondo. Ha una consapevolezza maggiore dei rischi ambientali presenti e afferma che preferirebbe lavorare per un'azienda che condivida gli stessi valori piuttosto che guardare alla remunerazione percepita. Sono cresciuti "in un mondo dominato dalla connettività tecnologica e dall'accesso alle informazioni", ha recentemente riferito a Newsweek Connie White, responsabile dell'acquisizione di talenti universitari presso Genentech. "Sono quindi profondamente consapevoli delle sfide socioeconomiche e ambientali. E sono ansiosi di avere un impatto positivo sul mondo"<sup>216</sup>. Gli Zers "sono molto guidati dalla missione" concorda Patricia Lewis, vicepresidente senior delle risorse umane presso Lockheed Martin. La voglia di lavorare per un'azienda, ha affermato, "sta lavorando per il miglioramento della società"<sup>217</sup>.

Darina Barret, partner di KPMG, afferma: "... making a difference is about how well we can reflect our corporate values in our communities. These values are inherent in our employees and we want this to influence how we work with our clients and communities. We have a deep desire to use our skills and solutions to help people outside of our organisation." Continua "Generation Z are choosing organisations that share their personal values. Due to the digital age, Generation Z have more technological resources and more exposure to people of diverse backgrounds across all

---

214 EY (2016) - Study highlights: Generation Z values, trust in workplace - <https://www.ey.com/gl/en/about-us/our-people-andculture/ey-global-study-trust-in-the-workplace-study-highlights-generation-z-values>.

215 Fondazione Lavoroperlapersona, *Generazione Zeta. Valori, motivazioni e atteggiamenti verso il lavoro e l'innovazione*. Executive summary.

216 <https://www.kornferry.com/institute/job-demands-generation-z-purpose>.

217 Ibidem.

divides making them more aware of the world's social change issues, therefore corporate citizenship has become important to Generation Z”<sup>218</sup>.

Infatti, secondo una ricerca condotta da Randstad, gli Zers associano un valore più alto al lavoro rispetto al semplice guadagno; il lavoro rappresenta un modo per lasciare il proprio contributo in un qualcosa di più ampio nel futuro. Questi ragazzi sentono forte il bisogno di creare in maniera autonoma dimostrando per questo un forte senso di imprenditorialità, l’“entrepreneurship” di cui si è parlato nel primo capitolo, ma è un’idea del fare impresa che molto ha a che fare con sostenibilità e responsabilità. Ciò comporta che le organizzazioni non possano più prescindere dall’implementazione di una corporate social responsibility, che diventa un obbligo di business, etico e morale per tutti. Gli Zers impongono alle compagnie di posizionare i propri obiettivi sociali al centro della loro strategia di business. Dato confermato anche da altre ricerche, come quella condotta da PWC “Workforce of the future: The competing forces shaping 2030”<sup>219</sup>.

Tracey Franklin, vicepresidente del reclutamento di talenti alla Merck, conferma la necessità per le organizzazioni di fare appello a quella che potrebbe essere la generazione più orientata allo scopo di tutti i tempi. "Quello di cui vogliamo sapere è come stiamo risolvendo il cancro o quello che stiamo facendo per la cecità fluviale", riferisce, "Credono di poter davvero cambiare il mondo e vogliono lavorare per un'azienda che cambia il mondo”<sup>220</sup>.

Secondo i membri della Generazione Z la compagnia ideale deve avere al centro della propria strategia di business, obiettivi sociali, che abbiamo a cuore non solo l’ambiente, ma anche le persone e il sistema in cui vivono e con cui interagiscono. Sono persino disposti a rinunciare ad una parte del loro stipendio, per un lavoro che gli permetta di “fare la differenza”; lo afferma ben il 92% degli intervistati della survey “The Think Future” condotta da KPMG. Gli studi condotti dai ricercatori Claire Madden e David Stillman sulla Generazione Z confermano il dato con un 94% del campione che afferma che la Responsabilità sociale è un aspetto prioritario nella scelta dell’azienda per cui lavorare<sup>221</sup>.

Grazie alla loro acuta consapevolezza delle sfide sociali e ambientali, la Gen Z è anche iper-consapevole della diversità: quando si tratta di razza, genere e sessualità, il 91% degli Zers crede che tutti siano uguali e meritino di essere trattati allo stesso modo. Questa comprensione sta spingendo, e continuerà a farlo, le aziende ad andare

---

218 <https://home.kpmg.com/ie/en/home/insights/2017/01/generation-z-careers.html>.

219 <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.html>.

220 <https://www.kornferry.com/institute/job-demands-generation-z-purpose>.

221 <https://it.sodexo.com/home/media/comunicati-stampa/newsList-area/comunicati-stampa/generazione-z-2-miliardi-di-giov.html>.

oltre la tradizionale formazione anti-bias e a iniziare a considerare come l'inclusione e l'uguaglianza siano integrate nel tessuto della loro cultura e missione<sup>222</sup>.

Gli studi di Bascha confermano quanto detto finora: la Generazione Z ne emerge caratterizzata da un profilo di lavoratori autonomi, che per questo desiderano libertà di azione, rapporti di lavoro all'insegna della trasparenza e della flessibilità e una particolare attenzione ai temi di etica. In accordo con quanto detto, i lavoratori del domani si aspettano di essere informati, ascoltati e coinvolti. Se anche solo uno di questi aspetti venisse a mancare, secondo Bascha ciò provocherebbe forte demotivazione e morale basso<sup>223</sup>.

Proprio perché si aspettano di non essere discriminati, ma al contrario, ascoltati, considerati e informati al pari dei colleghi con più esperienza, gli "Z employees" vogliono anche essere premiati per il loro contributo e avere la possibilità di crescere in carriera, competenze, personalità ed esperienza.

Contrariamente a quanto spesso si racconta, i dati relativi alla ricerca di Lavoro per la persona ci dicono che i giovani danno grande importanza al lavoro. Il 59% si aspetta che il lavoro avrà un ruolo centrale nella loro vita e il 55% lavorerebbe, anche se potesse farne a meno<sup>224</sup>.

Secondo la stessa ricerca, i driver motivazionali legati alla sicurezza e alle ricompense estrinseche sono al primo posto nella scala di preferenze dei giovani. Un dato comprensibile se si pensa che questa generazione è cresciuta nel pieno della crisi economico-finanziaria attraversata dal nostro Paese, e ha in molti casi sperimentato in famiglia la perdita del lavoro o comunque il declino di tutele essenziali per i lavoratori<sup>225</sup>. Infatti, anche se in misura minore rispetto alle generazioni precedenti, la remunerazione risulta comunque ancora il primo fattore ad influenzare le scelte e la motivazione dei lavoratori. Riguardo ai complementi della retribuzione, così come era stato per i Millennials, forte è la valenza attribuita agli Zers rispetto ai benefit. Questa consapevolezza fa sì che il Total Reward abbia oggi assunto un'importanza fondamentale in quanto la semplice retribuzione derivante dalla prestazione lavorativa, non è più sufficiente. Il Total Reward e la necessità di una differenziazione nei sistemi remunerativi permettono di assorbire tutte le varie esigenze della più variegata forza lavoro mai vista prima. Il successo del Total Reward sta infatti nella sua capacità di creare un pacchetto retributivo personalizzato che possa soddisfare sia il dipendente, che

---

222 <https://www.kornferry.com/institute/job-demands-generation-z-purpose>.

223 Bascha 2011 - Z: The open source generation – recuperato da <https://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>.

224 Fondazione Lavoro per la persona, Generazione Zeta. Valori, motivazioni e atteggiamenti verso il lavoro e l'innovazione. Executive summary.

225 Ibidem.

percepisce una remunerazione più completa e più orientata ai suoi bisogni, sia il datore di lavoro, il quale grazie alle nuove leggi di bilancio trova un'agevolazione fiscale e quindi, a parità di spesa, minori tasse pagate<sup>226</sup>.

Molto importante in quanto fattore motivazionale emerso da una ricerca condotta da Hays è il work-life balance, per cui, il 67% dei membri della Generazione Z afferma di essere attratto da organizzazioni che garantiscano un maggiore equilibrio tra vita personale e lavorativa, mancanza molto sofferta dagli Zers, che già hanno fatto esperienza del mondo del lavoro<sup>227</sup>. La Generazione Z non comprende il bisogno di rimanere necessariamente chiusi in ufficio dalle 9 alle 18<sup>228</sup>; il benessere psicofisico è tra i fattori lavorativi considerati più importanti<sup>229</sup>. Secondo Lavoroperlapersona, “i principali fattori di attraction dei giovani sono rappresentati dalla flessibilità spazio-temporale: la possibilità, cioè, di potersi avvalere di un orario di lavoro flessibile e di lavorare anche fuori dall'ufficio”<sup>230</sup>. Le aziende che offrono benefit per spingere i dipendenti all'attività fisica, riducendo stress e monotonia, hanno maggiori possibilità di attrarre i nativi digitali<sup>231</sup>.

Ralph Moore, professore di economia alla McGill University di Montrea evidenzia come favorire l'integrazione tra Generazione Z e Millennials rappresenti un altro punto fondamentale per le imprese, evidenziando che, in uno studio pubblicato su Psychology Today, il 77% degli appartenenti alla Generazione Z desidera ricevere consigli lavorativi da manager Millennials piuttosto che da Baby Boomers<sup>232</sup>. Pensiero condiviso anche da David Stillman, esperto generazionale che nel suo recente studio Gen Z @ Work ha evidenziato come la ricetta per il successo delle aziende del futuro sia il mix tra la disponibilità alla collaborazione dei Millennials e la mentalità orientata al successo dei nativi digitali. “La Generazione Z è competitiva ed è cresciuta sapendo che non tutti possono essere vincitori. Sebbene preferiscano vincere per sé stessi, è sbagliato pensare che non lavorino bene con gli altri – ha affermato Stillman – Per ottenere il massimo, le organizzazioni devono avvalersi sia della mentalità collaborativa dei Millennials sia della motivazione della Generazione Z”. Dallo studio emerge inoltre che tra nati fra i primi anni '80 e la fine degli anni '90, 6 su 10 sono pronti a dare il loro

---

226 G. Gabrielli. People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone. Franco Angeli.

227 Hays (2017) - What Workers Want.

228 <https://blog.mindwork.it/lavoro-e-generazione-z/>.

229 <https://it.sodexo.com/home/media/comunicati-stampa/newsList-area/comunicati-stampa/generazione-z-2-miliardi-di-giov.html>.

230 Fondazione Lavoroperlapersona, Generazione Zeta. Valori, motivazioni e atteggiamenti verso il lavoro e l'innovazione. Executive summary.

231 <https://it.sodexo.com/home/media/comunicati-stampa/newsList-area/comunicati-stampa/generazione-z-2-miliardi-di-giov.html>.

232 Ibidem.

supporto alle nuove generazioni che si affacciano al mondo del lavoro<sup>233</sup>. Lavoroperlapersona infatti afferma che diversamente da come vengono descritti i loro predecessori della Generazione Y, i membri della Generazione Z sono attratti da un contesto che consenta loro di lavorare prevalentemente in team<sup>234</sup>.

Ciò si spiega anche con la forte esigenza di colmare le lacune circa le conoscenze lavorative esperienziali dei colleghi più anziani ed esperti, che la formazione accademica non può fornire a livello pratico in modo esaustivo. “Tutte le generazioni hanno molto da insegnare: ognuna ha competenze, prospettive ed esperienze diversificate. Quando le diverse generazioni sono pronte ad apprendere le une dalle altre, abbiamo in mano la chiave di crescita sia dell’azienda che delle persone”<sup>235</sup>. Ecco perché si preferisce un ambiente di lavoro in cui sia forte la presenza di iniziative di mentoring, coaching, learning e crescita professionale<sup>236</sup>.

La ricerca di Hays afferma: “Progression means more than promotion”, sottolineando l’importanza della formazione per questa generazione<sup>237</sup>. La promozione è infatti solo temporanea, mentre una progressione è un qualcosa che resta per sempre; ma la consapevolezza di poter raggiungere rapidamente posizioni lavorative più elevate stimola questi ragazzi meno di quanto faccia la possibilità di completare il processo di maturazione tramite l’apprendimento, per poi raggiungere i livelli più elevati della scala gerarchica.

Ma come apprende la Generazione Z?

Per rispondere a questa domanda, bisognaguardare alle tendenze degli ultimi dieci anni. Le metodologie di insegnamento hanno iniziato a spostarsi già dalla metà degli anni 2000 dall’istruzione offline esclusivamente tradizionale, attraverso lezioni e libri di testo, agli approcci di apprendimento prevalentemente misti di oggi, che sfruttano i media digitali che favoriscono l’apprendimento attivo durante la lezione. Ad esempio, l’”aula capovolta” risulta un metodo educativo molto efficace, in cui l’insegnante registra video delle sue lezioni che assegna agli studenti per casa, mentre le lezioni in aula sono dedicate ad un apprendimento molto più attivo, di problem solving o dibattito<sup>238</sup>.

Rispetto alle generazioni precedenti, in generale l’apprendimento per la Generazione Z è stato strutturato per essere più attivo, ha incorporato più strumenti di apprendimento

---

233 Ibidem.

234 Fondazione Lavoroperlapersona, Generazione Zeta. Valori, motivazioni e atteggiamenti verso il lavoro e l’innovazione. Executive summary.

235 <https://blog.mindwork.it/diversita-generazionale-in-azienda/>.

236 <https://it.sodexo.com/home/media/comunicati-stampa/newsList-area/comunicati-stampa/generazione-z-2-miliardi-di-giov.html>.

237 Hays (2017) - What Workers Want.

238 <https://www.visioncritical.com/blog/generation-z-infographics>.

online su richiesta ed è stato più collaborativo; si basa infatti su alcuni aspetti ritenuti fondamentali<sup>239</sup>:

- L'utilizzo di mezzi di comunicazione misti e messaggi visivamente stimolanti:  
la Generazione Z è una generazione orientata alla vista, quindi più i corsi sono basati sull'immagine, migliore è la loro efficacia. "I brevi video didattici simili a YouTube sono particolarmente efficaci", ha affermato Denise Villa, fondatrice del Center for Generational Kinetics.
- La flessibilità:  
si è già fatto riferimento all'approccio "come e quando" della Generazione Z in merito alla sua propensione alla flessibilità.
- Autodidattica e autonomia:  
essendo, come già detto, una generazione con una spiccata inclinazione verso l'autonomia e l'indipendenza, poter scegliere da soli le materie di studio stimola la loro motivazione e la loro fiducia in se stessi.
- Collaborazione e connessioni umane:  
mentre gli Zers avranno meno bisogno di formazione tecnologica, potrebbero invece necessitare di un miglioramento nella comunicazione interpersonale offline. Essendo abituati ad esprimere liberamente le proprie opinioni online, si cerca di incoraggiare la collaborazione tra loro attraverso forum, discussioni di gruppo e sessioni di domande e risposte.
- Le loro abitudini "*snack media*":  
questa generazione consuma informazioni passando da più piattaforme e dispositivi (in media multitasking su 5 schermi). Per assecondare questo comportamento e mantenere alta la loro attenzione, necessitano di moduli di apprendimento di dimensioni ridotte.
- Facilità di utilizzo:  
gli Zers si aspettano che la tecnologia sul posto di lavoro sia intuitiva, accessibile e facile da usare. Per un giovane, lavorare con un software obsoleto o di difficile utilizzo, equivale ad essere lasciato indietro rispetto agli altri ed è causa di frustrazione.
- Mobilità:

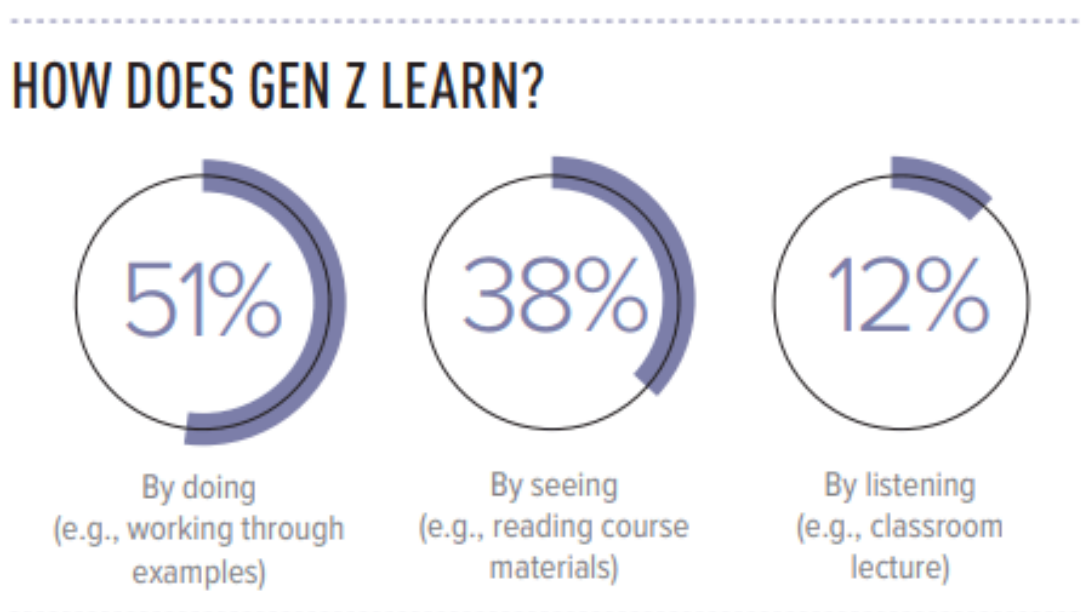
---

239 <https://www.visioncritical.com/blog/generation-z-infographics>.

Secondo Brian Solis nei suoi 25 Disruptive Technology Trends 2015–2016, la "Generation Z è prima la mobile e solo mobile", quindi diventa fondamentale che la formazione sia disponibile sui dispositivi mobili.

Gli studenti di Gen Z sono tutt'altro che studenti passivi. Un recente rapporto del Barnes & Noble College mostra che la Gen Z apprende principalmente facendo e preferisce ambienti di apprendimento attivo<sup>240</sup>. La loro è una generazione che dà il meglio di sé quando viene fornita un'esperienza educativa stimolante e completamente immersiva in cui possono affrontare problemi e testare le loro conoscenze. Sono molto interessati a guidare le proprie esperienze di apprendimento personalizzate e incorporare informazioni da una varietà di risorse e materiali<sup>241</sup>.

Figura 6. Come impara la Generazione Z.



Fonte: Barnes & Noble College<sup>242</sup>

La Generazione Z si aspetta strumenti di apprendimento su richiesta, adora i video e, essendo cresciuta con un accesso maggiore a più informazioni rispetto ai suoi predecessori, si aspetta di essere in grado di trovare e accedere a un mix più ampio di materiali didattici nel momento in cui ne hanno bisogno, indipendentemente dalle circostanze<sup>243</sup>.

La metà degli studenti della Generazione Z intervistati dal Barnes & Noble College afferma che vedere o ascoltare contenuti educativi è la chiave per apprendere una nuova

240 <https://www.visioncritical.com/blog/generation-z-infographics>.

241 Ibidem.

242 Ibidem.

243 Ibidem.



materia. Ciò significa, però, più che leggere un libro di testo e ascoltare una lezione in classe, imparare guardando e ascoltando; cioè guardare lezioni registrate, guardare altri video online, leggere guide di studio online o semplicemente cercare informazioni sul web<sup>244</sup>.

La Generazione Z è cresciuta con YouTube, che consulta ogni volta che ha bisogno di vedere qualcosa di dimostrato o vuole sentire un'idea complessa spiegata con elementi visivi di supporto. Un recente studio Pearson ha dimostrato che il 59% degli Zers preferisce imparare guardando i video di YouTube e il 55% afferma inoltre che YouTube ha contribuito alla loro istruzione, apprendimento e/o sviluppo personale negli ultimi 12 mesi<sup>245</sup>. Secondo altri studi questi giovani guardano in media 68 video ogni giorno su tutte le piattaforme social. Per la Generazione Z, il video è ciò che la posta elettronica o il telefono erano per le generazioni precedenti: una risorsa senza eguali sia per l'istruzione che per l'intrattenimento e una pietra miliare di molte delle loro attività quotidiane<sup>246</sup>.

Accurato che la Generazione Z preferisce l'apprendimento collaborativo e sociale, vede le esperienze virtuali come un modo per interagire con altri, vicini e lontani. La Gen Z non vede una netta distinzione tra il mondo offline e quello online. Gli studi dimostrano che attribuiscono un valore elevato all'interazione faccia a faccia e all'apprendimento di gruppo, sia online che offline. Secondo Pearson, il 57% della Gen Z preferisce attività di persona con i compagni di classe. E otto individui su dieci preferiscono anche studiare con gli amici, spesso virtualmente via Skype e altre app video, secondo il Barnes & Noble College<sup>247</sup>. Il loro senso di iperconnettività e il desiderio di apprendere cose nuove fanno sì che siano estremamente a loro agio nel collaborare con gli altri attraverso la tecnologia. Un altro studio ha scoperto che il 60% dei GenZer è felice di condividere le proprie conoscenze con gli altri online, sia che si tratti di un ampio forum, sia all'interno della loro stretta rete di amici<sup>248</sup>.

Quanto detto finora, porta inevitabilmente a dei cambiamenti in ambito organizzativo: se è vero che la Generazione Z ama imparare, non si impegnerà in programmi di formazione e sviluppo a meno che non siano flessibili, collaborativi e diano alle persone la possibilità di esercitarsi e dimostrare ciò che hanno imparato<sup>249</sup>.

Si ha fin qui un'immagine d'insieme di quelle che sono le caratteristiche principali della Generazione Z legate al mondo del lavoro. Molti sono gli strumenti messi in campo per

---

244 <https://www.visioncritical.com/blog/generation-z-infographics>.

245 Ibidem.

246 Ibidem.

247 Ibidem.

248 Ibidem.

249 Ibidem.

delineare sempre più in maniera chiara chi siano i lavoratori del domani, cosa si aspettino dal mondo del lavoro, in quali condizioni lavorative essi esprimano al massimo il loro potenziale. Lo scopo di questa ricerca è coglierne le tendenze in modo particolare sulla scelta lavorativa tra imprenditoria e lavoro dipendente. Dalle ricerche finora condotte, gli Zers sembrano possedere quelle “caratteristiche del buon imprenditore” di cui si è discusso nel capitolo precedente. Possiamo dire quindi che sembrano essere “intraprendenti”. Ciò però, come si è detto, non basta a far sì che questi perseguano una attività in proprio. Tanti sono i fattori di influenza che agiscono su questa scelta, a partire da caratteristiche ed esperienze personali a fattori ambientali e sociali. Certo è che le caratteristiche comuni che emergono da questa nuova generazione stanno cambiando e cambieranno il mondo del lavoro. Ecco perché si vuole approfondire il discorso nel prossimo capitolo con un’analisi empirica, per poi trarre le conclusioni manageriali in un ultimo capitolo successivo. Questo ultimo si pone l’obiettivo di tracciare delle linee guida per i manager che vogliono garantirsi il successo futuro nell’attrarre, trattenere e motivare le giovani risorse che si apprestano al mondo del lavoro. In un mondo caratterizzato da velocità e dinamicità, il cambiamento è necessario alla sopravvivenza delle organizzazioni; da qui l’importanza delle implicazioni di questi studi su come apportare questi cambiamenti in modo efficace.

## CAPITOLO 3

### GENERAZIONE Z. I LAVORATORI DI DOMANI SONO PIU' IMPRONTATI ALL'IMPRENDITORIALITA' O AL LAVORO DIPENDENTE?

#### 3.1 Gli Zers sono davvero dotati di spirito imprenditoriale? Un'analisi empirica

In un mondo in continua evoluzione come quello in cui viviamo, non esistono regole e principi assoluti che possano guidare il sistema economico verso il successo e la prosperità. Chi ottiene il successo e prospera è chi, come in una specie di selezione naturale, meglio si adatta al cambiamento. La sopravvivenza non è altro che un adattamento continuo, così nel mondo aziendale come in quello naturale. Cambia la politica, si contamina la cultura, si aprono nuovi orizzonti, mutano gli scenari, nascono nuove generazioni di persone.

Le forme del lavoro, oggi, si sono moltiplicate e con esse gli atteggiamenti, le culture, le aspirazioni, le motivazioni. In questo modo anche i target si sono moltiplicati e non è più possibile accorparli secondo le vecchie logiche. Oggi il lavoro è un insieme di segmenti, ciascuno con una propria identità<sup>250</sup>. Ecco perché conoscere le generazioni di lavoratori è così importante.

In un ambiente in cui non si fanno più i conti con la guerra come era stato per le generazioni passate, con nuove prospettive aperte dalla tecnologia e nati in un contesto globale senza limiti o confini spaziali, i membri della Generazione Z sono ormai prossimi al mondo del lavoro.

Una generazione diversa, come si è visto, che porta con sé tante domande, dubbi, perplessità per il mondo del lavoro che si appresta ad accoglierli. Si tratta di un fenomeno recente, su cui non esiste ancora una letteratura completa.

Le ricerche attuali cercano proprio di tracciare un profilo di questi lavoratori del domani. Si cercano le caratteristiche e le diversità, ma anche le aspettative e gli atteggiamenti rispetto al mondo del lavoro.

Nel capitolo precedente si è discusso dei risultati più evidenti di questi studi, mentre nel primo si è cercato di capire quali fossero i fattori di influenza sulla scelta lavorativa tra

---

250 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas

lavoro autonomo e dipendente e se esistesse un set di caratteristiche che rappresentassero proprio questi due profili: il lavoratore autonomo/imprenditore e il lavoratore dipendente.

Quello che si vuole indagare in questa tesi, è proprio quali siano le tendenze di questi ragazzi rispetto alla scelta tra lavoro dipendente e imprenditorialità.

Se è vero che la nuova generazione potrebbe rispecchiare alcune caratteristiche associate al buon imprenditore, come un forte desiderio di indipendenza e propensione al cambiamento e all'innovazione, non è detto che tutti coloro che si dimostrino intraprendenti, possano o desiderino, per svariate motivazioni, aprire una propria attività. Come sfruttare allora tale intraprendenza? Come fare per risultare attrattivi verso la nuova generazione di lavoratori? Come motivarli affinché conducano l'azienda al successo e al cambiamento? Come trattenerli perché le risorse più valide restino fedeli all'azienda? Si cercherà di rispondere a queste domande nel presente capitolo, quando si cercherà di riflettere sul significato dei risultati di una ricerca per provare a tracciare delle linee guida per i manager che desiderano abbracciare il cambiamento che la Generazione Z porta inevitabilmente con sé. Tale ricerca ha proprio lo scopo di indagare la Generazione Z relativamente ad occupazione e imprenditorialità.

Il tentativo è anche quello di rafforzare il dialogo tra ragazzi, scuola, università e mondo del lavoro. Tutti infatti possono trarre dei vantaggi da questo confronto per capire le esigenze di ciascuno e intervenire lì dove possibile per colmare le lacune e soddisfare bisogni nuovi e aspettative:

- le aziende: potranno acquisire le informazioni necessarie per costruire pratiche HR efficaci per attrarre, trattenere e motivare i più giovani, puntando su bisogni e aspettative reali della nuova generazione di lavoratori;
- la scuola: potrà contribuire a dotare il sistema educativo (scuola e università) di elementi utili a selezionare metodologie e approcci efficaci per valorizzare le competenze dei giovani e indirizzare le loro aspettative verso opportunità lavorative che consentano la piena realizzazione personale;
- i giovani: potranno sviluppare una maggiore consapevolezza, attraverso spunti di riflessione, circa le proprie motivazioni e attitudini, così da avvicinarsi al mondo del lavoro con maggiore sicurezza capendo cosa li porta a preferire un'azienda piuttosto che un'altra.

La consapevolezza derivante dal voler capire questa generazione e rispondere alle esigenze dei diversi attori riguardo la sua entrata nel mondo del lavoro, porterà

certamente ad un vantaggio collettivo non indifferente: un cambiamento che non sarà casuale e privo di significato, ma consapevole e ben progettato.

“Non è un gioco di parole: vi sono ragioni per il cambiamento, va usata la ragione per il cambiamento. Per andare attrezzati ad affrontare i più impegnativi cambiamenti, è necessario avere una sana consapevolezza dei motivi che spingono a cambiare”<sup>251</sup>.

### 3.2 Metodo di analisi

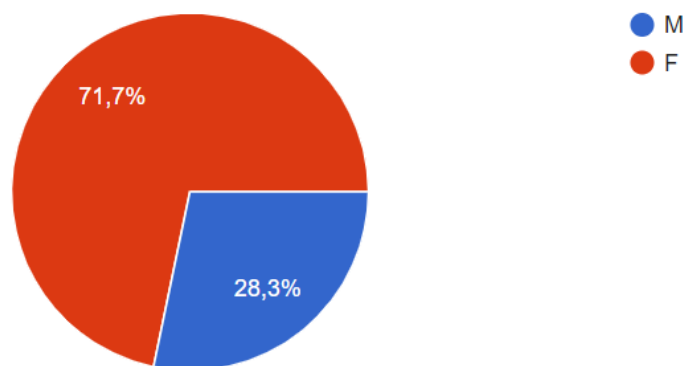
La ricerca è stata condotta su un campione di 283 studenti, di indirizzo sia tecnico che liceale, della Scuola Secondaria di Secondo Grado. Hanno partecipato tre diverse scuole, della provincia di Roma e di Lecce, per la maggior parte ragazzi del quarto e quinto anno, fatta eccezione per una piccola componente di terzo. Si è preferita la partecipazione all'intervista dei ragazzi più prossimi alla scelta lavorativa.

La presenza femminile domina quella maschile con un 72% circa, mentre gli intervistati provengono per il 70% dal liceo (classico, scientifico e linguistico) e la restante parte da istituti professionali e tecnici.

Figura 7. *Grafico sesso del campione.*

#### 1. Sesso

283 risposte



251 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas, pag.36.

Figura 8. *Grafico anno di nascita del campione.*

2. Anno di nascita

283 risposte

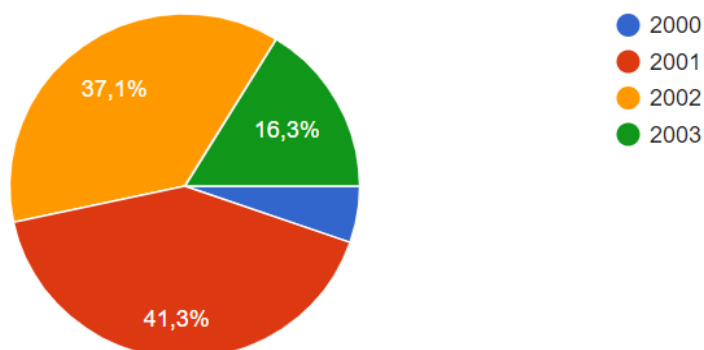


Figura 9. *Grafico indirizzo scolastico del campione.*

3. Indirizzo scolastico (anche se appena concluso)

283 risposte

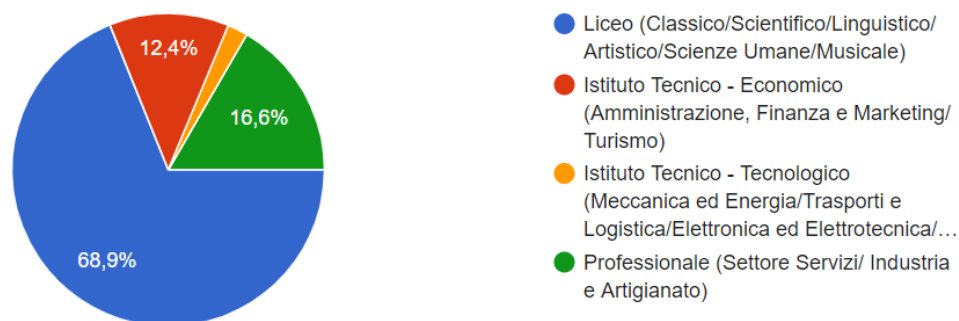
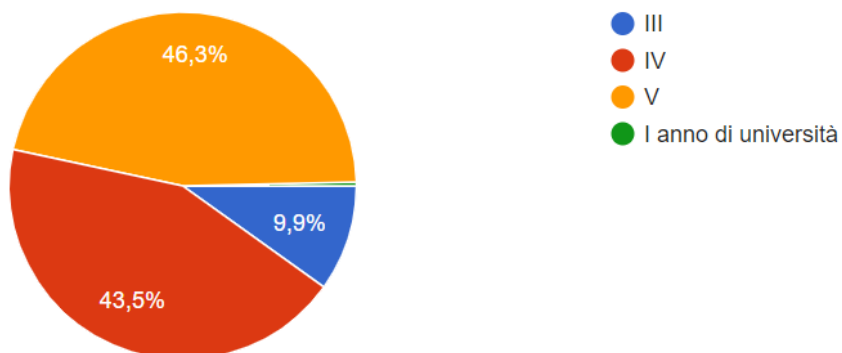


Figura 10. *Grafico anno di corso del campione.*

4. Anno di corso

283 risposte



Ai giovani intervistati è stato somministrato un questionario di 24 domande diviso in tre sezioni:

- la prima riguardante le informazioni di base come il sesso, l'indirizzo di studio, la volontà o meno di studiare in futuro. Questa prima parte fornisce le informazioni di contesto in cui si svolge la ricerca ed è importante per poter trarre le conclusioni laddove le domande successive nelle altre sezioni, necessitano di un ulteriore approfondimento;
- la seconda inerente aspettative e necessità rispetto al lavoro. È questa la parte in cui si cercherà di comprendere meglio cosa sia il lavoro per i giovani, quali siano le loro aspettative sul mondo del lavoro e quali siano i bisogni da soddisfare in modo da rendere tale lavoro motivante e ingaggiante;
- la terza attinente alle propensioni e caratteristiche rispetto alla scelta imprenditoriale. In questa parte si parlerà di cosa rappresenti l'imprenditorialità per questi ragazzi, se è una prospettiva desiderabile e a quali valori, aspettative e bisogni è associata.

Il tutto per rispondere alla domanda: la Generazione Z è una generazione di imprenditori o lavoratori autonomi? Per poi trarre le conclusioni e le conseguenze che la risposta a tale quesito comporta in ambito lavorativo e prettamente aziendale.

Per il questionario è stato utilizzato il *tool* "Moduli Google", in cui sono state selezionate domande del tipo *one-shot* e *multiple-choice*. Alcune domande richiedono la scelta di una o due risposte tra quelle proposte; altre la risposta in una scala di valutazione a 5 livelli che va da "per niente" a "moltissimo".

La compilazione del questionario è avvenuta *online*, tramite la previa condivisione del *link* con gli studenti e li ha impegnati per circa 15/20 minuti ciascuno.

I dati sono stati poi analizzati in forma aggregata, garantendo l'anonimato di ciascun intervistato, allo scopo di identificare tendenze comuni, correlazioni tra variabili e dimensioni utili a spiegare differenze individuali (ad esempio, il sesso, l'età, il tipo di studi, ecc.).

### 3.3 La Ricerca

Prima di entrare nel dettaglio su cosa i giovani Zers si aspettano dal mondo del lavoro e come essi lo immaginino nella propria coscienza, è stato chiesto loro se avessero intenzione di continuare o meno gli studi.

Circa il 72% del campione afferma di volersi iscrivere all'università. Gli ambiti di studio più apprezzati sono quello umanistico e sanitario, con una buona componente per il settore scientifico e delle scienze sociali. Il restante 28% è ancora indeciso riguardo all'università (20%) o pensa di non proseguire gli studi (8%). Le due percentuali si avvicinano molto alla divisione del campione tra liceo e tecnico/professionale. È facilmente intuibile quindi che coloro che scelgono un percorso di studi superiore tecnico, lo facciano con la chiara intenzione di entrare subito nel mondo del lavoro o che si sentano pronti a farne parte; rispetto a chi scegliendo un percorso di studio liceale, lo fa consapevole che proseguirà gli studi con la carriera universitaria.

Figura 11. Grafico sull'intenzione di proseguire gli studi.

5. Intendi proseguire con gli studi universitari?

283 risposte

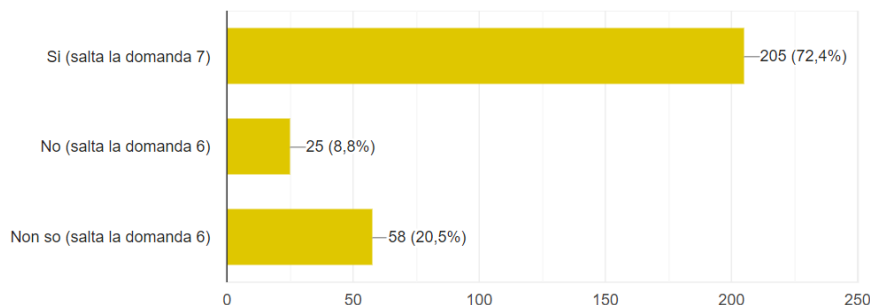


Figura 12. Grafico sull'intenzione di proseguire gli studi 2.

6. Se sì, in quale area disciplinare?

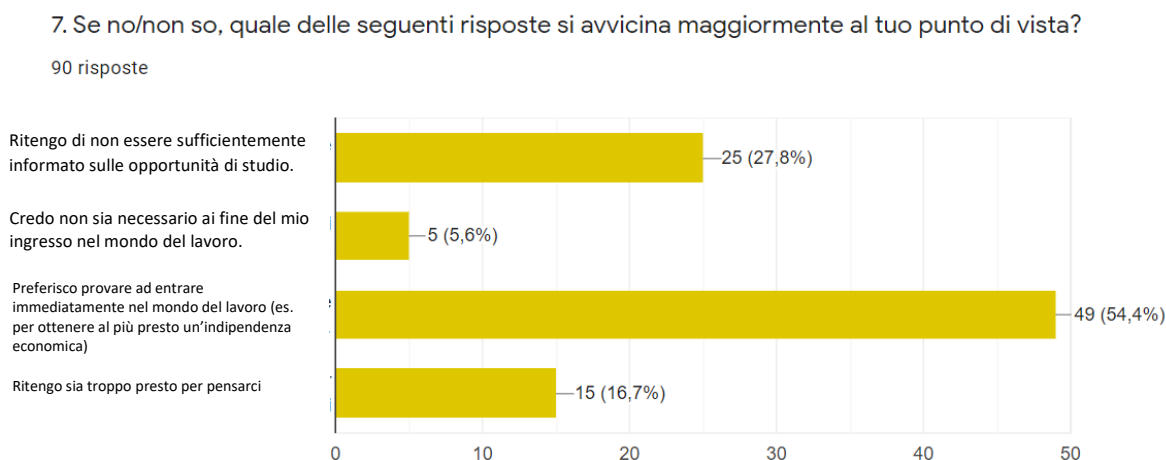
211 risposte





Sempre riguardo gli studenti delle scuole tecniche/professionali, è comprensibile come tra coloro che non hanno idee chiare sul proseguimento o meno degli studi o vogliono terminarli, circa il 60%, preferisca entrare subito nel mondo del lavoro (54%), in alcuni casi ritenendo che ciò basti, mentre il restante 40% è ancora confuso, cioè pensa di non essere sufficientemente informato sulle opportunità di studio disponibili (28%) o crede sia presto per pensarci.

Figura 13. Grafico sull'intenzione di proseguire gli studi 3.



Seppure un simile atteggiamento potrebbe essere prevedibile da parte degli studenti con una formazione più tecnica, bisogna fare attenzione agli stereotipi.

Nel suo libro, Walter Passerini invita a riflettere su questo: “C'è sempre qualcuno che dice “Trovali un lavoro prima che puoi!”. Ma il consiglio si rivela spesso fallace. È vero che quando prevale una domanda di lavoro da parte delle imprese relativamente medio-bassa, i diplomati, sul breve, sembrano essere più richiesti dei laureati. L'impressione può però essere falsata e basarsi su un'illusione ottica. Nella realtà, la domanda di competenze sta crescendo. E se sul breve periodo chi esce prima dal mondo dell'istruzione sembra poter arrivare prima al lavoro, la verità è che sul medio e lungo periodo studiare paga notevolmente di più. Chi entra nel mondo del lavoro prima ma con una bassa qualificazione spesso non riesce più a cambiare, a ricominciare, e ipotoca così la sua vita in mansioni basse. Chi entra dopo, per aver conseguito un più elevato titolo di studio, può apparire e partire svantaggiato, ma recupera il suo investimento dopo qualche anno di lavoro”<sup>252</sup>.

È pur vero che la coerenza tra i titoli e le competenze offerte e la domanda delle imprese non sempre segue una linea razionale. La formazione è un capitale sociale riconosciuto,

252 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas, pag.7.

il cui valore varia nel tempo e in relazione al ciclo della domanda. In Italia spesso questo si dimentica, mentre ci si innamora della vasta proposta dell'offerta. È vero che nel campo dei servizi innovativi è spesso l'offerta a creare la sua domanda, ma in un contesto competitivo come quello attuale, la formazione va riportata a un più ristretto collegamento con la domanda<sup>253</sup>.

Si dovrebbe discutere sulla qualità dell'istruzione, sia essa superiore che universitaria; sulla mancanza di un serio livello di alta formazione professionale; sulle difficoltà che incontrano i giovani, spesso laureati, a trovare un'occupazione stabile e adeguata; sul ritardo che i giovani studenti italiani impiegano nel conseguire una laurea.

Tutte tematiche che troverebbero una soluzione se le stesse imprese aumentassero la domanda, in modo da favorire l'investimento in qualità e ricerca. Le imprese italiane appartengono ancora a un certo modello di sviluppo, prevalentemente legato ai settori manifatturieri e di trasformazione, piuttosto che di ricerca avanzata e di alto valore aggiunto<sup>254</sup>. Se le imprese chiedono meno del 10% di laureati all'anno, è legittimo per i giovani chiedersi a che cosa serva studiare. Ma se si esaminano i trend riguardo la competizione globale si riscontra una condizione di fondo: le strategie non si basano più esclusivamente sul vantaggio di costo; le produzioni più semplici e di assemblaggio sono svolte dalle macchine e trasferite dove la manodopera ha un minor costo.

“Oggi ai paesi più avanzati competono le funzioni di progettazione e di nobilitazione, d'invenzione e di ricerca, di design e di moda, di qualità e di brand. Se le braccia sono altrove, è sui cervelli che si gioca la competizione internazionale”<sup>255</sup>.

Studiare “costituisce un ottimo *passepartout*, di metodo e di capitale di competenze, quando arriva il momento di cambiare”<sup>256</sup>. E imparare a cambiare è una qualità che nell'era dell'instabilità garantisce il successo di chiunque la possieda. La formazione, come leva del cambiamento, diventa quindi essenziale. Ciò che le restituisce forza è il passaggio dal concetto fisso, rigido e immobile di occupazione al concetto più dinamico e mobile di occupabilità, dove per “occupabilità” si intende la possibilità effettiva di diventare occupati: qui si gioca il futuro della formazione. La convinzione generale è che qualunque sia il suo campo o il suo livello professionale, a garantire l'occupabilità sarà la capacità di aggiornamento continuo, di apprendimento e di flessibilità nel cambiamento.

---

253 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas.

254 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas.

255 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas, pag.43.

256 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas, pag.8.

Chi ha capito tutto questo è proprio la Generazione Z, figlia di questo tempo, portatrice di tale rivoluzione nel mondo del lavoro.

Nel capitolo precedente si è a lungo discusso infatti del grande valore che la formazione occupa nell'attrazione e motivazione al lavoro di questa generazione. Questi giovani sembrano capirne e coglierne il potenziale più dei loro predecessori e grazie alla tecnologia ne sono di gran lunga agevolati. Se quindi dimostrano una scarsa aspettativa nei confronti della formazione proveniente dalle istituzioni scolastiche, sembrano affidare il proprio sviluppo professionale all'esperienza lavorativa e lì ripongono la propria fiducia.

### 3.3.1 Il Lavoro per la Generazione Z.

“Il lavoro è un bisogno, una costrizione, un sogno. Per molti è fatica, per altri un'eccitante sfida per mettersi alla prova. Quello che non si chiede quasi mai alle persone potrebbe in molti casi essere decisivo: Che cos'è per voi il lavoro? Che cosa pensate del lavoro? Tutte le volte che lo si fa se ne ha un ritorno straordinario”<sup>257</sup>.

Per capire come sta cambiando il lavoro e apportare le giuste misure per accogliere tale cambiamento, si deve innanzitutto capire cosa il lavoro rappresenta per chi il lavoro lo adempie: le persone. E in modo particolare le persone che stanno entrando ed entreranno nel mondo del lavoro nel prossimo futuro: la Generazione Z. Dunque, cosa pensano i giovani del lavoro? Come lo vorrebbero? Come se lo aspettano? Si possono definire questi giovani imprenditori? Hanno in sé le caratteristiche degli intraprendenti? Cosa significa per loro essere lavoratori autonomi? E cosa essere dipendenti? A tutte queste domande si risponderà in questo paragrafo, riservato alla sezione della ricerca dedicata al lavoro secondo gli Zers.

Il lavoro oggi, soprattutto per le nuove generazioni, non ha più la centralità del passato. “Se chiedete alle giovani generazioni quale è la cosa più importante della vita, vi sentirete rispondere l'amore, l'amicizia, la famiglia e poi viene lavoro”<sup>258</sup>. Ciò non significa svalORIZZARE ciò che per secoli ha rappresentato il punto centrale dell'identità, un importante fattore moltiplicativo di sviluppo, oltre che il fattore chiave dell'inclusione sociale; significa che le persone oggi mettono al centro la vita di relazione e gli affetti, poi viene il lavoro. In realtà esiste un meccanismo di autoprotezione alla base, inversamente proporzionale alla motivazione. Quanto è più alto il grado di soddisfazione sul lavoro, tanto maggiore è considerata la sua centralità.

---

257 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas, pag.3.

258 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas, pag.15.

L'autoprotezione e quindi, il suo decentramento valoriale, scattano quando è più bassa la motivazione e il coinvolgimento<sup>259</sup>. È questo un tema psicologico e antropologico. “Le nuove generazioni aggiornano il senso e i significati che danno al lavoro e modulano la sua importanza in relazione alla vita”<sup>260</sup>. Tutto questo ha scaturito il passaggio dalla domanda di “lavorare meno” a quella di “lavorare meglio” che è alla base di ricerche come questa, che aspirano all'*attraction, motivation* ed *engagement* dei propri lavoratori, che grazie anche all'entrata degli Zersnel mondo del lavoro, diventano sempre meno dipendenti e sempre più collaboratori.

Tornando al lavoro per la Generazione Z, la fondazione Lavoroperlapersonaci ricorda che in ogni caso al lavoro è attribuita una notevole importanza e che al primo posto tra i driver motivazionali dei giovani italiani vi sono sicurezza e retribuzione.<sup>261</sup> Il dato è confermato anche dalla ricerca presa in esame in questo capitolo. Il 64% degli intervistati considera il lavoro come un mezzo per guadagnare il reddito necessario a condurre una vita dignitosa. Subito dopo, risulta molto importante il fatto che il lavoro permetta di svolgere attività gratificanti e che rivestano una certa importanza in ambito sociale (39%), quasi a rappresentare la propria appartenenza alla società in modo attivo e responsabile.

Con il lavoro i giovani trovano il loro posto e la loro utilità nel mondo. Il 36% vede il lavoro come una possibilità di esprimere se stessi ed assecondare le proprie passioni; mentre una buona percentuale, il 34%, vede il lavoro come una possibilità di acquisire le competenze e le capacità necessarie alla propria realizzazione personale.

Da questi risultati si evince che il lavoro mantiene comunque la sua funzione di inclusione sociale e la sua interpretazione si rispecchia nelle culture espressive del lavoro, che, a differenza di quelle strumentali ed etico-ideologiche, ritengono che il lavoro sia insieme un diritto ma anche un progetto, che permetta di raggiungere opportunità personali e professionali<sup>262</sup>. Il lavoro è personalità, espressione della parte migliore di sé, auto-realizzazione. Aiuta a conquistare nuovi traguardi, nuovi obiettivi, ma allo stesso tempo permette alle persone di esprimere le proprie capacità e competenze, innescando circuiti virtuosi. La motivazione al lavoro diventa, in queste culture, la leva per raggiungere un più alto livello di benessere. Il lavoro, e quindi le sue istituzioni, come l'impresa, è il motore che fa crescere il mondo e crea ricchezza e

---

259 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas.

260 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas, pag.15.

261 Fondazione Lavoroperlapersona, Generazione Zeta. Valori, motivazioni e atteggiamenti verso il lavoro e l'innovazione. Executive summary.

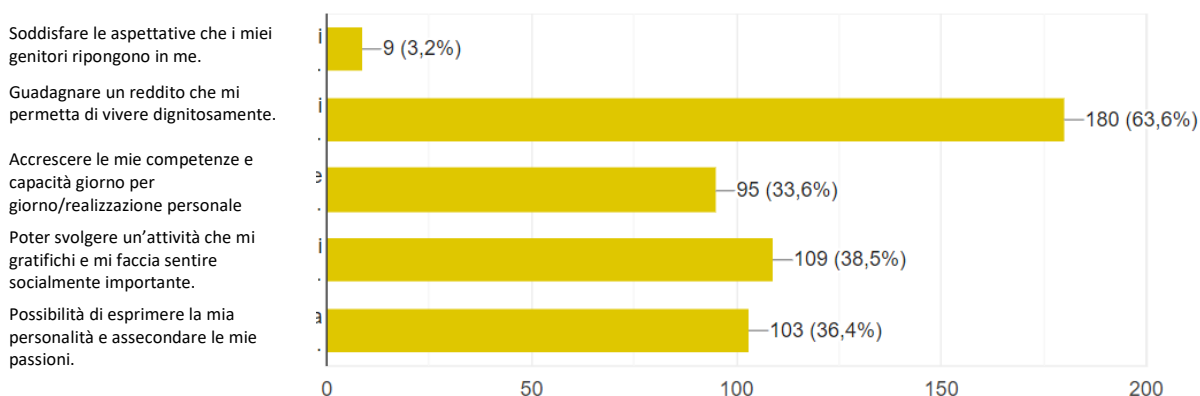
262 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas.

benessere per tutti. “Le culture espressive sono appannaggio dei più giovani maschi e femmine”<sup>263</sup>. La ricerca in esame sembra confermarlo.

Figura 14. Grafico sul significato del lavoro per la Generazione Z.

8. Cosa significa per te lavorare (max 2 risposte possibili)?

283 risposte



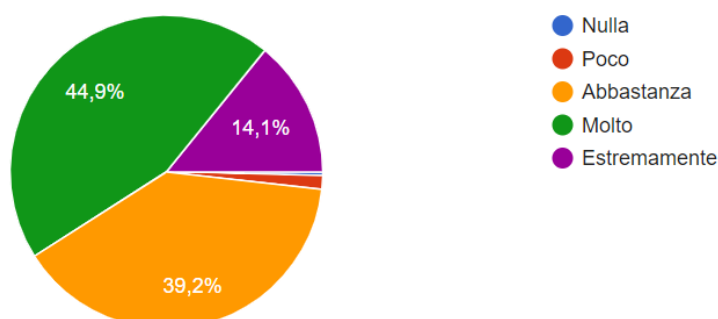
Per quanto riguarda il lavoro come mezzo per acquisire competenze necessarie alla propria realizzazione, il 59% dei giovani intervistati, pensa che sia estremamente o molto importante svolgere per un periodo di tempo consistente la stessa attività in modo da diventarne esperti, rafforzato da un 39% che lo ritiene abbastanza importante. Allo stesso modo, risulta importante acquisire esperienza dalle attività lavorative.

263 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas, pag 22.

Figura 15. Grafico sull'importanza di alcuni aspetti del lavoro per la Generazione Z 1.

9. Quanto ritieni importante per il tuo futuro lavoro: Eseguire per un lungo periodo la stessa attività in modo da specializzarti

283 risposte



Mancando quel dialogo tra mondo del lavoro e istituzioni scolastiche di cui si è parlato, questi giovani affidano alle aziende la loro esigenza di colmare la mancanza di competenze lavorative preziose per la propria carriera e conoscenze esperienziali utili attraverso il confronto con i colleghi più esperti, che la formazione accademica non può fornire a livello pratico in modo esaustivo. “Quando le diverse generazioni sono pronte ad apprendere le une dalle altre, abbiamo in mano la chiave di crescita sia dell’azienda che delle persone”<sup>264</sup>.

È importante che l’ambiente di lavoro presenti un’ampia scelta di iniziative di mentoring, coaching, learning e crescita professionale<sup>265</sup>, ma anche di *age diversity*. Questo ultimo importante strumento ha il compito di creare il clima giusto per lo scambio generazionale e quindi fare in modo che la ventata di aria fresca introdotta dagli Zers porti ad un cambiamento il più naturale e condiviso possibile.

Come si era già ribadito nel secondo capitolo, “Progression means more than promotion”<sup>266</sup>. La consapevolezza di poter raggiungere rapidamente posizioni lavorative più elevate stimola i nostri giovani meno di quanto faccia la possibilità di completare il processo di maturazione tramite l’apprendimento, per poi raggiungere i livelli più elevati della scala gerarchica.

Il ruolo della formazione nel cambiamento è già stato sottolineato precedentemente in questa tesi, ma a proposito della progressione che la Generazione Z sembra seguire e della forte autonomia e individualità che la caratterizza nel proprio impegno in sviluppo

264 <https://blog.mindwork.it/diversita-generazionale-in-azienda/>.

265 <https://it.sodexo.com/home/media/comunicati-stampa/newsList-area/comunicati-stampa/generazione-z-2-miliardi-di-giov.html>.

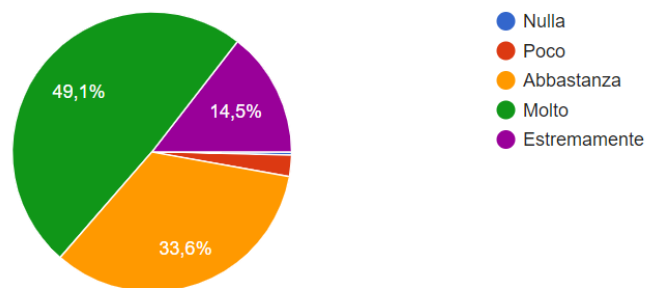
266 Hays (2017) - What Workers Want.

personale e di carriera, si può riflettere proprio su questo passaggio generazionale da collettivismo a individualità. “Oggi la classe è in soffitta, ma esistono ancora gli operai, diventati individui”<sup>267</sup>. Una trasformazione antropologica importante: oggi le persone che lavorano si percepiscono come individui, soggetti, sanno nel profondo di essere essi stessi gli artefici della propria riuscita. Ciò non rappresenta un fatto negativo, se vissuto come espressività, motivazione, impegno personale. Ma a volte comporta un senso di insicurezza che la formazione può acquietare. “La soggettività positiva qualche volta sfocia nell’orgoglio, non più del mestiere ma della professione. La professionalità diventa un intreccio tra sapere, saper fare e saper essere. Il *professional* è fedele a se stesso, è più geloso della propria competenza. La lealtà a volte è forte, oltre che a sé, alla comunità professionale, che non coincide necessariamente con un ordine professionale tradizionale”<sup>268</sup>.

Figura 16. Grafico sull’importanza di alcuni aspetti del lavoro per la Generazione Z 2.

Acquisire quanta più esperienza possibile attraverso lo svolgimento di tante attività/mansioni

283 risposte



Per quanto riguarda le situazioni di incertezza, queste non sembrano spaventare questa generazione, forse perché nata e cresciuta in un contesto fortemente instabile. Circa l’84% del campione ritiene sia molto/abbastanza importante gestire anche più persone e attività in momenti di incertezza. Nonostante l’incertezza non sembri essere un problema, per il 45% degli intervistati avere compiti ed orari definiti è molto importante.

267 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas, pag 12.

268 Ibidem.

Figura 17. Grafico sull'importanza di alcuni aspetti del lavoro per la Generazione Z 3.

Dover programmare e pianificare più attività e più persone, anche in situazioni di incertezza

283 risposte

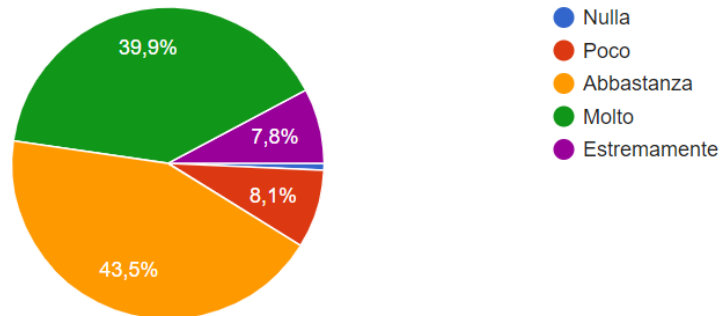
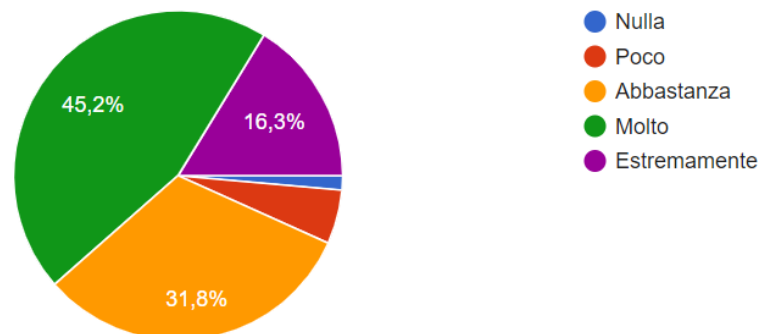


Figura 18. Grafico sull'importanza di alcuni aspetti del lavoro per la Generazione Z 4.

Avere degli orari e dei compiti da svolgere prestabiliti e ben definiti

283 risposte



Nonostante i due dati sembrano essere tra loro discordanti, non lo sono in realtà. Se i driver motivazionali della Generazione Z hanno a che fare con sicurezza e flessibilità, come si evince nel capitolo precedente, è chiaro che preferiscano regole e compiti chiari e trasparenti. Si è già parlato anche dell'importanza che ha per gli Zers proprio la comunicazione limpida e diretta con i superiori. Servono dunque orari e compiti precisi, seppur in un range di possibilità che li renda flessibili. La flessibilità infatti, come è intuibile e ribadito dalla ricerca, è un fattore importantissimo nelle scelte da prendere in situazioni di incertezza, quando non vi è più la stabilità a giustificare la routine. E in un mondo fortemente instabile e dinamico, è chiaro come ci si debba attrezzare per rispondere al meglio ai cambiamenti esterni. Sulla flessibilità si tornerà tra poco.

Tornando alla ricerca e in linea con quanto detto finora, un altro elemento che caratterizza fortemente la Generazione Z è senza dubbio il valore attribuito alla decisione.

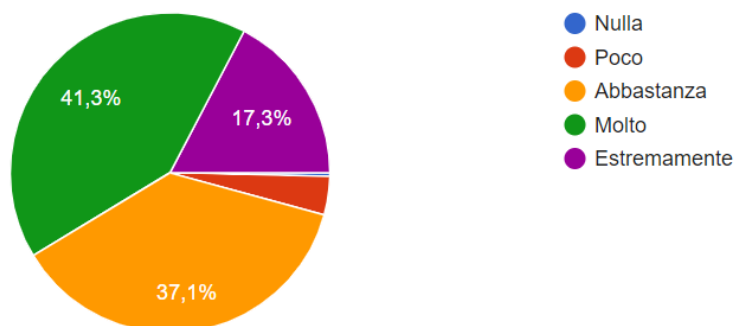


Gli Zers vogliono poter decidere. Attribuiscono alla decisione la possibilità di crescita lavorativa e sviluppo di carriera. E probabilmente l'avanzamento di carriera è qualcosa di molto ambito e, come si è detto, individuale.

Figura 19. Grafico sull'importanza di alcuni aspetti del lavoro per la Generazione Z 5.

Intraprendere quotidianamente decisioni rilevanti ai fini dell'evoluzione del mio lavoro

283 risposte



È utile a questo punto, distinguere tra due tipi di atteggiamenti nel lavoro dipendente: atteggiamenti accuditivi e atteggiamenti imprenditivi. Appartengono agli accuditivi tutti coloro che ritengono che il lavoro sia sostanzialmente un bisogno che va soddisfatto da altri. L'atteggiamento prevalente in individui di questo orientamento è una relativa passività, una posizione di attesa verso una soddisfazione che viene dall'esterno. Al contrario, l'atteggiamento imprenditivo è più dinamico e mobile, orientato al fare. Questo atteggiamento mette in luce le attività del candidato che cerca di costruire un proprio percorso professionale<sup>269</sup>.

Sulla scia di questa distinzione, accuditivi-imprenditivi, può essere utile proporre un'altra distinzione sul tema dell'occupazione. Da un lato ci sono coloro che credono fermamente che il lavoro sia e debba essere un diritto; dall'altro chi crede che il lavoro debba essere un progetto, da costruire da soli o con altri, per risolvere alcuni problemi e per rispondere a determinati bisogni. Gli accuditivi saranno quindi più orientati a seguire la linea del lavoro come diritto, che qualcuno prima o poi dovrà soddisfare. Gli imprenditivi, invece, saranno più orientati a considerare il lavoro come diritto, ma anche come progetto, che richiede un'implicazione più diretta del lavoro e un maggior coinvolgimento nella costruzione dell'obiettivo lavorativo e professionale. L'accuditivo sarà più disponibile ad aspettare che tutte le condizioni si verifichino, mentre l'imprenditivo cercherà di connettere diversi fattori e opportunità e, pur attento alla

269 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas.

visione di insieme, sperimenterà nuove strade conquistando provvisori assestamenti in vista degli obiettivi<sup>270</sup>.

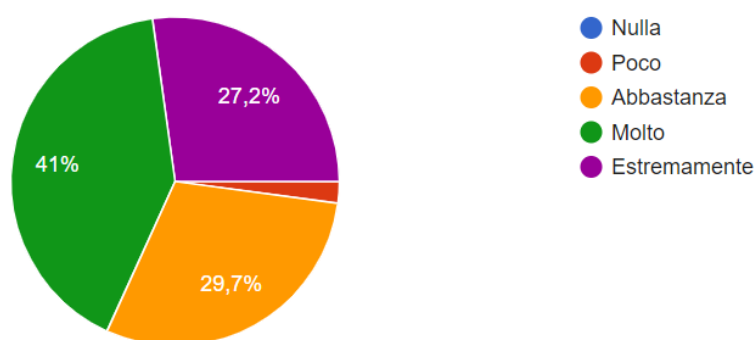
Dunque, nella nostra analisi, possiamo affermare che la Generazione Z rispecchia i caratteri dell'imprenditività. Più volte nel precedente capitolo sono stati sottolineati i caratteri dell'autonomia e il desiderio di partecipazione attiva e coinvolgimento nelle decisioni.

Altra caratteristica importante emersa, è quanto sia desiderabile poter gestire il proprio tempo. La percentuale di chi lo ritiene molto o estremamente importante qui cresce fino al 68% e il 30% che ne resta, cioè la quasi totalità del campione che resta, lo ritiene un fattore abbastanza importante.

Figura 20. Grafico sull'importanza di alcuni aspetti del lavoro per la Generazione Z 6.

Poter gestire liberamente il tuo tempo

283 risposte



Cresce la domanda di benessere dentro il lavoro. Tecniche e filosofie come il work-life-balance, se sino a qualche anno fa erano impensabili, oggi sono uno strumento in grande diffusione. Il lavoro appaga quando, oltre ai risultati e agli obiettivi da raggiungere, lascia spazio alla vita. “Si lavora meglio e si vive meglio e quando si scopre che la serenità e l'equilibrio tra vita e lavoro rendono più produttive le stesse aziende, allora finalmente si riesce a dare la giusta importanza alla qualità e alla centralità della vita rispetto a un fare spesso senza senso”<sup>271</sup>. Questo ben si collega al tema della flessibilità che abbiamo introdotto pocanzi. Obiettivi definiti e confini che permettano libertà d'azione al loro interno. Gli Zers richiedono flessibilità non solo per gestire il proprio tempo, ma anche per esprimere se stessi attraverso la progettazione delle attività in

270 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas.

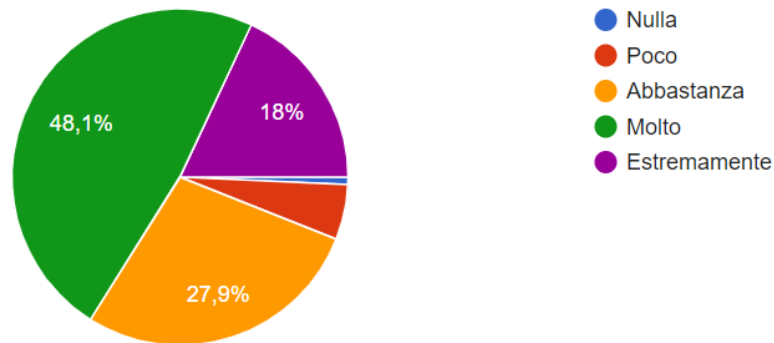
271 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas, pag.15.

prima persona, sia da soli che in team. È il 66% a ritenerlo estremamente/molto importante.

Figura 21. Grafico sull'importanza di alcuni aspetti del lavoro per la Generazione Z 7.

Esprimere le tue capacità e idee attraverso un'attività progettata da te (anche se in collaborazione)

283 risposte



“Viviamo nell'era dell'uomo flessibile”<sup>272</sup>. L'esigenza di flessibilità si scontra con le vecchie strutture e culture nate per far fronte ad altri problemi, ed improntate alla stabilità, alla previsione, alla lenta e sicura evoluzione.

Oggi la discontinuità ha cambiato le carte in gioco. “Avremo imprese caratterizzate dalla presenza di un organico ristretto basato su un nucleo forte e stabile e da un esercito di molte costole fluttuanti, schiere di nuove idee e prodotti, ma anche masse in via di riduzione di lavoratori esclusivamente esecutivi. La flessibilità sarà sempre più una virtù. L'adattamento sarà parente stretto del cambiamento. Non ci sarà più un unico lavoro, magari stabile e sicuro per tutta una vita, ma “l'imparare a imparare” e “l'imparare a cambiare” diventeranno le chiavi di una nuova era”<sup>273</sup>.

Su quest'ultimo aspetto, c'è sicuramente da lavorare perché i giovani sembrano non avere ancora coscienza della realtà in cui si trovano: il 66% degli intervistati si aspetta di cambiare lavoro solo 1 o 2 volte nella loro vita.

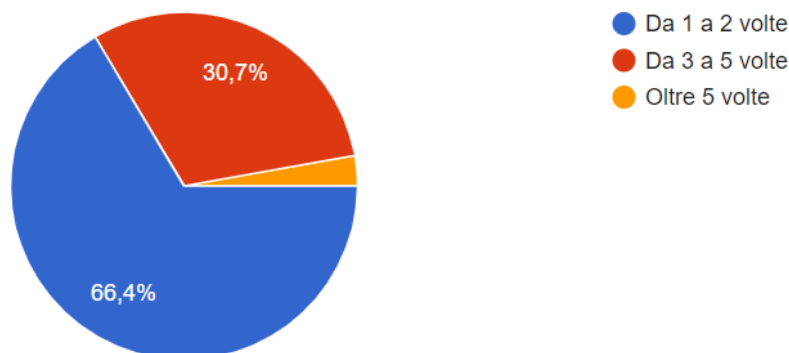
272 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas, pag.8.

273 Ibidem.

Figura 22. Grafico sull'aspettativa del numero di cambi di lavoro per la Generazione Z.

10. Quante volte ti aspetti di cambiare lavoro nel corso della tua vita?

283 risposte



“La vittima di questa situazione nuova è soprattutto chi si rende conto di non avere le carte in mano per cambiare. Perché il gioco è chiaro: non ci si può più illudere o adagiare nel bozzolo della continuità. La stessa fedeltà a un'unica azienda o a unica specializzazione può non bastare più. La progressione verticale di carriera non è più necessariamente l'unico orizzonte del successo. Ma sempre di più sono necessari scarti laterali, passaggio orizzontali e trasversali per poter crescere”<sup>274</sup>.

È necessario accompagnare le persone in un cammino in cui la capacità di cambiare, al momento opportuno, diventa più vantaggiosa della forza di gravità del conservare. È forse questa la migliore traduzione di *employability*, che in italiano si pronuncia come occupabilità.

Il passaggio dall'occupazione all'occupabilità è la linea che divide il vecchio dal nuovo mondo del lavoro<sup>275</sup>. In questo viaggio bisogna spingersi oltre il noto e il conosciuto. “La stessa obbedienza e fedeltà non sono più considerate un valore dalle stesse aziende e dalle società di selezione, inclini a considerare una troppa lunga permanenza nella stessa impresa alla stregua di una coatta incapacità di negoziare e cambiare”<sup>276</sup>. “Se, come abbiamo visto, la fedeltà, intesa come lunga permanenza nella stessa impresa e posizione, non è più una virtù, i percorsi di lavoro e di carriera del futuro avverranno sempre più all'insegna del nomadismo, non casuale né avventuristico, ma possibilmente programmato, ben gestito, progettato”<sup>277</sup>.

274 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas, pag. 13.

275 Ibidem.

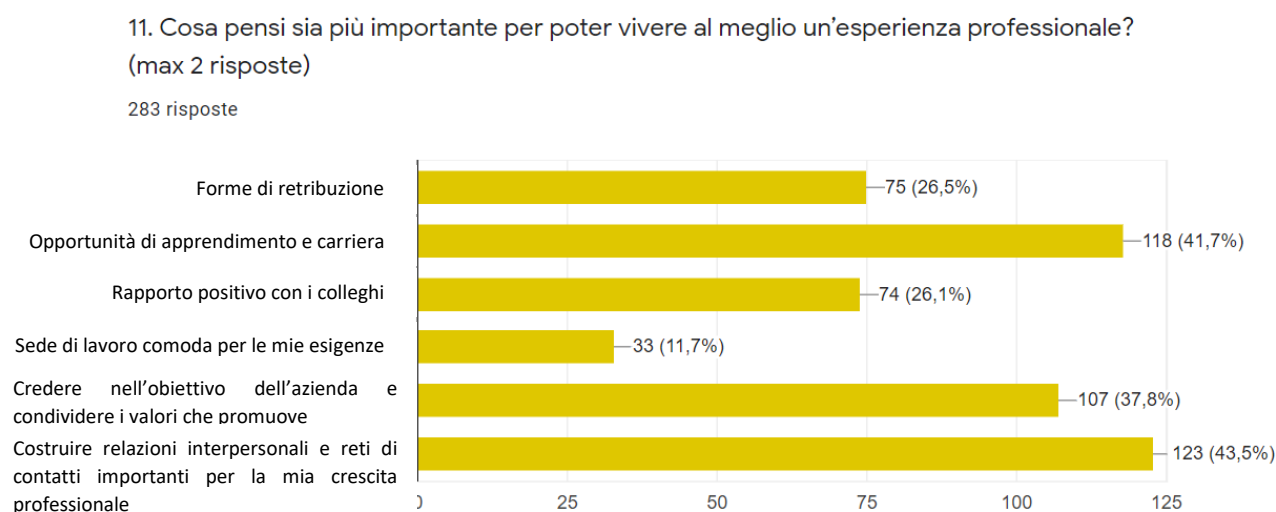
276 Ibidem.

277 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas, pag.18.

Dunque, come fare a far coincidere la necessità di flessibilità con il desiderio di sicurezza dei nostri giovani? “Si sente spesso parlare di talenti, espressione viziata da due fraintendimenti. Il primo: quando si parla di talenti ci si riferisce sempre a talenti esterni. Dobbiamo dare la caccia ai Talenti, e si guarda fuori. Dobbiamo strappare i talenti alla concorrenza, e non si guarda dentro”<sup>278</sup>. Così facendo non si raggiungono gli obiettivi, si trascurano le persone che stanno all'interno e non si favorisce la motivazione nell'azienda. “Il talento è una metacompetenza che serve in una particolare congiuntura. È chiaro che va preparata prima, va allevata, va individuata e ricercata, va premiata e coccolata. E, se davvero di talento si tratta, vanno adottate tutte le iniziative per non lasciarselo sfuggire”<sup>279</sup>. Appunto, se i giovani sono restii ad abbandonare la loro azienda e dimostrano una certa fedeltà ad essa, lì dove motivati, allora sarebbe opportuno permettere loro di contribuire allo stesso modo al successo dell'impresa, ma con ruoli diversi in base alle necessità. Ciò permetterebbe anche di allenare i lavoratori alla flessibilità, all'acquisizione veloce di nuove competenze e all'adattamento, attraverso spostamenti orizzontali di carriera.

Per costruire un rapporto solido tra aziende e lavoratori del domani, è necessario capirne le necessità. Dunque, cosa pensano questi ragazzi sia più importante per meglio vivere la propria esperienza professionale?

Figura 23. Grafico su cosa sia più importante per una migliore esperienza professionale per la Generazione Z.



Tornano qui alcuni fattori di cui si era discusso nel precedente capitolo. Al primo posto ci sono le relazioni interpersonali. È proprio questa la generazione che più dei propri

278 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas, pag.34.

279 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas, pag.35.

predecessori ha bisogno di contatti umani reali. Questa esigenza nasce proprio dalla paura che l'eccessiva digitalizzazione intacchi la comunicazione e i rapporti umani, sentiti quindi, come qualcosa di inestimabile valore, che va preservato. Relazioni poi, che possono rivelarsi importanti se legate all'avanzamento di carriera. Si ricordi infatti quanto detto precedentemente. Le reti interpersonali sono importantissime nella costruzione del proprio percorso lavorativo e permettono di acquisire conoscenze e competenze rilevanti tramite la trasmissione di generazione in generazione del sapere dettato dall'esperienza.

La formazione e la carriera rappresentano insieme il secondo fattore in termini di importanza che emerge dalla ricerca. Uno sviluppo continuo: sia per quanto riguarda l'acquisizione di contenuti e competenze utili allo svolgimento del proprio lavoro; ma anche uno sviluppo di carriera, il miglioramento della propria posizione professionale lungo la scala gerarchica aziendale. Terzo fattore per ordine di importanza è la condivisione con l'azienda di obiettivi e valori. Altro fattore questo emerso nelle ricerche di cui si è discusso precedentemente. Se la Generazione Z desidera partecipare al raggiungimento degli obiettivi aziendali, questi devono sposarsi con i propri obiettivi e i propri valori. Le forme di retribuzione occupano solo il quarto posto.

Rispetto invece al rapporto tecnologia-lavoro, le nuove piattaforme digitali mettono in campo nuove forme di lavoro che gli Zers ritengono per la maggior parte importanti.

Se pensiamo a YouTube, Uber o Ebay, ad esempio, il primo fattore di vantaggio che questa tipologia di lavoro apporta è, per il campione, che permettono un guadagno dallo svolgimento di mansioni semplici, come può essere anche l'uso creativo dei social networks.

Figura 24. Grafico sull'utilità delle piattaforme digitali nel lavoro per la Generazione Z.

12. Le piattaforme digitali (es. Youtube, Uber, Deliveroo, Ebay) consentono di poter accedere facilmente ad una forma di lavoro "alternativa" rispetto quella tradizionale. Quanto consideri utile tale possibilità?

283 risposte

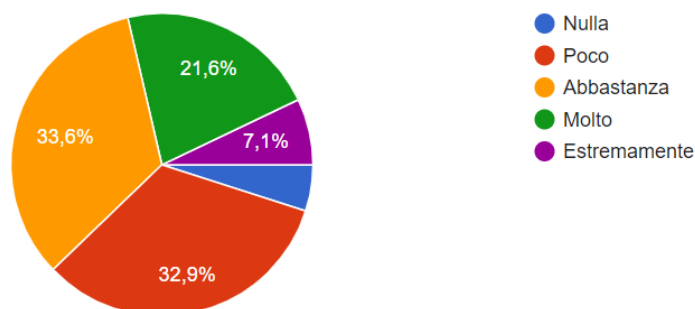
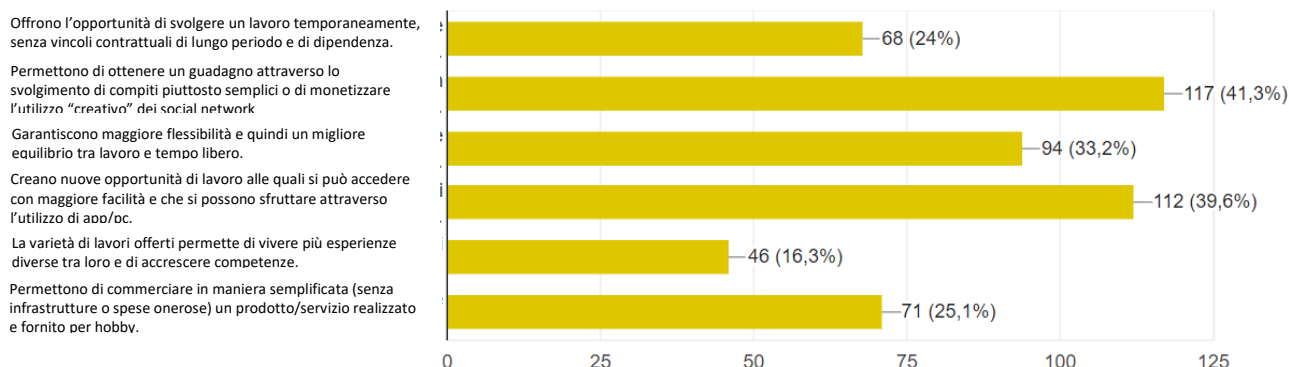


Figura 25. Grafico sull'aspettativa del numero di cambi di lavoro per la Generazione Z.

13. Quale ritieni essere il fattore di maggior vantaggio per queste piattaforme? (max 2 risposte)

283 risposte



Si ricorda come nel precedente capitolo si fosse parlato proprio dell'utilizzo dei social networks per la produzione di contenuti multimediali; una tendenza nuova rispetto al mero sharing dei Millennials.

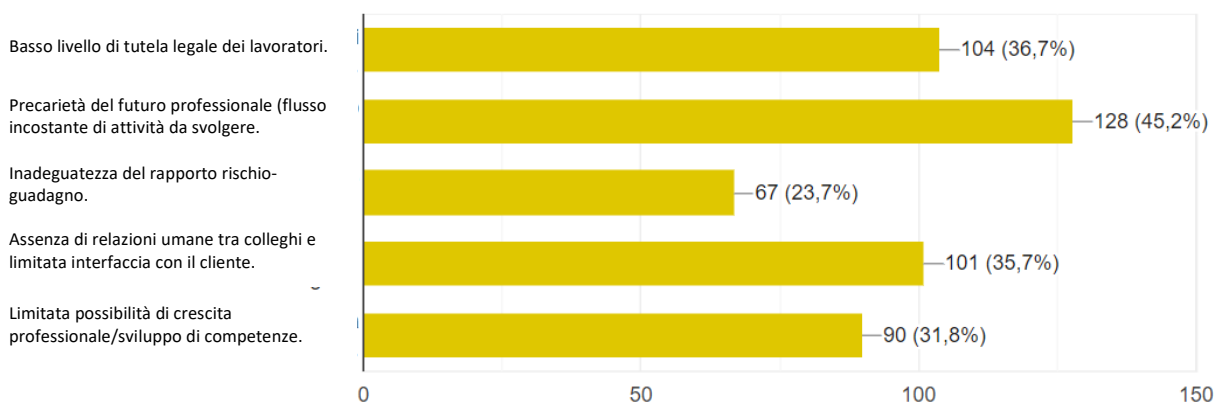
Una produzione, questa, alla portata di tutti, semplice e con il semplice utilizzo di un pc. Nasconde però delle insidie.

La percentuale che non affida una grande importanza a queste piattaforme (40% circa) è significativa. Questa tipologia di lavoro nasconde degli svantaggi che la Generazione Z riscontra principalmente nella precarietà del futuro professionale a causa del flusso incostante delle attività da svolgere.

Figura 26. Grafico sugli svantaggi delle piattaforme digitali nel lavoro per la Generazione Z.

14. Quale ritieni essere il fattore di maggior svantaggio per queste piattaforme? (max 2 risposte)

283 risposte



A spaventare è anche il basso livello di tutela legale di queste nuove forme di lavoro dovuto principalmente al fatto che sono molto recenti. Interessante anche il terzo svantaggio riscontrato dai ragazzi, che si collega proprio a quel bisogno di contatto diretto e di relazioni di cui si è già ricordato. Infatti, altra eventuale problematica del lavorare attraverso i social o le piattaforme online è l'assenza o quasi di relazioni umane tra colleghi, con una interfaccia limitata con i clienti. Già la Fondazione Lavoroperlapersona<sup>280</sup>, di cui si è fatta menzione nel secondo capitolo, aveva riscontrato un atteggiamento ambiguo dei giovani verso la tecnologia. Sembrerebbe strano da parte di una generazione di nativi digitali, ma se da una parte gli Zers avvertono le potenzialità che l'evoluzione tecnologica porta con sé, dall'altra fanno proprie le paure e le inquietudini dei genitori. Spaventa l'impatto tecnologico sul lavoro, che si pensa possa contribuire alla riduzione dei posti di lavoro. Non ci si fida dell'intelligenza artificiale e delle sue applicazioni<sup>281</sup>.

### **3.3.2 L'imprenditorialità per la Generazione Z.**

Dopo aver indagato sulle percezioni e aspettative riguardanti il lavoro, altro tema importante di questa tesi è l'imprenditorialità. Cosa vuol dire per questi ragazzi essere imprenditori? Desiderano diventarlo o preferiscono il lavoro dipendente? Quali fattori li motivano a questa scelta e quali invece la limitano? La parte del questionario relativa all'imprenditorialità risponde proprio a queste domande, già introdotte nel primo capitolo, ma che ora daranno, almeno in parte, una risposta da parte della Generazione Z.

Dunque, per quest'ultima, l'imprenditorialità risulta strettamente legata alla capacità di saper cogliere e sfruttare le opportunità del mercato per trarne profitto. La definizione ben si sposa con la letteratura moderna sull'argomento di cui si è trattato in precedenza. Opportunità e imprenditorialità sono strettamente connesse tra loro; senza opportunità da cogliere, non ci sarebbe alcun imprenditore o almeno, alcun imprenditore di successo.

---

280 Fondazione Lavoroperlapersona, Generazione Zeta. Valori, motivazioni e atteggiamenti verso il lavoro e l'innovazione. Executive summary.

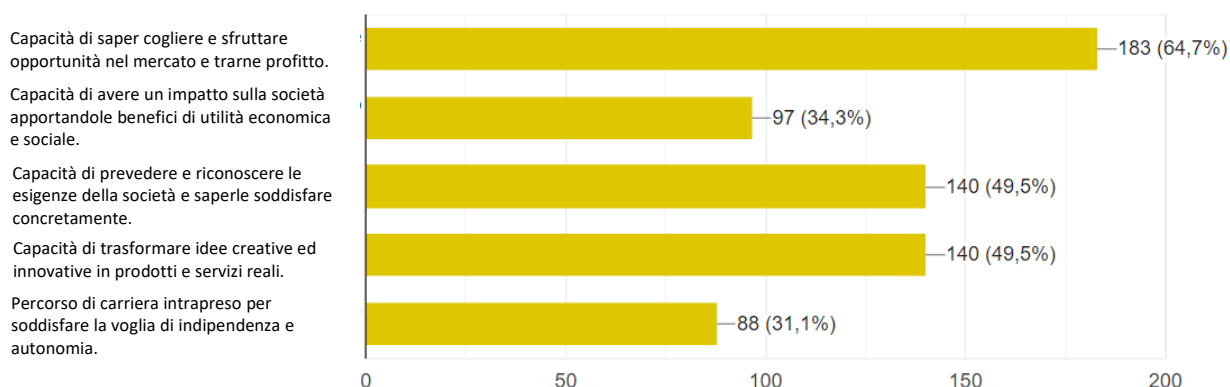
281 Ibidem.



Figura 27. Grafico sull'imprenditorialità per la Generazione Z.

15. A cosa associ l'imprenditorialità? (max 3 risposte)

283 risposte



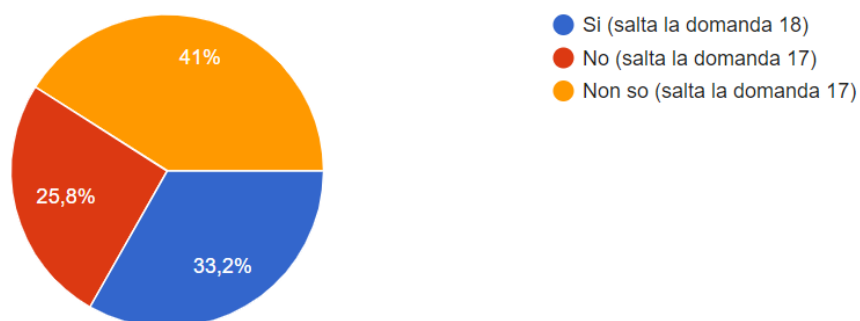
Quasi il 65% degli Zers dunque associa l'imprenditorialità a opportunità e profitto. A parità di merito, il 50% degli intervistati ritiene che altre due capacità siano strettamente legate all'imprenditore, ossia la capacità di prevedere e soddisfare le necessità della società cui si appartiene e ci si rivolge; la capacità di saper trasformare la creatività in concretezza, trasformando le proprie idee in prodotti reali e concreti. Ancora una volta la parola imprenditorialità si sposa con concetti ormai noti al lettore come quelli di creatività, previsione e soddisfazione di un bisogno. È già stato ribadito proprio come la percezione delle opportunità e la loro rielaborazione in chiave creativa per il soddisfacimento di un bisogno al fine di trarne profitto, sia la chiave con cui la letteratura attuale descriva l'essere imprenditore. La Generazione Z sembra cogliere questa visione dell'imprenditorialità.

Ci si chiede allora quanto sia vero che questi ragazzi desiderino diventare imprenditori. E bene, solo il 33% circa del campione si augura la carriera imprenditoriale, contro il 26% che preferisce un lavoro dipendente e un 41% ancora indeciso sul da farsi.

Figura 28. Grafico sulla desiderabilità di avviare un'attività imprenditoriale per la Generazione Z.

16. Desidereresti avviare un'attività imprenditoriale?

283 risposte



Sono molti i fattori che influenzano infatti questa scelta. Abbiamo parlato nel primo capitolo di fattori individuali come la personalità, la cognizione e i valori, cui si aggiunge il fattore genetico e l'esperienza familiare, formativa e sociale sino a quel momento. Ancora, si è fatta menzione di altri aspetti, legati prettamente al contesto e alla contingenza, per cui anche la società, le istituzioni, la cultura, la situazione finanziaria e il tempo storico in cui si vive, hanno un peso rilevante.

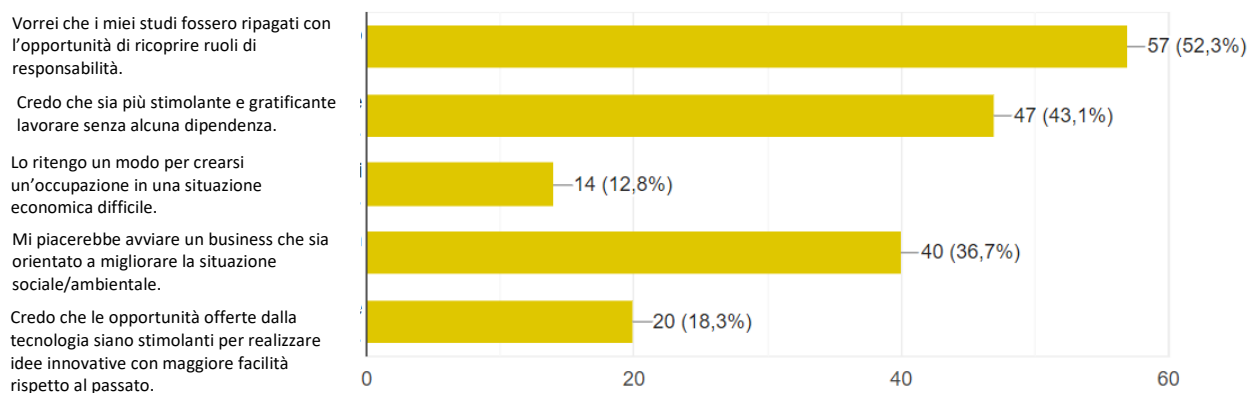
Se si possiedono le inclinazioni personali giuste ad intraprendere la carriera imprenditoriale, non è detto che lo si diventi a causa degli impedimenti del contesto in cui si vive. Ma nell'epoca moderna, il lavoro dipendente, come si è visto nel paragrafo precedente, ben si adatta, a seconda del ruolo che si vuole ricoprire, sia ai lavoratori dagli atteggiamenti accuditivi che imprenditivi. Le aziende oggi danno un valore importantissimo all'imprenditività, o come l'abbiamo precedentemente nominata, l'occupabilità.

Tornando alla Generazione Z, avevamo descritto questa generazione come fortemente distinta dai caratteri dell'indipendenza, creatività, sacrificio e riconoscimento. Chi vuole aprire una propria attività, desidera ricoprire ruoli di responsabilità che gli permettano di ripagare i propri studi. Ritengono stimolante e gratificante lavorare senza alcuna dipendenza, sono disposti ad impegnarsi per vedersi realizzati grazie alle loro forza, alla loro creatività e alle capacità acquisite durante il proprio percorso scolastico. Se dall'analisi dei dati non possiamo dire che si tratta di una generazione di imprenditori, possiamo invece dire che si tratti di imprenditivi.

Figura 29. Grafico su cosa stimola l'avvio di un'attività imprenditoriale per la Generazione Z.

17. Se sì, cosa ti stimola a farlo? (max 2 risposte)

109 risposte



Una percentuale consistente afferma di voler avviare un business che apporti dei miglioramenti al benessere collettivo, sociale o ambientale. Altra caratteristica quest'ultima associata a questa generazione, la prima che sente tanto forte la propria responsabilità sulla sostenibilità del proprio business e che risulta fortemente sensibile a tematiche sociali e ambientali. Ne sarebbe orgoglioso Muhammad Yunus, che vorrebbe i giovani di tutti il mondo impegnati in business sociali, in quanto crede che in ogni essere umano risiedano le caratteristiche del buon imprenditore e che queste debbano proprio essere utilizzate a vantaggio comune.

Al di là degli obiettivi sociali portati avanti in nome dell'azienda, molte organizzazioni rispondono a questa ricerca di un senso del proprio lavoro fornendo ai propri dipendenti la possibilità di prendere parte ad iniziative di volontariato.

“Mettere al servizio degli altri le proprie competenze aiuta a far crescere un terzo settore che non può più basarsi solo sulla generosità. Innesta nuove professionalità in settori fondamentali della relazione d'aiuto. Crea reti sociali e professionali che costituiscono il capitale sociale e di solidarietà di un paese. Qui lo scambio è evidente: persone formatesi nel profit hanno sempre fornito competenze in cambio di prestigio e di remunerazione. Ora, lo scambio è sull'accettazione di un nuovo trade-off, dove più alta è la ricerca del senso rispetto a una più ridotta retribuzione”<sup>282</sup>. Molti manager, quadri e talenti, ma anche operai e impiegati si dedicano alla ricerca di nuovi significati per sé e per il proprio lavoro decidendo di dedicarsi alla costruzione di un tessuto connettivo, che trova nella relazione e non solo nei risultati una genuina vocazione all'inclusione sociale.

282 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas.

Figura 30. Grafico sulle motivazioni che scoraggiano l'avvio di un'attività imprenditoriale per la Generazione Z.

18. Se no o non so, quali di queste motivazioni si avvicina maggiormente alla motivazione della tua risposta?

190 risposte



Tornando alle motivazioni che demotivano la Generazione Z alla scelta imprenditoriale, la maggior parte degli incerti o di coloro che non vogliono aprire un'attività in proprio, pensa di non possedere le risorse finanziarie necessarie, di non poter fronteggiare tasse e burocrazia, per non parlare della corruzione. Molti non credono di possedere le competenze necessarie; oppure ritengono che il contesto economico sia attualmente sfavorevole a tale scelta. Insomma, solo una piccola percentuale ammette che l'idea dell'imprenditorialità non lo attrae, il 13% per via della propria scarsa propensione al rischio, il 16% perché preferirebbe una professione con minori responsabilità e maggior tempo libero. Ancora una volta, questa generazione esprime l'influenza del contesto come preponderante e di impedimento su quelle che sono le sue reali inclinazioni. Il dato è preoccupante. Le istituzioni politiche e scolastiche, insieme alle aziende, devono intervenire in modo da valorizzare i giovani, lasciando spazio alle loro reali ambizioni. Oltre al riflettere sulla domanda di formazione alle istituzioni scolastiche da parte delle aziende, di cui si è ampiamente discusso nel precedente paragrafo, questo studio dimostra che la Generazione Z nasconde in sé un potenziale altissimo, che vuole e deve tirar fuori.

Un buon ambiente in cui esprimere questo potenziale potrebbe essere proprio il mondo aziendale. Le organizzazioni non possono perdersi questa grande nuova opportunità. Le aziende internazionali di grandi dimensioni, come Google, hanno già modificato la propria cultura per la creazione di un clima di benessere e cooperazione all'interno dell'impresa. Si pensi alla progettazione stessa degli interni da parte di questo colosso: si tratta di zone di confort, punti verdi, punti ristoro, sale per la lettura, palestre; il tutto

costruito in modo da rendersi sostenibile per l'ambiente. Non è solo un modo per creare benessere e quindi motivazione tra i suoi collaboratori, ma anche un mezzo per aumentare la creatività, lo scambio di idee e il raggiungimento di soluzioni originali a problemi complessi.

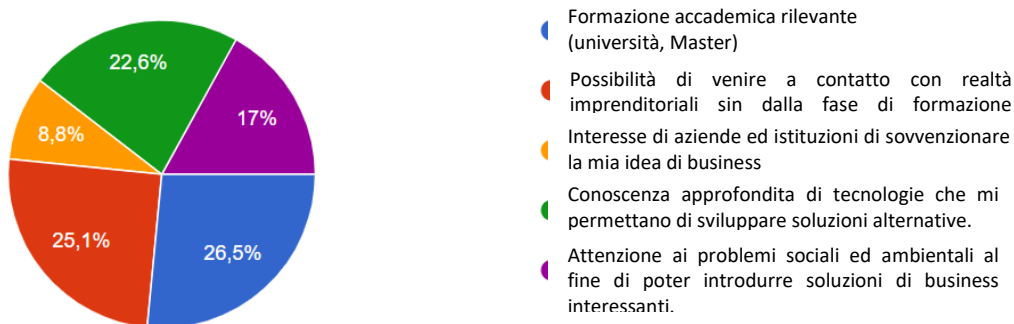
Tutti sono chiamati a dare la propria opinione ed esprimere il proprio potenziale, molti sono i punti di contatto con i colleghi per lo scambio e l'arricchimento reciproco.

Tornando alle Generazione Z e al suo rapporto con l'imprenditorialità, se le si chiede "Cosa credi sia necessario a renderti un potenziale imprenditore del domani?", questa risponde esprimendo il suo bisogno di formazione, sia essa accademica (27%), che scolastica, in modo che sia favorito fin da subito il contatto con le imprese e le realtà imprenditoriali (25%), senza dimenticare la conoscenza delle tecnologie che potrebbero rivelarsi utili all'innovazione (23%).

Figura 31. Grafico su cosa sia necessario ai fine dell'avvio di un'attività imprenditoriale per la Generazione Z.

19. Cosa credi sia necessario per renderti un potenziale imprenditore del domani?

283 risposte



Come si è detto, l'incertezza sulla scelta tra lavoro autonomo e dipendente ha in parte origine dalle paure legate alla mancanza del *know how* necessario o delle percezioni riguardo la difficoltà e l'incertezza legate alle attività lavorative che l'impresa comporta. Ecco perché è chiaro che sia forte il bisogno di poter colmare queste lacune rafforzando il dialogo tra scuole, università e mondo aziendale. I ragazzi devono poter toccare con mano cosa significhi essere imprenditori, capire come indirizzare i propri studi e le proprie passioni, rispondere ai propri dubbi e domande sull'argomento, ascoltare chi ce l'ha fatta.

Addentrandoci più approfonditamente nel discorso, il 64% della Generazione Z ritiene abbastanza importante o molto importante che l'avvio dell'attività imprenditoriale avvenga contestualmente all'impiego come dipendente. Ciò al fine di fronteggiare meglio il rischio e disporre di competenze acquisite precedentemente che consentano una migliore gestione della nuova impresa. Rischio di insuccesso e mancanza di competenze di base hanno un ruolo decisivo sulla scelta imprenditoriale della Generazione Z.

Il concetto di formazione va alzato di qualità, di tono e di livello. La formazione di base oggi poggia sulla rete dei licei e degli istituti tecnici, che sono la base dell'Istruzione superiore e sono molto competitivi anche a livello internazionale e sull'università, che attraverso le lauree triennali sta rappresentando, pur con problemi di qualità, lo zoccolo duro dell'Istruzione di base necessaria. A questo primo livello, si affianca una non ancora adeguata formazione di eccellenza, rappresentata dalle lauree specialistiche, dall'offerta di master e dai corsi di specializzazione e perfezionamento.

La formazione di eccellenza potrebbe trarre ulteriore impulso da un diverso posizionamento del modello di sviluppo italiano, orientato più che al vecchio manifatturiero, alla qualità e alla progettazione. La terza punta, quella della Formazione Professionale, dovrà puntare molto sul post diploma, migliorando e inglobando l'offerta dell'istruzione e formazione tecnica superiore<sup>283</sup>.

Si è già parlato nel capitolo precedente di come la formazione sia importantissima per i lavoratori del domani e per dotarli di un sistema dinamico e flessibile che li permetta di perseguire il cambiamento di cui il mondo aziendale necessita. Tra le competenze tecniche individuate da Passerini per preparare l'azienda al cambiamento e su cui quindi bisogna investire, ci sono:

- la conoscenza approfondita di almeno due lingue comunitarie, oltre alla propria;
- la perfetta conoscenza dei principali linguaggi dell'informatica e delle più diffuse applicazioni;
- la capacità di sapersi destreggiare nelle banche dati, nelle fonti, essere informati sulle tendenze e sui principali fatti della società e dell'economia, oltre che nel proprio settore di riferimento;
- le abilità legate all'area della comunicazione dell'ascolto.

Esigenze queste che gli studi sulla Generazione Z hanno espresso a gran voce e che danno a questi giovani, poliglotti, nativi digitali, dalla formidabile capacità di selezione,

---

283 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas.

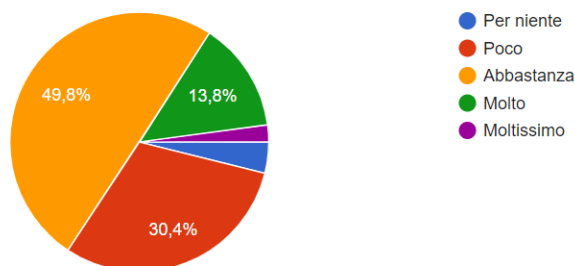
sintesi ed elaborazione dei dati, nonché desiderosi di ascoltare ed essere ascoltati, la possibilità di rappresentare la soluzione all'instabilità e alla ciclicità del sistema economico-politico-sociale in cui le aziende si ritrovano ad operare.

Nonostante quanto riscontrato finora, la Generazione Z sembra essere d'accordo, seppure non in maniera decisiva, con l'affermazione per cui intraprendere un'attività imprenditoriale in concomitanza di un lavoro dipendente può essere meno rischioso e può essere affrontato con maggiori competenze.

Figura 32. Grafico sulla convenienza di avviare un'attività imprenditoriale in concomitanza di un lavoro da dipendente per la Generazione Z.

20. Quanto sei d'accordo con la seguente affermazione? "L'avvio di un'attività imprenditoriale mentre si ha già un lavoro dipendente può essere meno rischioso e può essere affrontato con maggiori competenze"

283 risposte



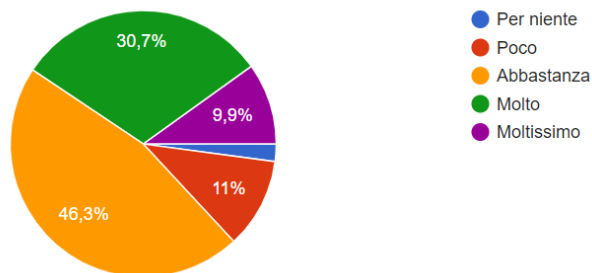
Questo potrebbe confermare il fatto che in realtà, la sicurezza del posto dipendente fa gola ai giovani e che forse il lavoro dipendente, se svolto con approccio imprenditivo potrebbe soddisfarli di più, in termini sia di minor rischio che di maggiori competenze.

Alla domanda sulla rilevanza dell'imprenditorialità per il bene del territorio, l'86% degli intervistati, ritiene che sia importante. Se colleghiamo tale dato alle risposte della domanda successiva, per cui il 30% degli Zers ritiene che fare impresa nel proprio territorio sia difficile perché non ci sono aziende pronte ad investire, ecco che la responsabilità sociale ed ambientale torna a farsi sentire.

Figura 33. Grafico sull'importanza di trovare soluzioni imprenditoriali per il territorio per la Generazione Z.

21. Quanto ritieni rilevante poter sviluppare soluzioni imprenditoriali per il tuo territorio?

283 risposte

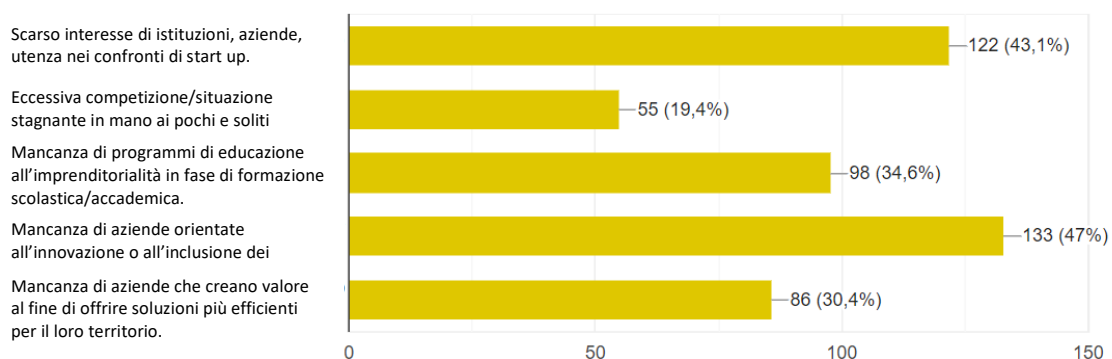


I giovani italiani sentono forte la necessità di un cambiamento in questo senso poiché il contesto economico in cui vivono è caratterizzato da piccole-medie imprese, che per la loro dimensione e minor impatto, non investono abbastanza in sostenibilità e *responsability*. Un cambiamento su questo fronte è doveroso, non solo nel rispetto del territorio che ospita le attività di impresa, ma anche nei confronti di una generazione che sta gridando a gran voce perché le generazioni precedenti si assumano le proprie responsabilità di fronte ai cambiamenti ambientali o alle difficoltà del mondo che hanno lasciato in eredità.

Figura 34. Grafico sulle problematiche principali per avviare un'impresa nel proprio territorio per la Generazione Z.

22. Quali ritieni tra queste le principali problematiche per avviare un'attività imprenditoriale nel tuo territorio? (max 2 risposte)

283 risposte



Ancora, tra le cause di difficoltà riscontrate sul territorio per l'avvio di un'impresa, si trovano al primo posto, la mancanza di aziende orientate all'innovazione o all'inclusione dei giovani (47%) e lo scarso interesse di istituzioni, aziende, utenze nei



confronti delle start up (43%). Rilevante anche la percentuale che denota tra i fattori di scoraggiamento imprenditoriale la mancanza di programmi di educazione all'imprenditorialità in fase di formazione scolastica/accademica. Di questo ultimo punto abbiamo già discusso ampiamente, il dato non fa che confermare quanto detto. Serve una politica di formazione e lavoro per i giovani, un'offerta di servizi di orientamento scolastico e professionale, un maggiore raccordo tra istruzione e lavoro, la valorizzazione del merito e dell'impegno, la costruzione di un sereno destino previdenziale, più generosità da parte delle generazioni adulte<sup>284</sup>.

Per quanto riguarda invece il mancato interessamento delle istituzioni e delle aziende alle start up, all'innovazione e all'inclusione dei giovani, "Tra le cause di insuccesso e di mortalità di impresa entro i primi tre anni, più che di risorse finanziarie, problema in ogni caso non secondario, vi è la carenza di servizi all'imprenditorialità. È un tessuto virtuoso e un clima favorevole quello che permette agli aspiranti imprenditori di realizzare la propria idea, ma spesso in Italia ne scontiamo una relativa mancanza. È vero che vi sono molti servizi accessibili, sia pubblici che privati, ma i potenziali Archimede hanno una sindrome: sono del tutto persi e innamorati della propria idea, della propria genialità, ma non si fidano e non sono sempre informati o attenti alla rete di servizi che li potrebbe aiutare. Dal venture capital ai consulenti di marketing, dai Virgilio che accompagnano le piccole imprese a conquistare l'estero, sino ai depositari delle tecniche e delle competenze in materia di finanza e fiscalità, in chiave comparata, il nostro Paese si sta dotando, anche se con fatica, di una rete di aiuto professionale, che sorregga l'imprenditorialità, che non può più basarsi, come nel passato, esclusivamente sugli istinti animali, su politiche da costo e sul fiuto delle opportunità"<sup>285</sup>. Molto però c'è ancora da fare.

Rispetto a quanto detto finora, non sorprende il fatto che la Generazione Z sia divisa quasi a metà nella scelta tra imprenditorialità e lavoro dipendente.

Nel primo capitolo si era già discusso su come i fattori di contesto influenzassero la scelta lavorativa. Si pensi proprio al possesso di competenze adatte, alla mancanza di fondi adeguati dedicati alle start up, ai costi fiscali e alla burocrazia, all'importanza delle reti sociali e della politica. Questi dati invitano ancora una volta a definire la Generazione Z come la generazione dell'imprenditività più che quella dell'imprenditorialità.

---

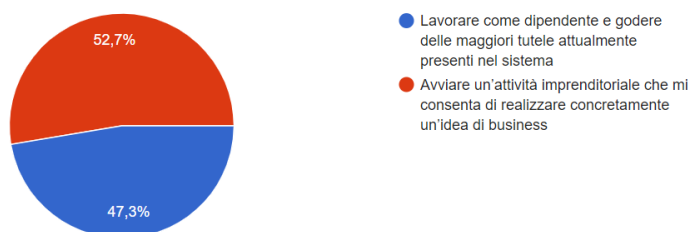
284 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas.

285 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas, pag.30-31.

Figura 35. Grafico sulla scelta tra imprenditorialità e lavoro dipendente della Generazione Z.

23. dovessi scegliere tra queste due opportunità per il tuo futuro professionale, quale sceglieresti?

283 risposte



Si è già ribadito come sia fondamentale avere in azienda risorse con caratteristiche imprenditive in un contesto economico come quello attuale. Bisogna quindi che le aziende, attraverso tecniche di *agediversity*<sup>286</sup>, preparino il campo a questi talenti in modo che il clima aziendale sia favorevole per tutti gli attori che ne fanno parte. Ciò vuol dire sensibilizzare i collaboratori alla cooperazione e al dialogo, eliminando il più possibile i fattori che possono intaccare l'equilibrio nelle relazioni intergenerazionali, puntando a una risoluzione condivisa dei problemi, ambito in cui la diversità apporta i suoi migliori frutti.

Alimentare la creatività con compiti e progetti trasversali alle mansioni di tipo più strettamente routinarie farà sì che i giovani si sentano valorizzati e ascoltati. L'ascolto sarà molto importante, così come lo scambio intergenerazionale, in cui iniziative di mentoring e coaching faranno la differenza. Da suggerire anche lo sviluppo di progetti in team che prevedano diverse generazioni a confronto in modo che non si creino sottogruppi o atteggiamenti di alienazione. Tutti devono sentirsi partecipi e nessuno messo da parte.

Un ruolo fondamentale in questo lo avrà il leader, che potrà sfruttare in questo senso le caratteristiche di collaboratori dalla spiccata capacità comunicativa ed empatia. Molti sono gli spunti su cui lavorare. Certo è che molto c'è da fare. Ciò può essere un male, ma anche un bene, in quanto apre milioni di possibilità ancora da scoprire e apportare che, se associate ad uno studio attento delle persone, porteranno presto i loro frutti.

Sono i giovani stessi a fornirci le soluzioni. Quando gli si chiede quali siano le soluzioni per il futuro del proprio lavoro essi rispondono proprio come è immaginabile, che "Le aziende devono rendere l'inserimento dei giovani al loro interno sempre più orientato a

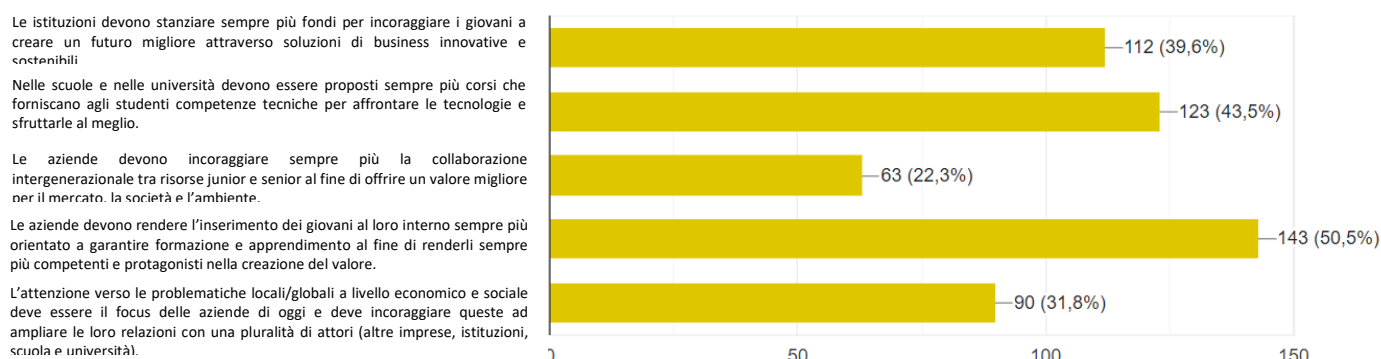
286 Sammarra A., Profili S. La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni di management. Franco Angeli.

garantire formazione e apprendimento al fine di renderli sempre più competenti e protagonisti nella creazione di valore.” Oltre a questo, chiedono competenze tecniche tecnologiche anche da parte delle istituzioni scolastiche, mentre ritengono che le istituzioni in generale debbano investire di più sul loro futuro. Questo senza dimenticare l’attenzione alla sostenibilità e responsabilità sociale, oltre a un maggior dialogo tra istituzioni, imprese, scuole e università.

Figura 34. Grafico sulle problematiche principali per avviare un’impresa nel proprio territorio per la Generazione Z.

24. Quale di queste proposte ritieni più rilevanti per il futuro professionale dei giovani come te (max 2 risposte)

283 risposte



## CONCLUSIONI

La ricerca effettuata sulla Generazione Z arriva ad una conclusione importante: il lavoro sarà più imprenditoriale e intraprendente. Se è vero che la società industriale si è sviluppata sull'unicità di comando e sull'esecuzione dei compiti, la società neoindustriale e dei servizi punta all'autonomia e all'imprenditorialità.

Dalla ricerca emerge che la Generazione Z ha un forte bisogno di esprimersi mediante la propria attività lavorativa. È una generazione caratterizzata dall'autonomia, responsabilità sociale, creatività e innovazione. Ha in sé le caratteristiche dell'imprenditore che cerca nella propria idea imprenditoriale l'espressione di sé e la sua realizzazione. I giovani italiani necessitano che il tempo impiegato nello studio sia loro ripagato attraverso la gratificante consapevolezza di aver lasciato un segno, un contributo. Sono disposti ad impegnarsi duramente e ad accrescere le proprie competenze per conquistare il proprio posto nel mondo.

Se una buona parte dei giovani italiani desidera aprire una propria impresa ed esprime la propria necessità di autorealizzazione nel lavoro, la Generazione Z lamenta la mancanza delle condizioni favorevoli perché ciò avvenga. Spesso all'insicurezza attribuita all'imprenditorialità, si preferisce il lavoro dipendente. Quest'ultimo, grazie alla recente evoluzione dello Human Resources Management, permette che le doti imprenditoriali trovino l'ambiente giusto per la loro libera espressione. È facile intuire allora come gli "accuditivi" passivi verranno in parte rimpiazzati dagli "imprenditivi". Dalla ricerca dell'etica del consenso, le aziende passeranno alla ricerca dell'etica della responsabilità<sup>287</sup>.

Alla base di queste trasformazioni c'è la rivoluzione del concetto di professionalità. Mentre in passato per professionalità si intendeva la puntuale esecuzione dei compiti e delle mansioni assegnate, eseguendo ordini e procedure impartite; oggi questi confini sono venuti meno e alle persone si chiede maggior motivazione, coinvolgimento e responsabilità: l'intraprenditorialità.

Il lavoro intraprendente presuppone la capacità di andare oltre l'esecuzione degli ordini, individuando e risolvendo problemi. Alla valutazione delle prestazioni si sostituiscono le analisi e la valutazione delle potenzialità. Un intero sistema di attrezzature di

---

287 Passerini W., Galletta A. (2008). Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione. Etas.

management e di gestione aziendale diventa improvvisamente obsoleto. Agli strumenti di previsione si sostituiscono i sensori della discontinuità; i sistemi premianti non riconoscono più la conformità, ma l'autonomia e a volte la difformità. Interi sistemi di valutazione delle risorse umane sono alla ricerca di nuovi strumenti e di nuove idee per valutare le persone, le risorse critiche, i talenti. In questo contesto il dinamico viene premiato a discapito di chi non può o non vuole cambiare. Sempre meno dipendenti, sempre più collaboratori<sup>288</sup>.

Il mondo del lavoro va a caccia di nuove professionalità e potenzialità e lo studio delle nuove generazioni porta con sé una consapevolezza tutta nuova.

Le aziende del domani:

- devono creare una struttura di carriera stabile che includa frequenti programmi di rotazione e di continua formazione;
- devono creare forti processi di *Learning and Development*, che possano modificare le *skills* del lavoratore a fronte di esigenze o nuove opportunità;
- devono attrezzarsi degli strumenti più efficaci di *agediversity*, in modo da favorire l'inclusione e la collaborazione intergenerazionale tra i dipendenti;
- devono alimentare il loro potenziale creativo, anche tramite progetti trasversali che li vedano partecipi e autori del cambiamento accanto ai colleghi più anziani, dalla cui esperienza hanno molto da imparare;
- devono collaborare con le maggiori istituzioni scolastiche per permettere un migliore e più efficace accesso dei giovani al mondo del lavoro;
- devono aumentare il *fit* delle nuove leve con la cultura aziendale e metterle in condizione di sentirsi utili sul fronte della responsabilità sociale e ambientale;
- devono investire sull'utilizzo oculato delle tecnologie avanzate in azienda, affinché alla paura dell'ignoto si sostituisca la sicurezza dei diritti dei lavoratori, la semplificazione delle mansioni e lo sviluppo efficace delle conoscenze;
- devono rendersi flessibili attraverso una cultura del lavoro attenta al *work-life balance*.

Molto si sta già facendo in questo senso, ma spesso chi realmente cavalca l'onda del cambiamento sono le aziende di più grandi dimensioni, che dispongono di maggior possibilità di finanziamento e stabilità. Il contesto economico italiano, caratterizzato da piccole/medie imprese spesso a conduzione familiare, deve ancora attrezzarsi per far fronte alle sfide del futuro in maniera adeguata. Solo lo studio, la conoscenza e la riflessione sul mondo in cui si trovano e sulle persone che svolgono concretamente il

---

288 Ibidem.

lavoro, possono rappresentare una chiave di svolta per l'ideazione di nuove misure e nuovi strumenti da mettere in campo per la sopravvivenza e il successo aziendale.

Questa tesi nasce e si sviluppa proprio con il fine di dare un contributo nel fare chiarezza in un tempo sempre più dinamico, veloce e instabile per il mondo del lavoro.

Se la differenza la fa il saper cogliere le opportunità, non si può lasciarsi sfuggire le potenzialità che i giovani Zers, figli di questo stesso tempo, portano con sé.

## BIBLIOGRAFIA

- Accenture (2017) – Gen Z Rising
- Allport, G.W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. Boston: -beacon Press (trad. It. *Psicologia della personalità*, Libreria Editrice Salesiana, Roma, 1977).
- Amato C., *Psicologia dell'imprenditore. Anatomia di una vocazione*, Armando Editore, Roma, 2013
- Amato, C., Pedon, A. (2009). Orientamenti valoriali e mondo lavorativo: uno studio comparativo tra settore primario e settore terziario. *Risorsa Uomo: Rivista di Psicologia del lavoro e dell'Organizzazione*, 2, 183-192.
- Auguste Comte on the Natural Progress of Human Society, *Population and Development Review*, Vol. 37, No. 2 (JUNE 2011), pp. 389-394 (6 pages)
- Bandura, A. (1955). *Self.efficacy in changing societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Banfield, E.C. (1976), *Le basi morali di una società arretrata*, il mulino, Bologna.
- Baron, R. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13, 275-294.
- Baron, R.A., Markman, G.D. (2000). Beyond social capital: how social skills can enhance entrepreneurs' success. *Executive Management Academy*, 14, 106-116.
- Bascha 2011 - Z: The open source generation – recuperato da <https://opensource.com/business/11/9/z-open-sourcegeneration>
- Battistelli, A., e Odoardi, C. (2008). La psicologia dell'imprenditorialità. In P. Argentero, C.G. Cortese, e C. Piccardo, *Psicologia del lavoro* (pag. 315-340). Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Bellotto, M. (1997). *Valori e lavoro. Dimensioni psico-sociali dello sviluppo personale*. Milano: Franco Angeli. p.11
- Bellotto, M., e Cubico, S. (2008). I valori personali in ambito lavorativo. In P. Argentero, C.G. Cortese, e C. Piccardo, *Psicologia del lavoro* (p. 233-255). Milano: Raffaello Cortina.
- Berings D. (2002). *The Twelve Work Values Inventory*. Brussels: EHSAL.

- Berings, D., De Fruyt, F., e Bouwen, R. (2004). Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. *Personality and Individual Differences*, 36, 349-364.
- Bodei R. (2014). *Generazioni. Età della vita, età delle cose*. Laterza, Roma-Bari.
- Bredin K., & Soderlund J., (2011) – *Human Resource Management in Project – Based Organizations* – Palgrave Macmillan
- Cantillon R. (1755), *Essai sur la Nature du Commerce en Général*. London: Macmillan for the Royal Economic Society, 1931 (trad.it. *Saggio sulla natura del commercio in generale*, Torino, Einaudi, 1974).
- Capanna, C., Vecchione, M., Schwartz, S.H. (2005). La misura dei valori. Un contributo alla validazione del PortraitValuesQuestionnaire su un campione italiano. *Bollettino di Psicologia applicata*, 246, 29-41.
- Carver, C. S., e Scheirer, M. F. (1998). *On the self-regulation of behaviour*. New York: Cambridge University Press.
- Ciavarella, M.A., Buchholtz, A.K., Riordan, C.M., Gatewood, R.D., e Stokes, G.D. (2004). The Big Five and venture survival: is there a linkage?. *Journal of Business Venturing*, 19, 465-483.
- Codice Civile. Libro Quinto Del Lavoro, Titolo II Del lavoro nell'impresa Capo I Dell'impresa in generale Sezione I Dell'imprenditore Art. 2082.
- Cubico, S. (2007). Work values and family business choices. In M. Polic, B. Bajec, e L. Komidar, *Values and Economy, Proceedings of the 32<sup>th</sup> IAREP Conference (The International Association for research in Economic Psychology)*. Filozofska Fakulteta, Ljubljana, SL, p 449-455.
- De Mucci R., Bitetti R. (2016), *Disoccupazione, imprenditorialità e crescita. Cosa frena davvero i disoccupati?*, Sovaria Mannelli: Rubbettino Editore
- Dutton, J. E Jackson, S. (1967). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12, 76-90.
- EY (2016) - Study highlights: Generation Z values, trust in workplace - <https://www.ey.com/gl/en/about-us/our-people-andculture/ey-global-study-trust-in-the-workplace-study-highlights-generation-z-values>
- Farde, L., e Gustavsson, J. (1997). D2 dopamine receptors and personality traits. *Nature*, 385, February 13, 590-601.
- Fishbein, M., e Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behaviour: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley



- Fondazione Lavoroperlapersona, Generazione Zeta. Valori, motivazioni e atteggiamenti verso il lavoro e l'innovazione. Executive summary
- Forgas, J.P. (1999). Behind the scenes. In D.G. Myers, Social Psychology, 6th edition (pag.104). New York: McGraw-Hill
- G. Gabrielli. People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone. Franco Angeli
- Gabrielli G., (2015) - People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone – Milano: Franco Angeli
- George, J.M., e Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behaviour: an interactional approach. Journal of Applied Psychology, 86, 513-524.
- GLOBAL WEB INDEX (2017) - Gen Z: Examining the attitudes and digital behaviors of internet users aged 16-20
- Gray, C. (1990). Entrepreneurial motivation and smaller business. Paper presented at the 15th Annual Colloquium of the International Association for Research in Economic Psychology, Exeter, July.
- Green, K.E. (1985). Cognitive Style: A Review of the Literature. Technical Report, 1, 1-38.
- Hays (2017) - What Workers Want
- Heider, F. (1958). The Psychology of Interpersonal Relations. New York: Wiley.
- Hewlett S.A., Sherbin L., Sumberg K., (2009) - How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda – Harvard Business Review
- Higgins (2000) cit. in Palmonari, A., Cavazza, N., e Rubini, M. (2002). Psicologiasociale, Bologna: ilMulino.
- Higgins, E.T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. Psychological Review, 94, 319-340.
- Higgins, E.T. (2005). Values from regulatory fit. Current Directions. Psychological Science, 14, 209-213.
- Horovitz B., (2012) - After Gen X, Millennials, what should next generation be? – USA Today
- Howe N., & Strauss W. (2007) - The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve – Harvard Business Review
- Judge, T.A., Bretz, R.D. (1992). Effect of Work Values on Job Choice Decision. Journal of Applied Psychology, 77, 261-271.

- Kahneman, D., e Lovallo, D. (1994). Timid Choice, and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking. In R.P.Rumelt, D.E. Schendel, e D.J. Teece, *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda* (pag. 71-96). Boston: Harvard Business School Press.
- Kickul, J., Gundry, L.K., Barbosa, S.D, e Whitcanack, L. (2009). Intuition Versus Analysis? Testing differential Models of Cognitive Style on Entrepreneurial Self-efficacy and the New Venture Creation Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 439-453
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, III.: University of Chicago Press. (trad. It.: *Concorrenza e imprenditorialità*. Soveria Mannelli: Rubbettino, 1977).
- Krueger, N.F. (2003). The Cognitive psychology of Entrepreneurship. Z.J. Acs, e D.B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research* (pag. 105-140). Manchester, UK: Kluwer Academic Publishers.
- Lauriola, M., e Levin, I.P. (2001). Personality traits and risky decision making in a controlled experimental task: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 31, 215-226.
- Libro verde sulla “Imprenditorialità in Europa”, 2003, 7.
- Lipset, S.M. (2000). Values and Entrepreneurship in the Americas. In R. Swedberg, *Entrepreneurship: The Social Science view*. Oxford: Oxford University Press, p.110.
- Mannheim Karl, (2008) *Le Generazioni – Il Mulino*
- Markman, G., Balkin, D.B., e Baron (2002). Inventors and New Venture Formation: the Effects of General Self-Efficacy and Regretful Thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 149-165.
- McGraw, A.P., Mellers, B.A., e Tetlock, P.e. (2005). Expectations and emotions of Olympic athletes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, 438-446.
- Medvec, V.H., Madey, S.F., e Gilovich, T. (1995). When less is more: Counterfactual thinking and satisfaction among Olympic medallists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 603-610.
- Menger, K. (1883). *Untersuchungen Über die Methode der Sozialwissenschaften, und der politischen Ökonomie insbesondere*, Leipzig: Duncker e Humblot, 1883 (trad. It. *Sul metodo delle scienze sociali a cura di R. Cubeddu*, Macerata: Liberilibri, 1996).
- Midttun, L. (2007). Private or public? An empirical analysis of the importance of work values for work sector choice among Norwegian medical specialist. *Social Science e Medicine*, 64, 1265-1277.

- Miles, L. (1959), *L'azione umana: trattato di economia*, Torino: UTET.
- Miner, J.B., e Raju, N.S. (2004). Risk propensity differences between managers and entrepreneurs and between low and high growth entrepreneurs; a reply in a more conservative vein. *Journal of Applied Psychology*, 89, 3-13.
- Mitchell, R., Friga, P., e Mitchell, R.K. (2005). Intuition as a Construct in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory e Practice*, 29, 653-679.
- Mitchell, R.K., Busenitz, L., Bird, B., Gaglio, C.M., McMullen, J., Morse, E.A., e Smith, B. (2007). The central question in Entrepreneurial Cognition Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 1-27.
- Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P.P., Morse, E.A., e Smith, B. (2002). Entrepreneurial cognition theory: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 93-104.
- Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P.P., Morse, E.A., e Smith, B. (2004). The distinctive and inclusive domain of entrepreneurial cognition research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 505-518.
- Moriano, J.A., Trejo, E., Palaci, F.J. (2001). El perfilpsicosocial del emprendedor: un estudiodesde la perspectiva de losvalores. *Revista de Psicologia Social*, 2001, 16, 229-242.
- Mueller, S.L., e Thomas, A.S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16, 51-75.
- Muhammad Yunus (2017), *A world of three zeros. The new economics of zero poverty, zero unemployment, and zero net carbon emissions*, New York: Perseus Books (trad. It.: *Un mondo a tre zeri. Come eliminare definitivamente poverta', disoccupazione e inquinamento*, Milano: Feltrinelli, 2018)
- Myers, D.G. (2009). *Psicologia sociale*. Milano: McGraw-Hill.
- Nicholson, N. (1998). Personality and entrepreneurial leadership: a study of heads of the UK's most successful independent compagnie. *Eur. Manage. J.* 16, 529-538.
- Nielsen (2017) - Millenial Day: tutti ne parlano ma li conosciamo veramente?
- *Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico*
- Palich, L., e Bagby, R. (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10, 425-438.
- Passerini W., Galletta A. (2008). *Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione*. Etas

- PEW Research Center (2016) - Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation
- Picconi, L., Chirumbolo, A. (2009). Dimensioni valoriali e scelte professionali. In A. Pedon e C. Amato, Valori e mondo del lavoro. Aspetti di vita lavorativa. Roma: Armando Editore, p. 35-56.
- Picconi, L., Chirumbolo, A., Saggino, A. (2011). Valori e lavoro. Le differenze nei lavori in differenti professioni. In G.V. Caprara, E. Scabini, P. Steca e S.H. Schwartz, I valori nell'Italia contemporanea. Milano: Franco Angeli, 277-297.
- Rauch, A., e Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis of the relationship between business owners' personality traits, business creation and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 353-385.
- Ricardo, D. (1821). *On the principles of political economy and taxation*, 3 ed., London; 1821 (trad. It. Sui principi dell'economia politica e della tassazione, Milano: Mondadori, 1979).
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. The Free Press: New York.
- Ros, M., Schwartz, S.H., Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values and meaning of work. *Applied Psychology: an International Review*, 48, 49-71.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80
- Sammarra A., & Profili, S., (2017) - *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management* - Milano: FrancoAngeli
- Sanburn J., (2015) - *Here's What MTV Is Calling the Generation After Millennials – Time* - <https://time.com/4130679/millennials-mtv-generation/>
- Sartre, J.P. (1997). *L'essere e il nulla*. Milano: Est.
- Say, J.B. (1828-1829). *Course complete d'économie politique*, Paris (trad. It.: *Corso complete d'economia politica*. Torino: Unione tipografico-Editrice, 1855, pag. 228).
- Say, J.P. (1803). *A Treatise on Political Economy*. Philadelphia: Lippincott, Grambo e Co.
- Schumpeter, J. (1934), *Theory of Economic Development*, Harvard: Harvard University Press.

- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles. A theoretical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill (trad. It. Parz. *Il processocapitalistico. Cicli economici*. Torino: Boringhieri, 1977)
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In Zanna, M., *Advances in Experimental Social Psychology* (p. 1-65). Academic Press: New York.
- Schwartz, S.H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of social issues*, 50, 19-45.
- Schwartz, S.H. (2005). Basic Human Values: Their content and structure across countries, In A. Tamayo e J.B. Porto, *Valores e comportamentonasorganizações* (p. 21-95). Petrópolis, Brazil: Vozes.
- Schwartz, S.H. (2011). I valori umani di base: un'introduzione. In G.V. Caprara, E. Scabini, P. Steca, S.H. Schwartz. *I valori nell'Italia contemporanea* (p. 13-44). Milano: Franco Angeli.
- Schwartz, S.H., e Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Scott. M.G., e Twomey, D.F. (1988). The long-term supply of entrepreneurs: students' career aspirations inn relation to entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, October, 5-13.
- Selmer, J., De Leon, C. (1996). Parent cultural control through organizational acculturation: MNC employees learning new work values in foreign business subsidiaries. *Journal of Organizational Behaviour*, 17, 557-572.
- Shane, S. (2003). *A general Theory of Entrepreneurship. The Individual Opportunity Nexus*. Chetltenham UK: Edward Elgar Publishing.
- Shane, S., e Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-226.
- Shapero, A. e Sokol, L. (1982). Some social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton e K. Vesper, *The Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Shaver, K. G., e Scott, L. R. (1991). Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 23-45.
- Simon, H.A. (1979). Information processing models of cognition. *Annual review of Psychology*, 30, 363-396.

- Staw, B.M. (1976). Knee-Deep in the Big Muddy: A study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action. *Organizational behaviour and human performance*, 16, 27-44.
- Stenberg, R.J. (1997). *Thinking Styles*. Cambridge: Cambridge University Press. (trad. It. *Stili di Pensiero: differenze individuali nell'apprendimento e nella risoluzione di problemi*, Erickson, Trento, 1998).
- Super, D.E. (1970). *The Work of Values Inventory*. Houghton Mifflin: Boston.
- Super, D.E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Togni, M. (2007). Valori lavorativi e ruoli imprenditoriali. *Risorsa Uomo: Rivista di Psicologia del lavoro e dell'Organizzazione*, 13(2), 177-192.
- Toninelli, P. A. (2006). *Storia d'impresa*. Bologna: il Mulino.
- Trevelyan, R. (2008). Optimism, overconfidence and entrepreneurial activity. *Management Decision*, 46, 986-1001.
- Twenge J., Campbell S., Hoffman B., Lance C.E., (2010) - Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing – 1117 – 1142 - *Journal of Management*
- Twenge, Jean M. (2010), A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business & Psychology*. Jun2010, Vol. 25 Issue 2, p201-210. 10p. 1 Chart.
- Vecchione, M., Picconi, L. (2005). Valori personali e scelte occupazionali: un contributo empirico. Catania-Enna: Convegno "Il valore dei valori".
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In J. Katz e R. Brockhaus, *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Greenwich, CT: JAI Press, pag. 119-138
- Weber, E.U. (1997). The utility of measuring and modelling perceived risk. In A.A.J. Marley, *Choice, Decision, and Measurement: essay in Honor of R. Duncan Luce*. Mahwah: Erlbaum, pag.45-57.
- Weber, E.U., e Hsee, C.K. (1999). Models and mosaics: Investigating cross-cultural differences in risk perception and risk preference. *Psychonomic Bulletin & Review*, 6, 611-617.
- Weber, M. (1920). Trad. It. *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Firenze (Tubinga), 1965.

- Weller, J.A., e Tikir, A. (2011). Predicting domain-specific risk taking with the HEXACO personality structure. *Journal of Behavioural Decision Making*, 24, 180-201.
- Zamagni, S. (2018, settembre 2) Per un Umanesimo del lavoro, “Il Sole24ore”
- Zhao, H., e Seibert, S. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 91, 259-271.

## SITOGRAFIA

- <http://www.entrepreneur.com/article/236560>
- [http://www.treccani.it/enciclopedia/generazioni\\_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/generazioni_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/)
- <http://www.treccani.it/vocabolario/imprenditore>
- <https://blog.mindwork.it/diversita-generazionale-in-azienda/>
- <https://blog.mindwork.it/lavoro-e-generazione-z/>
- <https://home.kpmg.com/ie/en/home/insights/2017/01/generation-z-careers.html>
- <https://it.sodexo.com/home/media/comunicati-stampa/newsList-area/comunicati-stampa/generazione-z-2-miliardi-di-giov.html>
- <https://www.kornferry.com/institute/job-demands-generation-z-purpose>
- <https://www.lifecourse.com/about/method/the-generational-constellation.html>
- <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.html>
- <https://www.theguardian.com/world/2016/mar/19/think-millennials-have-it-tough-for-generation-k-life-is-even-harsher>
- <https://www.visioncritical.com/blog/generation-z-infographics>

## APPENDICE

### LA GENERAZIONE Z TRA OCCUPAZIONE E IMPRENDITORIALITÀ

#### QUESTIONARIO DI RICERCA

#### **ABOUT YOU**

**1. Sesso**

- M
- F

**2. Anno di nascita**

- 2000
- 2001
- 2002
- 2003

**3. Indirizzo Scolastico** (anche se appena concluso)

- Liceo (Classico/Scientifico/Linguistico/Artistico/Scienze Umane/Musicale)
- Istituto Tecnico - Economico (Amministrazione, Finanza e Marketing/Turismo)
- Istituto Tecnico – Tecnologico (Meccanica ed Energia/Trasporti e Logistica/Elettronica ed Elettrotecnica/Informatica e Telecomunicazioni/Grafica e Comunicazione/Chimica, Materiali e Biotecnologie/Moda/Agraria/Costruzioni)
- Professionale (Settore Servizi/ Industria e Artigianato)

**4. Anno di corso**

- III
- IV
- V
- I anno di università



**5. Intendi proseguire con gli studi universitari?** (alla risposta SI, valida anche per chi li ha già intrapresi, seguirà la domanda 6, alle risposte NO-NON SO seguirà la domanda 7)

- o Si
- o No
- o Non so

**6. Se sì, in quale area disciplinare?**

- o Sanitario – farmaceutica (Professioni sanitarie, Professioni infermieristiche, Medicina e chirurgia, Scienze biologiche, Biotecnologie, Scienze e tecnologie alimentari, Chimica, Scienze e tecnologie farmaceutiche)
- o Scientifico – tecnologica 1 (Ingegneria civile e ambientale, Ingegneria dell'informazione, Ingegneria industriale, Fisica, Informatica, Scienze matematiche, Statistica, Ingegneria delle telecomunicazioni, Ingegneria elettronica, Ingegneria energetica, Ingegneria gestionale, Ingegneria informatica, Ingegneria meccanica, Ingegneria navale, Ingegneria aerospaziale e astronautica, Ingegneria biomedica, Ingegneria chimica, Ingegneria civile, Ingegneria dei sistemi edilizi, Ingegneria dell'automazione)
- o Scientifico – tecnologica 2 (Scienze delle attività motorie e sportive, Scienze e tecniche dell'edilizia, Scienze e tecnologie agrarie, Scienze e tecnologie della navigazione, Scienze geologiche, Disegno industriale, Architettura, Design)
- o Umanistico – Sociale 1 (Giurisprudenza, Scienze dell'amministrazione e dell'organizzazione, Scienze dell'economia e della gestione aziendale, Scienze della comunicazione, Scienze economiche, Scienze politiche e delle relazioni internazionali)
- o Umanistico – Sociale 2 (Beni culturali, Lettere, Lingue e culture moderne, Mediazione linguistica, Scienze del turismo, Scienze dell'educazione e della formazione, Scienze e tecniche psicologiche, Discipline delle arti figurative, della musica, dello spettacolo e della moda, Servizio sociale, Sociologia, Storia, Filosofia, Geografia)

**7. Se no/non so, quale delle seguenti risposte si avvicina maggiormente al tuo punto di vista?**

- o Ritengo di non essere sufficientemente informato sulle opportunità di studio

- o Credo non sia necessario ai fini del mio ingresso nel mondo del lavoro
- o Preferisco provare ad entrare immediatamente nel mondo del lavoro (es. per ottenere al più presto un'indipendenza economica)
- o Ritengo sia troppo presto per pensarci

## **LAVORO**

### **8. Cosa significa per te lavorare (max 2 risposte possibili)?**

- o Soddisfare le aspettative che i miei genitori ripongono su di me
- o Guadagnare un reddito che mi permetta di vivere dignitosamente
- o Accrescere le mie competenze e capacità giorno per giorno/realizzazione personale
- o Poter svolgere un'attività che mi gratifichi e mi faccia sentire socialmente importante
- o Possibilità di esprimere la mia personalità e assecondare le mie passioni

### **9. Quanto ritieni importante per il tuo futuro lavoro:**

*Eseguire per un lungo periodo la stessa attività in modo da specializzarti*

- o Nulla
- o Poco
- o Abbastanza
- o Molto
- o Estremamente

*Acquisire quanta più esperienza possibile attraverso lo svolgimento di tante attività/mansioni*

- o Nulla
- o Poco
- o Abbastanza
- o Molto
- o Estremamente

*Dover programmare e pianificare più attività e più persone, anche in situazioni di incertezza*

- Nulla
- Poco
- Abbastanza
- Molto
- Estremamente

*Avere degli orari e dei compiti da svolgere prestabiliti e ben definiti*

- Nulla
- Poco
- Abbastanza
- Molto
- Estremamente

*Intraprendere quotidianamente decisioni rilevanti ai fini dell'evoluzione del mio lavoro*

- Nulla
- Poco
- Abbastanza
- Molto
- Estremamente

*Poter gestire liberamente il tuo tempo*

- Nulla
- Poco
- Abbastanza
- Molto
- Estremamente

*Esprimere le tue capacità e idee attraverso un'attività progettata da te (anche se in collaborazione)*

- Nulla
- Poco
- Abbastanza
- Molto
- Estremamente

**10. Quante volte ti aspetti di cambiare lavoro nel corso della tua vita?**

- Da 1 a 2 volte
- Da 3 a 5 volte
- Oltre 5 volte

**11. Cosa pensi sia più importante per poter vivere al meglio un'esperienza professionale? (max 2 risposte)**

- Forme di retribuzione
- Opportunità di apprendimento e carriera
- Rapporto positivo con i colleghi
- Sede di lavoro comoda per le mie esigenze
- Credere nell'obiettivo dell'azienda e condividere i valori che promuove
- Costruire relazioni interpersonali e reti di contatti importanti per la mia crescita professionale

**12. Le piattaforme digitali (es. Youtube, Uber, Deliveroo, Ebay) consentono di poter accedere facilmente ad una forma di lavoro "alternativa" rispetto a quella tradizionale. Quanto consideri utile tale possibilità?**

- Nulla
- Poco
- Abbastanza
- Molto
- Estremamente

**13. Quale ritieni essere il fattore di maggior vantaggio per queste piattaforme?**

**(max 2 risposte)**

- o Offrono l'opportunità di svolgere un lavoro temporaneamente, senza vincoli contrattuali di lungo periodo o di dipendenza
- o Permettono di ottenere un guadagno attraverso lo svolgimento di compiti piuttosto semplici o di monetizzare l'utilizzo "creativo" dei social network
- o Garantiscono maggiore flessibilità e quindi un miglior equilibrio tra lavoro e tempo libero
- o Creano nuove opportunità di lavoro alle quali si può accedere con maggiore facilità e che si possono sfruttare attraverso il solo utilizzo di un'app/pc
- o La varietà di lavori offerti permette di vivere più esperienze diverse tra loro e di accrescere competenze
- o Permettono di commercializzare in maniera semplificata (senza infrastrutture e spese onerose) un prodotto/servizio realizzato o fornito per hobby

**14. Quale ritieni essere il fattore di maggior svantaggio per queste piattaforme?**

**(max 2 risposte)**

- o Basso livello di tutela legale dei lavoratori
- o Precarietà del futuro professionale (flusso incostante di attività da svolgere)
- o Inadeguatezza del rapporto rischio-guadagno
- o Assenza di relazioni umane tra colleghi e limitata interfaccia con il cliente
- o Limitata possibilità di crescita professionale/sviluppo di competenze

**IMPRENDITORIALITA'**

**15.vA cosa associ l'imprenditorialità? (max 3 risposte)**

- o Capacità di saper cogliere e sfruttare opportunità nel mercato e trarne profitto
- o Capacità di avere un impatto sulla società apportandole benefici di utilità economica e sociale
- o Capacità di prevedere e riconoscere le esigenze della società e saperle soddisfare concretamente
- o Capacità di trasformare idee creative ed innovative in prodotti o servizi reali
- o Percorso di carriera intrapreso per soddisfare la voglia di indipendenza e autonomia

**16. Desidereresti avviare un'attività imprenditoriale?**

- o Si (segue domanda 22)
- o No (Segue domanda 23)
- o Non so (idem)

**17. Cosa ti stimola a farlo? (max 2 risposte)**

- o Vorrei che i miei studi venissero ripagati con l'opportunità di ricoprire ruoli di responsabilità
- o Credo sia più stimolante e gratificante lavorare senza alcuna dipendenza
- o Lo ritengo un modo per crearsi un'occupazione in una situazione economica difficile
- o Mi piacerebbe avviare un business che sia orientato a migliorare la situazione sociale/ambientale
- o Credo che le opportunità offerte dalla tecnologia siano stimolanti per realizzare idee innovative con maggiore facilità rispetto al passato

**18. Quali di queste motivazioni si avvicina maggiormente alla motivazione della tua risposta?**

- o Non mi attrae l'idea di assumere il rischio d'impresa (paura dell'insuccesso)
- o Preferirei avere un lavoro con minori responsabilità e maggior tempo libero
- o Credo di non avere le competenze manageriali e finanziarie necessarie
- o Non credo sia facile avviare un'impresa a causa della mancanza di finanziamenti, del carico fiscale, dell'alta concorrenza, della burocrazia e della corruzione
- o Credo non ci sia una situazione economica favorevole per farlo

**19. Cosa credi sia necessario per renderti un potenziale imprenditore del domani?**

- o Formazione accademica rilevante (università, master)
- o Possibilità di venire a contatto con realtà imprenditoriali sin dalla fase di formazione scolastica
- o Interesse di aziende ed istituzioni a sovvenzionare la mia idea di business
- o Conoscenza approfondita di tecnologie che mi permettano di sviluppare soluzioni innovative
- o Attenzione ai problemi sociali ed ambientali al fine di poter introdurre soluzioni di business interessanti

**20. Quanto sei d'accordo con la seguente affermazione? "L'avvio di un'attività imprenditoriale mentre si ha già un lavoro dipendente può essere meno rischioso e può essere affrontato con maggiori competenze"**

- Per niente
- Poco
- Abbastanza
- Molto
- Moltissimo

**21. Quanto ritieni rilevante poter sviluppare soluzioni imprenditoriali per il tuo territorio?**

- Per niente
- Poco
- Abbastanza
- Molto
- Moltissimo

**22. Quali ritieni tra queste le principali problematiche per avviare un'attività imprenditoriale nel tuo territorio? (max 2 risposte)**

- Scarso interesse di istituzioni, aziende, utenza nei confronti di start-up
- Eccessiva competizione/situazione stagnante in mano ai pochi e soliti leader
- Mancanza di programmi di educazione all'imprenditorialità in fase di formazione scolastica/accademica
- Mancanza di aziende orientate all'innovazione o all'inclusione di giovani
- Mancanza di aziende che creano valore al fine di offrire soluzioni più efficienti per il loro territorio

**23. Se dovessi scegliere tra queste due opportunità per il tuo futuro professionale, quale sceglieresti?**

- lavorare come dipendente e godere delle maggiori tutele attualmente presenti nel sistema
- avviare un'attività imprenditoriale che mi consenta di realizzare concretamente un'idea di business

**24. Quale di queste proposte ritieni più rilevanti per il futuro professionale dei giovani come te (max 2 risposte)**

- o Le istituzioni devono stanziare sempre più fondi per incoraggiare i giovani a creare un futuro migliore attraverso soluzioni di business innovative e sostenibili
- o Nelle scuole e nelle università devono essere proposti sempre più corsi che forniscano agli studenti competenze tecniche per affrontare le tecnologie e sfruttarle al meglio
- o Le aziende devono incoraggiare sempre più la collaborazione intergenerazionale tra risorse junior e senior al fine di offrire un valore migliore per il mercato, la società e l'ambiente
- o Le aziende devono rendere l'inserimento dei giovani al loro interno sempre più orientato a garantire formazione e apprendimento al fine di renderli sempre più competenti e protagonisti nella creazione di valore
- o L'attenzione verso le problematiche locali/globali a livello economico e sociale deve essere il focus delle aziende di oggi e deve incoraggiare queste ad ampliare le loro relazioni con una pluralità di attori (altre imprese, istituzioni, scuole e università)



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

CATTEDRA: PEOPLE MANAGEMENT AND REWARD

**RIASSUNTO**

**GENERAZIONE ZETA:  
TRA IMPRENDITORIALITA' E LAVORO  
DIPENDENTE**

Relatore

PROF. GABRIELE GABRIELLI

Correlatore

PROF.SSA LAURA INNOCENTI

Candidato

ELISA MANGIA

Matr. 695571

ANNO ACCADEMICO 2018 / 2019

## RIASSUNTO

“Un essere umano è per sua natura attivo, creativo, pieno di energia e un risolutore di problemi, sempre alla ricerca di modi nuovi per realizzare il proprio potenziale illimitato.”<sup>289</sup> Ricorda Muhammad Yunus, premio Nobel per l'economia, riferendosi al concetto per cui è l'imprenditorialità il motore dell'economia e come tale essa rappresenta l'unico vero ambito in cui investire per il benessere collettivo. In realtà non tutti coloro che desiderano o hanno le capacità per diventare imprenditori, lo diventano e oggi è possibile poter esprimere la propria inclinazione imprenditoriale anche in ambito aziendale. Secondo Passerini, all'era del lavoro dipendente si sta sostituendo quella del lavoro “intraprendente”<sup>290</sup>.

Per progettare il futuro occorre il monitoraggio continuo della situazione che evolve per potersi attrezzare degli strumenti e delle tecniche giuste a gestire l'inevitabile cambiamento interno. Ciò vuol dire studiare le principali risorse del lavoro, ossia le persone, e in modo particolare, i lavoratori del domani: la Generazione Z.

La Generazione Z porta con sé una ventata di novità e solleva molte domande.

Che cos'è il lavoro per la Generazione Z? Cosa invece l'imprenditorialità? Cosa c'è alla base di questa scelta? Gli Zers sono imprenditori o lavoratori dipendenti? E se sono più propensi al lavoro dipendente, sono accuditivi o intraprendenti?

Dalla risposta a questi quesiti emergono l'approccio, i comportamenti e gli atteggiamenti verso il lavoro dei giovani futuri lavoratori italiani.

Il primo capitolo è interamente dedicato alla scelta tra imprenditorialità e lavoro dipendente, in particolare sui fattori esterni e le caratteristiche individuali che influenzano tale scelta.

La ricerca sull'imprenditorialità, se in passato vedeva la differenza tra imprenditori e non imprenditori principalmente legata alla propensione al rischio, oggi dà un'attenzione particolare al riconoscimento delle opportunità e a tutte le variabili psicologiche antecedenti a tale riconoscimento.

---

289 Muhammad Yunus (2017), *A world of threezeros. The new economics of zero poverty, zero unemployment, and zero net carbon emissions*, New York: Perseus Books (trad. It.: *Un mondo a tre zeri. Come eliminare definitivamente povertà, disoccupazione e inquinamento*, Milano: Feltrinelli, 2018).

290 Passerini W., Galletta A. (2008). *Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione*. Etas.

La letteratura più recente vede in Shane il suo massimo esponente e si concentra sulle prime fasi del processo imprenditoriale<sup>291,292</sup>, in modo da indagare gli specifici aspetti legati all'emergere di opportunità, al loro riconoscimento da parte di alcune persone, alla loro valutazione e alla decisione attiva di coglierle.

La psicologia cognitiva fa sì che l'intenzione ad attuare un determinato comportamento coincida con lo stato cognitivo antecedente al comportamento stesso. Tra stimoli esterni e comportamento osservabile, gli schemi mentali attraverso cui si osserva la realtà e la libera scelta sono fondamentali in quanto interagiscono tra loro. Bisogna quindi focalizzare la propria attenzione sulla persona, se si vuole capire cosa ci sia alla base della scelta tra imprenditorialità e lavoro dipendente<sup>293</sup>. Infatti, la scelta lavorativa, come comportamento, è strettamente legata all'intenzione che la precede. Alla base dell'intenzione del soggetto ad adottare o meno un determinato comportamento in una situazione specifica ci sono le credenze sulle conseguenze dello stesso, che determinano l'atteggiamento verso quel comportamento, e le credenze circa norme sociali, che influenzano la percezione sulle aspettative degli individui significativi all'interno dei gruppi di riferimento cui si appartiene<sup>294</sup>.

Eppure, non sempre il comportamento è il risultato della volontà della persona, ma può essere causato involontariamente da circostanze situazionali particolari. L'intenzionalità di attuare un determinato comportamento è cioè data sia dalla percezione che sia fattibile attuarlo, sia dal valore percepito che gli si attribuisce<sup>295</sup>.

Shapiro nel 1982 riteneva che la base motivazionale della scelta imprenditoriale possa risiedere nella presenza di opportunità reali e che ciò che rende un'opportunità reale, e quindi credibile, sono la percezione circa la desiderabilità e quella circa la fattibilità<sup>296</sup>.

Lo studio della percezione spiega come gli imprenditori percepiscano gli stimoli dall'esterno e ne costruiscano, rappresentandole mentalmente, le opportunità. Esistono in questo caso due tipi diversi di percezione: quella delle opportunità e quella di identificarsi come imprenditori. Intervengono quindi nel processo decisionale imprenditoriale variabili di tipo individuale, che differiscono quindi per l'influenza della natura psicologica e sociodemografica di chi deve decidere se intraprendere o meno

---

291 Shane, S. (2003). *A general Theory of Entrepreneurship. The Individual Opportunity Nexus*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.

292 Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In J. Katz e R. Brockhaus, *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Greenwich, CT: JAI Press, pag. 119-138.

293 Shaver, K. G., e Scott, L. R. (1991). *Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 23-45.

294 Fishbein, M., e Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behaviour: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.

295 Myers, D.G. (2009). *Psicologiasociale*. Milano: McGraw-Hill.

296 Shapiro, A. e Sokol, L. (1982). Some social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton e K. Vesper, *The Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

un'azione svolta allo sfruttamento di una opportunità.<sup>297</sup> Riguardo all'ambiente invece, alcuni aspetti come le reti sociali del soggetto e il suo status, possono influenzare sia la possibilità di scoprire che quella di sfruttare nuove opportunità. La teoria cognitiva indaga anche sulle caratteristiche del pensiero imprenditoriale, individuandone caratteristiche e punti di forza, ma anche i bias che determinano la spinta imprenditoriale. Vengono individuati poi, veri e propri stili cognitivi, alcuni più vicini alla figura dell'imprenditore, altri più legati a quella del lavoratore dipendente.

Anche la personalità ha un ruolo importante nella scelta. Alcuni fattori di personalità sono infatti più comuni e appropriati di altri per una determinata professione. Altro aspetto importante è il valore che gli individui associano al lavoro, che ne determina atteggiamenti, aspettative e intenzioni. I fattori esterni e congiunturali sono altrettanto importanti. Si pensi alla situazione economica e politica, alla formazione impartita, a norme sociali e leggi, alla burocrazia e alle possibilità di finanziamento, alla corruzione e alla criminalità. Tutti questi aspetti entrano in gioco nel momento in cui ci si trova a dover scegliere del proprio futuro e hanno delle conseguenze dirette sulla vita lavorativa di ogni individuo. Per questo motivo la ricerca moderna cerca di prevedere il cambiamento che il lavoro sta subendo e subirà, studiando la generazione di lavoratori che si sta affacciando al mondo del lavoro cambiandolo per sempre.

Per molti studiosi, indagare sui valori, le idee e il comportamento che caratterizza gli individui, non basta a spiegarne le differenze; bisogna considerare anche il periodo storico di appartenenza e contestualizzarne le specifiche intenzioni e preferenze. C'è bisogno di una clasterizzazione dei lavoratori per poterli studiare; per far ciò viene spesso utilizzato l'approccio generazionale. Questo, pone l'enfasi sul concetto di generazione di appartenenza, ampliando l'analisi individuale con la considerazione dell'impatto che i fattori sociali, economici, storici, possono avere sugli individui appartenenti ad un determinato periodo storico. I manager sono chiamati a gestire in maniera efficace la compresenza di cinque generazioni di lavoratori, con tutto ciò che questo comporta in termini di differenze valoriali, comportamentali e aspirazionali: i Veterani, i Baby Boomers, la Generazione X, la Generazione Y o i Millennials, e la Generazione Z<sup>298</sup>. Il secondo capitolo è dedicato proprio all'approccio generazionale e alla Generazione Z.

Gli Zers sono nativi digitali, iper-connessi e molto ambiziosi, intraprendenti e alla costante ricerca di responsabilità e feedback, ansiosi e impazienti, con la voglia di

---

297 Shane, S. (2003). *A general Theory of Entrepreneurship. The Individual Opportunity Nexus*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.

298 Howe N., & Strauss W. (2007) - *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve* – Harvard Business Review.

crescita costante sia sul piano delle competenze, che su quello di carriera. Per indagare meglio sulle loro caratteristiche, aspettative e necessità riguardanti il lavoro, è stata svolta una ricerca che aveva lo scopo di capire quale fosse il rapporto dei giovani italiani sul punto di entrare nel mondo del lavoro rispetto all'imprenditorialità e al lavoro dipendente. Nel terzo capitolo, viene appunto presentata questa ricerca effettuata tramite un questionario online somministrato a 283 giovani di terzo, quarto e quinto superiore.

Per quanto riguarda il lavoro, esso viene considerato principalmente come un mezzo per guadagnare il reddito necessario a condurre una vita dignitosa, ma è molto importante anche il fatto che permetta di svolgere attività gratificanti e d'importanza sociale, che sia una possibilità per esprimere se stessi ed assecondare le proprie passioni, oltre che di acquisire le competenze e le capacità necessarie alla propria realizzazione personale. Svolgere per un periodo di tempo consistente la stessa attività in modo da diventarne esperti e acquisire esperienza dalle attività lavorative è quindi molto importante per gli Zers.

L'incertezza non sembra spaventare questi giovani, che non si fanno problemi nella gestione di attività e persone in momenti di incertezza purché ci siano delle regole e degli obiettivi di base, chiari e condivisi, che fungano da linee guida per il management. L'autonomia e l'autogestione sono estremamente importanti per questa generazione, delineando i caratteri di una generazione che vede al lavoro dipendente sotto il punto di vista intraprendente più che accuditivo.

Anche la flessibilità abbinata a strumenti di work-life balance riveste un ruolo importante in questo bisogno di poter gestire la propria vita e il proprio percorso di carriera. L'espressione di sé ricopre un ruolo rilevante e ancora di più se data dalla possibilità di avere in carico la piena responsabilità di un progetto. Nonostante l'importanza della flessibilità, gli Zers non si aspettano di cambiare spesso lavoro, nonostante tale aspettativa non si accordi con la dinamicità del contesto economico e lavorativo attuale. Per quanto riguarda i fattori lavorativi a cui la Generazione Z dà più valore, si riscontrano al primo posto le relazioni interpersonali; al secondo, la formazione e la carriera intese come sviluppo continuo di competenze e scalata verso i piani alti della gerarchia organizzativa; il terzo fattore per ordine di importanza è la condivisione con l'azienda di obiettivi e valori; le forme di retribuzione occupano solo il quarto posto.

Rispetto al rapporto tecnologia-lavoro, le nuove piattaforme digitali mettono in campo nuove forme di lavoro che gli Zers ritengono importanti principalmente in quanto

permettono un guadagno dallo svolgimento di mansioni semplici, come può essere anche l'uso creativo dei social networks; ma anche pericolose perché potenziali portatrici di precarietà nel futuro professionale a causa del flusso incostante delle attività da svolgere, oltre che ancora poco regolate da apposite leggi e limitanti nelle relazioni e nella comunicazione con colleghi e clienti.

Dal punto di vista più strettamente legato al rapporto degli Zers con l'imprenditorialità, si scopre che questa è per loro la capacità di saper cogliere e sfruttare le opportunità del mercato per trarne profitto, di prevedere e soddisfare le necessità della società cui si appartiene e ci si rivolge, di saper trasformare la creatività in concretezza, trasformando le proprie idee in prodotti reali e concreti. In realtà, solo il 33% circa del campione si augura la carriera imprenditoriale, contro il 26% che preferisce un lavoro dipendente e un 41% ancora indeciso sul da farsi.

Chi vuole aprire una propria attività, desidera ricoprire ruoli di responsabilità che gli permettano di ripagare i propri studi, ritiene stimolante e gratificante lavorare senza alcuna dipendenza, è disposto ad impegnarsi per la propria realizzazione personale e per esprimere la propria creatività e le capacità acquisite durante il percorso scolastico. Una percentuale consistente afferma di voler avviare un business che apporti dei miglioramenti al benessere collettivo, sociale o ambientale. Altra caratteristica quest'ultima associata a questa generazione, la prima che sente tanto forte la propria responsabilità sulla sostenibilità del proprio business e che risulta fortemente sensibile a tematiche sociali e ambientali.

La maggior parte degli incerti o di coloro che non vogliono aprire un'attività in proprio, pensa di non possedere le risorse finanziarie necessarie, di non poter fronteggiare tasse e burocrazia, o persino la corruzione. Molti non credono di possedere le competenze necessarie; oppure ritengono che il contesto economico sia attualmente sfavorevole a tale scelta. Solo una piccola percentuale ammette che l'idea dell'imprenditorialità non lo attrae per via della propria scarsa propensione al rischio, o perché preferirebbe una professione con minori responsabilità e maggior tempo libero. Per diventare potenziali imprenditori del domani, questi giovani rispondono esprimendo il loro bisogno di formazione accademica e scolastica, in modo che sia favorito fin da subito il contatto con le imprese e le realtà imprenditoriali, senza dimenticare la conoscenza delle tecnologie che potrebbero rivelarsi utili all'innovazione. Il 64% della Generazione Z ritiene importante che l'avvio dell'attività imprenditoriale avvenga contestualmente all'impiego come dipendente; ciò al fine di fronteggiare meglio il rischio e disporre di competenze acquisite precedentemente che consentano una migliore gestione della

nuova impresa. In conclusione, rischio di insuccesso e mancanza di competenze di base hanno un ruolo decisivo sulla scelta imprenditoriale della Generazione Z. Tra le cause di difficoltà riscontrate sul territorio per l'avvio di un'impresa, si trovano principalmente la mancanza di aziende orientate all'innovazione o all'inclusione dei giovani e lo scarso interesse di istituzioni, aziende, utenze nei confronti delle start up. Torna più volte tra i fattori di scoraggiamento imprenditoriale anche la mancanza di programmi di educazione all'imprenditorialità in fase di formazione scolastica/accademica.

Quando si chiede a questa generazione quali siano le soluzioni per il futuro del proprio lavoro essi rispondono proprio come è immaginabile, che “Le aziende devono rendere l'inserimento dei giovani al loro interno sempre più orientato a garantire formazione e apprendimento al fine di renderli sempre più competenti e protagonisti nella creazione di valore.” Oltre a questo, chiedono competenze tecniche tecnologiche anche da parte delle istituzioni scolastiche, mentre ritengono che le istituzioni in generale debbano investire di più sul loro futuro. Questo senza dimenticare l'attenzione alla sostenibilità e responsabilità sociale, oltre a un maggior dialogo tra istituzioni, imprese, scuole e università.

La ricerca effettuata sulla Generazione Z arriva ad una conclusione importante: il lavoro sarà più intraprendente.

Da questa consapevolezza importante, si evincono i punti focali del cambiamento, per cui, le aziende di successo del domani:

- devono creare una struttura di carriera stabile che includa frequenti programmi di rotazione e di continua formazione;
- devono creare forti processi di *Learning and Development*, che possano modificare le *skills* del lavoratore a fronte di esigenze o nuove opportunità;
- devono attrezzarsi degli strumenti più efficaci di *agediversity*, in modo da favorire l'inclusione e la collaborazione intergenerazionale tra i dipendenti;
- devono alimentare il loro potenziale creativo, anche tramite progetti trasversali che li vedano partecipi e autori del cambiamento accanto ai colleghi più anziani, dalla cui esperienza hanno molto da imparare;
- devono collaborare con le maggiori istituzioni scolastiche per permettere un migliore e più efficace accesso dei giovani al mondo del lavoro;
- devono aumentare il *fit* delle nuove leve con la cultura aziendale e metterle in condizione di sentirsi utili sul fronte della responsabilità sociale e ambientale;

- devono investire sull'utilizzo oculato delle tecnologie avanzate in azienda, affinché alla paura dell'ignoto si sostituisca la sicurezza dei diritti dei lavoratori, la semplificazione delle mansioni e lo sviluppo efficace delle conoscenze;
- devono rendersi flessibili attraverso una cultura del lavoro attenta al *work-life balance*.

Molto si sta già facendo, ma molto c'è ancora da fare. Certo è che se la differenza la fa il saper cogliere le opportunità, non si possono lasciarsi sfuggire le potenzialità che i giovani Zers, figli di questo stesso tempo di cambiamento, rappresentano e portano con sé.



## BIBLIOGRAFIA

- Fishbein, M., e Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behaviour: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley
- Howe N., & Strauss W. (2007) - *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve* – Harvard Business Review
- Muhammad Yunus (2017), *A world of three zeros. The new economics of zero poverty, zero unemployment, and zero net carbon emissions*, New York: Perseus Books (trad. It.: *Un mondo a tre zeri. Come eliminare definitivamente povertà, disoccupazione e inquinamento*, Milano: Feltrinelli, 2018)
- Myers, D.G. (2009). *Psicologia sociale*. Milano: McGraw-Hill.
- Passerini W., Galletta A. (2008). *Ricomincio da me. Dal lavoro dipendente al lavoro intraprendente. Mettersi in gioco nella vita e nella professione*. Etas
- Shane, S. (2003). *A general Theory of Entrepreneurship. The Individual Opportunity Nexus*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.
- Shapero, A. e Sokol, L. (1982). *Some social dimensions of entrepreneurship*. In C. Kent, D. Sexton e K. Vesper, *The Encyclopedia of Entrepreneurship*. EnglewoodCliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Shaver, K. G., e Scott, L. R. (1991). *Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 23-45.
- Venkataraman, S. (1997). *The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective*. In J. Katz e R. Brockhaus, *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Greenwich, CT: JAI Press, pag. 119-138