

MANAGEMENT

Millennials e oltre!

Nuove generazioni e paradigmi manageriali

Tiziano Botteri, Guido Cremonesi



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Tiziano Botteri, Guido Cremonesi

Millennials e oltre!

Nuove generazioni e paradigmi manageriali



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione	pag.	7
1. Chi sono i Millennials?	»	11
1. Uno sguardo globale sulle generazioni	»	11
2. I Millennials: un termine controverso	»	14
3. 3M: Millennials, Marketing, Management	»	15
4. Millennials: una generazione urbana?	»	16
5. Millennials: altre tendenze generali	»	17
6. Millennials: prime conclusioni	»	19
2. Che novità portano i Millennials in azienda?	»	21
1. Un'apparente dicotomia di classificazione	»	21
2. Ma che novità portano allora i Millennials in azienda? Nessuna!?	»	23
3. Millennials in azienda e falsi miti	»	25
4. Chi fa le categorie? (Social markers e loro declinazione in chiave aziendale)	»	29
5. Un approccio diverso: una questione di prospettiva di osservazione	»	31
6. Cosa portano allora i Millennials in azienda? Tratti distintivi	»	34
7. Ricollochiamo le caratteristiche in prospettiva	»	42
3. Le sfide delle aziende e la sfida della diversità	»	45
1. It's a "VUCA world"	»	45
2. Uomo, Dio e algoritmi	»	47
3. Le implicazioni aziendali: la riscoperta della gestione attraverso i valori e il valore dell'intergenerazionalità	»	50

4. La sfida e l'importanza dell'integrazione delle diversità	pag.	51
5. Diversità e varietà: il peso delle parole	»	53
6. Uno strumento per il variety management generazionale	»	56
4. Gestire le nuove generazioni. Suggerimenti pratici per manager del futuro	»	59
1. La responsabilità gestionale del manager e il suo impatto sulla performance dei team	»	60
2. Il manager e la curva della motivazione	»	63
3. La capacità di osservare: una competenza manageriale trasversale	»	65
4. Osservare la composizione generazionale del team: lo strumento della piramide della varietà generazionale	»	68
5. Prontuario pratico per la gestione dei Millennials	»	72
5. Cosa vuole l'azienda dai Millennials?	»	107
1. Il contributo della funzione risorse umane	»	109
2. Cosa ci si aspetta dai Millennials?	»	109
3. L'impatto delle giovani generazioni sul management	»	113
4. Aspettative incrociate Millennials/management e risposte organizzative	»	114
5. Quando sono i Millennials a gestire collaboratori senior	»	116
6. Il piccolo capo	»	117
6. Oltre i Millennials: la Generazione Z e ancora di più	»	119
1. Uno sguardo generale alla Generazione Z	»	119
2. Gli Z dalla vita privata a quella aziendale	»	121
3. Generazione Z e "Life Style"	»	123
4. Consigli per la gestione degli Z in azienda	»	124
5. E dopo la Generazione Z?	»	125
Conclusioni	»	127
1. L'"Homo Numericus"	»	128
Testimonianze	»	133

Introduzione

*Il più comune assioma della storia è che ogni generazione
si rivolta contro i padri e fa amicizia con i nonni*

Lewis Mumford (*The Brown Decades*)

Nel momento in cui abbiamo iniziato, alcuni anni fa, a lavorare in sede formativa all'integrazione delle diverse generazioni in azienda, ci venne l'idea di scrivere un'ipotetica lettera ad una ideale figura di un Millennial, simbolo incontrovertibile del nuovo che avanzava nelle organizzazioni in fatto di età (e non solo), con tutto quanto si poteva portare dietro. Una lettera che, nelle intenzioni, aveva lo scopo di sdrammatizzare quel profilarsi di un salto non tanto generazionale, ma anche culturale in un quadro socio-tecnologico in forte fermento.

Caro Millennial,

ti scriviamo... e non per distrarci un po', come cantava Lucio Dalla (il motivo è stato composto nel 1979 e tu non eri ancora nato), ma per un confronto vicino e lontano, insieme.

Da qualche tempo si fa un gran parlare di te come di una figura rappresentativa della tua giovane generazione, delle tue aspettative, di come vorresti che fosse il mondo intorno a te, del lavoro che ti piacerebbe svolgere, di come vorresti essere trattato dal tuo capo e dall'azienda in cui sei entrato. Ci siamo sempre chiesti se condividi i risultati delle diverse ricerche che sono state condotte e pubblicate proprio su questa tua generazione e, in fondo, ci interesserebbe anche sapere se ti piace farti chiamare Millennial - come alternativa di esponente della generazione Y - e cosa evoca in te questo nome.

Non ti stiamo parlando della rivoluzione digitale sempre più in corso e che crediamo tu conosca assai bene e che ha cambiato e sta cambiando radicalmente la vita organizzativa e neppure dei rivolgimenti demografici a cui stai assistendo da almeno 15/20 anni (all'inizio forse eri solo un ragazzino o una ragazzina, ma ora ti rendi ben conto di come le cose siano mutate rispetto a quanto i tuoi genitori ti hanno sempre raccontato partendo dall'epoca in cui loro si sono conosciuti). Ebbene, caro Millennial, ci si interroga se le interpretazioni che le suddette ricerche propongono, te le senti sulla tua pelle oppure trovi che alcune di tali deduzioni siano un tantino azzardate o estremizzate. Per esempio:

- è così vero che hai difficoltà a comunicare - in azienda o fuori - con chi ha 20 o più anni di te o bastano già 10 anni di differenza a generare equivoci o incomprensioni relazionali?
- Pensi veramente di essere un rotondo componente della generazione (non solo Y o dei Millennials) detta anche “WHY”, cioè la tua, quella che chiede il perché di tutto, la ragione di ogni cosa per capire e poi, se del caso, agire?
- Quanto senti il richiamo dell'imprenditorialità, ossia il desiderio di crearti una tua attività autonoma, giacché pare che non ti piaccia molto lavorare in un'azienda (specialmente quelle grandi dove rischi di essere ancora un semplice numero di matricola, sempreché tu abbia avuto la ventura di entrarci, magari secondo le aspirazioni dei tuoi genitori), dove bisogna rispettare regole che possono a volte essere al tuo sguardo sorpassate, dove ti tocca dire di sì quando in certi casi vorresti dire di no, dove i valori comportamentali e sociali rischiano di essere meno importanti dei risultati da raggiungere?
- Credi effettivamente che la creazione del tuo futuro passi tramite una formazione perlopiù fruita digitalmente?
- Che parte ha il lavoro nel tuo concetto di “lifestyle”?
- Vale anche per te il motto “faccio ciò che sono” e non “sono ciò che faccio”?

Basta! Ci dirai. Troppe domande in una volta sola. Hai ragione, ma è importante avere il tuo feedback poiché, in termini di relazioni umane dentro l'impresa, la tua comparsa ha comportato - e continua a comportare - un notevole cambiamento di mentalità, di approccio, di visuale in un mondo economico (ma non solo quello) “stravolto” dalla tecnologia, dalla robotica, dalle app per ogni cosa, anche per vivere.

Avremmo altre questioni da sottoporerti, ma forse ti stancheresti perché si narra che la tua attenzione debba essere continuamente sollecitata e stimolata, non solo con domande, ma anche con altri strumenti di diversa natura visiva, emotiva e partecipativa.

Sia ben chiaro, caro Millennial, non ti vogliamo “blindare” in una sorta di definizione generica o in un cluster asettico, ma solo porre alla tua attenzione il tema di come vuoi farti riconoscere, trattare e farti evolvere. Se è questo che vuoi.

Un saluto.

Si tratta ovviamente di una lettera mai indirizzata e mai spedita ma che serviva, ai nostri occhi, a porre sul tappeto alcuni interrogativi su questa iniziale silente rivoluzione, tra i quali:

- in che misura i risultati di un'azienda dipendono dal ricambio dei suoi “abitanti”;
- quale influenza potrà avere sull'organizzazione una variegata forza generazionale, legata sempre più ad una visione differenziata delle cose per cultura, tecnologia, lenti valoriali;
- quali nuove chiavi di lettura dei fatti d'impresa vengono introdotte grazie all'evoluzione “social&digital” delle organizzazioni;

- quale conseguente mutamento subisce lo strumento formativo in questa cornice storica, strumento tradizionalmente di sbocco partecipativo e relazionale a lento assorbimento.

I quesiti potrebbero essere decine ma – come spesso accade – richiamano un vero e forse unico argomento: quanto siamo preparati alle trasformazioni in procinto di arrivare, o addirittura già in essere? Quanto agiamo per sparuti drappelli, sostenuti da intuizioni isolate o quasi individuali o invece all'interno di un quadro organizzativo più ampio e più solido e anche un po' confortante? I Millennials rappresentano la prima generazione che, grazie a internet, alla tecnologia e alla dilagante digitalizzazione, non ha bisogno di rivolgersi ad una figura di stampo autorevole per accedere alle informazioni e ai loro approfondimenti. Costituiscono sicuramente la generazione finora più istruita ed anche ambiziosa rispetto – globalmente parlando – a quelle precedenti. Di certo hanno ereditato un mondo che è il più connesso e il più complesso di qualunque altra epoca storica e le sfide con cui si devono confrontare sono molteplici: non solo personali, ma anche sociali, ambientali, politiche.

Tutte cose probabilmente già note, com'è altrettanto noto il fatto che sarebbe opportuno evitare di appellarci a improduttivi luoghi comuni che li vorrebbero indolenti e poco disponibili al lavoro. Da più parti si afferma invece che i Millennials hanno voglia di lavorare, desiderano utilizzare al meglio la loro immaginazione, avvertono una responsabilità sociale di non poco conto. Inoltre, sul terreno sempre assai cruciale dei valori, sembrano basare i loro comportamenti sulla realizzazione, la flessibilità, gli amici, la famiglia (anche) e vorrebbero rendere il mondo un posto migliore. Ovviamente comprendono assai bene la tecnologia, ma credono ancora nell'importanza delle relazioni. Pensano di poter dare un contributo pari – o superiore – a quello delle generazioni che li hanno preceduti e paiono non avere paura di cambiare le cose, sperabilmente in meglio.

Questo rapido ritratto è solo l'inizio di un percorso che vorremmo compiere per comprendere, con una certa precisione, se negli ultimi decenni il classico mutamento generazionale, tipico dei passaggi di lustri e decenni, non abbia comportato un vero e irreversibile balzo di “stirpe sociale”, iniziato con la comparsa appunto dei Millennials (o Generazione Y) datata ai primi anni '80 e poi seguita dall'affacciarsi della Generazione Z intorno alla metà degli anni '90 (quella dei nativi digitali), e ulteriormente tallonata da altri cicli generazionali sempre più ravvicinati e sempre più caratterizzati da nuovi nomi e diciture fatte di lettere o espressioni evocative. Avremo modo di illustrare in modo puntuale il cruscotto delle differenti generazioni, ma ci preme sottolineare in questo capitolo introduttivo come i Millennials siano un po' il simbolo di una **svolta di “progenie”** che configura un cambio di scenario che le generazioni successive stanno enfatizzando con accenti sempre più marcati. Ciò comporta, in termini organizzativi e manageriali, una

necessaria riflessione sull'idea di nuovi modelli gestionali o di aggiustamenti di quelli esistenti. La sensibilità a governare questo cambio è comunque da parametrarsi col fatto che i Millennials oggi sono a pieno titolo inseriti nelle aziende e che l'elenco di ricerche e testi divulgativi a loro dedicati è assai vasto. Tuttavia non dobbiamo dimenticare che in questo momento storico il concetto di Millennials, nato con una piena rispettabilità sociologica, rischia di trasformarsi in una semplificazione pericolosa, non proprio utile a coloro che li devono gestire. Pertanto, tenendo in considerazione quanto introdotto appena sopra su stereotipi e generalizzazioni, vale la pena riassumere, in modo sintetico, quanto segue per contenere il più possibile distorsioni sconsigliabili ad un corretto inquadramento.

Sui Millennials sono cresciute dicerie, credenze e leggende che possono confondere un po' le idee e rimettere in discussione alcune convinzioni, spesso generate da un mix tra esperienze e deduzioni personali e indagini condotte. Tali credenze hanno, per certi versi, un po' mitizzato le caratteristiche di questa generazione, in un senso e nell'altro, producendo una sorta di due grandi partiti: uno favorevole rispetto alle novità apportate dai suoi comportamenti e uno sfavorevole in quanto la vede come generazione con maggiori pretese e non proprio foriera di miglioramenti epocali in termini di efficacia e comprensione dei tempi. Noi cercheremo di mettere a confronto queste posizioni ricercando, se possibile un equilibrio percettivo, ma non dobbiamo dimenticare che, mentre prosegue la discussione sui Millennials "buoni o cattivi" (ci perdoni il lettore questa espressione un po' semplicistica...), la loro era ha già imboccato la parabola discendente. Come già menzionato, apriamoci anche a ciò che sta oltre, perché si sono già affacciate nuove generazioni e incalzano nuove leve per le quali sarebbe meglio evitare giudizi antitetici troppo netti. È con questo spirito che abbiamo impostato il nostro lavoro.

*Il tempo di oggi è niente rispetto al tempo degli eroi
eppure nel suo bruciare è lo stesso,
voglio dire che la fiamma è la stessa
per cui tu puoi dire tranquillamente d'essere vissuto in un tempo
in cui la fiamma era la stessa
di quella che aveva bruciato gli eroi*

Claudio Damiani (Da "7 poesie per 1 generazione:
Millennials alla ricerca di un inizio" – www.discorsivo.it)

1

Chi sono i Millennials?

- Sguardo generale sulle differenti generazioni, con indicazioni descrittive e implicazioni organizzative
 - Focalizzazione globale sulla generazione dei Millennials (la Generazione Y), anche con riferimenti sociologici, importanti per comprendere gli echi della loro presenza in azienda
 - Prime conclusioni in termini di riflessi in impresa che la loro entrata presuppone
-

*Le giovani generazioni sono di sicuro inferiori alla nostra,
ma non mi dispiacerebbe farne parte...*

Georges Feydeau

Il dibattito sulla questione generazionale, fortemente accelerato dai grandi cambiamenti tecnologici, sociali ed economici, si pone – in ottica organizzativa – come un tema rilevante da dover affrontare su più livelli, tra i quali:

- individuare i più importanti aspetti caratterizzanti di queste nuove generazioni: come sono, cosa preferiscono, come si relazionano;
- sapersi interfacciare con loro;
- come gestirle e che tipo di rapporto hanno con il lavoro;
- identificare il punto di equilibrio tra la flessibilità dell'azienda nei loro confronti e viceversa;
- ricercare i cardini essenziali per la convivenza tra diverse generazioni in azienda, ovvero il management intergenerazionale.

1. Uno sguardo globale sulle generazioni

Sociologicamente parlando, si definisce come “generazione” quell'insieme di persone vissuto nel medesimo periodo temporale e cresciuto vivendo gli stessi eventi e condizioni. Queste esperienze comuni formano le attitudini e le motivazioni dei suoi componenti. Molti studiosi sono ormai concordi nel riconoscere nella popolazione attiva cinque generazioni: Patriarchi o Veterani, Baby Boomers, Generazione X, Generazione Y o Millennials e la Generazione Z. Le differenti fonti possono utilizzare nomi con sfumature diverse e gli intervalli di età possono variare leggermente, ma gli elementi che le compongono sono piuttosto convergenti e li riassumiamo nella tabella 1.

Tab. 1 – Caratteristiche delle cinque generazioni

Veterani o Patriarchi	Baby Boomers o BB	Generazione X	Generazione Y o Millennials	Generazione Z
<i>Nati tra il 1925/30 e il 1945, generazione silenziosa, generazione dei tradizionalisti</i>	<i>Nati tra il 1946 e il 1964, generazione sandwich</i>	<i>Nati tra il 1965 e il 1980</i>	<i>Nati tra il 1981 e il 1995</i>	<i>Nati dopo il 1995 fino al 2010</i>
<p>È la generazione che ha conosciuto il periodo prebellico, il nazi-fascismo (in Europa) e diverse ristrettezze economiche a ciò riconnesse, in specie durante e dopo la Seconda guerra mondiale.</p> <p>Negli USA è la generazione della grande crisi degli anni '30.</p> <p>Sono cresciuti senza la TV, tradizionalisti, attenti al denaro e molto rispettosi verso l'autorità.</p> <p>Aziendalmente parlando, hanno mostrato o mostrano una forte fedeltà. Per loro la sicurezza del posto di lavoro è un valore assai importante e dunque la tendenza è stata o è quella di non cambiare impiego. Molti di loro sono in pensione essendo ad oggi degli over 65/70 anni.</p> <p>In Italia è stata anche una generazione imprenditoriale rilevante. Alcuni di loro sono ancora al timone di comando della loro impresa, ma ne troviamo anche nella classe politica ed in certe istituzioni giuridiche, sociali e statali.</p>	<p>I BB hanno conosciuto un'epoca in cui era facile trovare un lavoro e hanno a volte toccato con mano situazioni di pieno impiego.</p> <p>Hanno comunque anche conosciuto l'arrivo dell'informatica, dei PC, dei cellulari, degli smartphone, di internet e della smaterializzazione di lettere, fatture, la quasi sparizione della carta. Per coloro che sono ancora in attività, hanno scoperto i network sociali, l'istantaneità dell'informazione, le videoconferenze, Skype.</p> <p>È una generazione sensibile al riconoscimento, al successo personale, all'autonomia professionale, agli obiettivi individuali. Rispetta la gerarchia vista soprattutto come competenza e non come autorità.</p> <p>I BB spesso hanno avuto molte soddisfazioni, hanno comprato la casa, l'automobile e hanno trascorso diverse vacanze e aspirano ancora a divertirsi.</p> <p>È la prima generazione a confrontarsi con l'invecchiamento dei genitori che oggi possono</p>	<p>Mediamente è la generazione dei quarantenni. Non pochi di loro occupano posizioni manageriali rilevanti e di direzione. Potremmo chiamarli "i nuovi manager": parlano le lingue straniere e sono a proprio agio con la tecnologia e le novità.</p> <p>La Gen X è meno fedele alla propria azienda rispetto ai BB e supporta il cambiamento (anche quello più doloroso come riduzione di organico, licenziamenti, ristrutturazioni organizzative) sempreché non venga lasciata del tutto sola nella sua implementazione. È abituata alla mobilità geografica e a quella di ruolo.</p> <p>Gli Xers sono avvezzi alla "performance appraisal", ai report, ai colloqui gestionali e sono spesso i fautori di una cultura del risultato e della meritocrazia.</p> <p>È una generazione che ha cominciato a vedere il tramonto della società industriale e la crescita del terziario, le conseguenze della stagnazione della crescita e la scomparsa della piena occupazione.</p>	<p>Mediamente è la generazione dei trentenni, nati nella società dei consumi. Scopre rapidamente il progresso tecnologico, la connessione, comunica tramite app di messaggistiche istantanee (che hanno superato di gran lunga gli sms) con un linguaggio sincopato che solo gli iniziati possono capire. È un po' come se fosse una rottura con la generazione X che si esprime anch'essa con sms, email e le sopra citate messaggistiche istantanee, ma ancora con frasi costruite e parole non smozzicate.</p> <p>I Millennials girano per l'Europa e per il mondo, mostrano maggiore interculturalità e sono più sensibili alle varie forme di discriminazione, "masticano" con scioltezza le lingue straniere e adottano la rapidità dei social.</p> <p>Alcuni di loro hanno visto i genitori perdere il lavoro, imparando il significato di un impiego precario.</p> <p>Da bambini hanno interiorizzato, almeno in</p>	<p>Rappresenta il gruppo più giovane della popolazione considerata come potenzialmente attiva o già attiva. È comunque la generazione che, per una buona parte, sta ancora studiando.</p> <p>Gli Z sono cresciuti nell'immediatezza dell'informazione, nella ricerca istantanea del sapere su internet, nell'agilità tipica dei surfisti... mentali. Di solito tutto ciò facilita la loro creatività ed osservando la relativa facilità con cui giovani imprenditori creano startup in ambito digitale, ci si può rendere conto del paesaggio che si sta delineando.</p> <p>Le relazioni con questa generazione risentono di una certa volatilità di comportamento dovuta al minor rispetto di alcune regole, alla forte diffidenza verso l'autorità, al senso percepito delle cose. Non scordiamo che gli Z sono – loro malgrado – i testimoni viventi di recenti crisi economiche e sociali sempre più ravvicinate e hanno conosciuto in molte loro famiglie gli effetti di licenziamenti e difficoltà finanziarie.</p>

Tab. 1 – Segue

Veterani o Patriarchi	Baby Boomers o BB	Generazione X	Generazione Y o Millennials	Generazione Z
	<p>essere centenari. Si prendono spesso cura sia di loro che dei propri figli.</p> <p>È una generazione che più invecchia, peggio sopporta lo stress e i cambiamenti brutali. Alcuni di loro possono opporsi ai mutamenti se non li vedono ancorati ad una direzione precisa e sono ancorati alla propria esperienza.</p> <p>Ritroviamo in questa generazione ancora la caratteristica della fedeltà aziendale.</p>	<p>Gli Xers hanno preso confidenza con rischi economici (lo choc petrolifero), rischi ambientali (Chernobyl), rischi sanitari (AIDS), nonché con l'interruzione dell'ascensore sociale.</p> <p>Spunta nella Generazione X una maggiore attenzione all'equilibrio tra vita personale e vita professionale.</p>	<p>Occidente, il decennio dell'era edonistica, ma anche gli inizi della crisi finanziaria, la fragilità degli equilibri ecologici, le connivenze affaristiche tra politica ed economia, lo svelarsi della corruzione.</p> <p>Si affaccia nei Millennials un sentimento di mancata identificazione in alcuni modelli e l'esigenza di essere al centro della propria vita.</p> <p>Cala l'afflato di rivoluzionare la società, ma cresce il desiderio di moralizzare il mondo della finanza e della politica, nonché quello di realizzazione personale e di senso del lavoro.</p> <p>La Gen Y rifiuta l'autoritarismo, e tende a mostrare diffidenza nei confronti del proprio management. Di contro, per necessità od orientamento, rivela uno spirito imprenditoriale che valorizza l'autonomia e alcune competenze, in primis digitali.</p>	<p>Di conseguenza il loro rapporto col denaro sembra avere assunto una connotazione particolare: nessuna ossessione, senso di non dipendenza eccessiva, desiderio di autonomia.</p> <p>In termini aziendali chi gestisce gli Z deve tener conto del concetto di divertimento che essi cercano nel lavoro e della collaborazione che si presenta come uno strumento per evitare un management troppo verticale e settoriale.</p> <p>Gli Z saranno guidati dagli X, ma soprattutto dagli Y che condividono con loro connessione e social, ma che devono governare la loro l'incapacità di gestire le frustrazioni e un diverso modo di intendere la meritocrazia.</p>

È comunque importante ricordare che da circa una decina d'anni, uscendo da un contesto meramente organizzativo, sul nostro pianeta convivono insieme *7 generazioni*, giacché prima dei Veterani/Patriarchi abbiamo i **Founders** che vengono considerati coloro nati prima del 1924/25. Ed inoltre dopo il 2010 abbiamo la **Generazione Alpha** di cui faremo cenno al termine del nostro percorso. “Il fatto straordinario e unico è che oggi – in seguito all’allungamento della vita media nel mondo occidentale – queste generazio-

ni sono tutte insieme nello stesso mondo, società, famiglia, lavoro. Ciascuna con aspettative e ambizioni da realizzare simili e diverse, allo stesso tempo, da quelle delle generazioni precedenti e con stili di comunicazione, di relazione e di linguaggio nuovi e differenti”¹.

Per gli studiosi e gli esperti del settore risulta affascinante l’osservazione della convivenza di tali 7 generazioni in quanto sono portatrici di visioni del mondo assai differenti tra loro, ma anche con punti di incontro a volte stupefacenti e non sempre facili da captare ad occhio psicologico nudo.

2. I Millennials: un termine controverso

Il termine è usato da tempo e può ingenerare anche un certo sentimento di saturazione. Dunque, singolarmente parlando, chi è questo Millennial di cui i media pretendono quasi quotidianamente di aver individuato le caratteristiche precise, distinguendole dalle generazioni precedenti (cosa che abbiamo in fondo fatto anche noi nella costruzione della tabella precedente)? A cavallo tra target di comunicazione, marketing e lavoro, il Millennial rappresenta prima di tutto una sorta di mistero, un “misto di contraddizioni” secondo la definizione data da Jeremy Rifkin nel 2014². Fra deduzione scientifica e approccio sociologico, cerchiamo di andare alle origini di tale termine. La parola “Millennial” è apparsa per la prima volta alla fine degli anni ’80 grazie a Neil Howe e William Strauss, due storici americani che così battezzavano una nuova generazione che veniva dopo la Silent Generation (i Veterani o Patriarchi), i Baby Boomers e la Generazione X. Il lavoro dei due studiosi propone una lettura della storia americana sotto il prisma di una teoria sul ciclo delle generazioni³. Secondo quest’ultima le generazioni di eroi di guerra sarebbero state sempre seguite da giovani non conformisti e indecisi. Lo scetticismo che accolse questi studi è supportato da alcuni dubbi: il solo fatto di essere nati nel medesimo periodo è sufficiente per poter condividere aspetti specifici e comuni a tutti i componenti di uno stesso raggruppamento? Può essere che tali specificità generazionali siano in grado di sostituirsi ad altre caratteristiche piuttosto consistenti come l’appartenenza sociale, familiare e geografica? Può accadere che in tutti i giovani nati nella fascia 1981/1995 siano presenti quei fattori che Howe e Strauss individuavano, come ad esempio l’attitudine positiva, lo spirito razionale accompagnato da quello verso il gruppo?

Questa tensione tra generale e particolare, tra effetto generazione e sottoinsiemi derivanti da connotati più ristretti, tende a riflettersi sull’abbondan-

1. www.generationmover.com – 2018.

2. Rifkin J., *The zero marginal cost society*, Palgrave Mac Millan, 2014.

3. Strauss W., Howe N. (1991), *Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069*, William Morrow and Company.

te letteratura che si è prodotta intorno alla figura dei Millennials. Anche la terminologia è variegata: Millennials, Generazione Y, Net generation, Generation Next, Generazione Why, senza contare le differenze che esistono nel determinare con esattezza il periodo temporale di inizio e fine. Oggi si tende a identificare questo periodo tra il 1980/1982 e il 1995/2000. Ciò ci può consentire di azzardare qualche cifra di rappresentanza (dati 2016-2017): circa 77/80 milioni di Millennials negli Stati Uniti, oltre 90 milioni nell'Unione Europea, circa 11 milioni in Italia. Un ulteriore elemento di confusione è dato dal fatto che la denominazione di Millennials non raccoglie altissimi consensi fra coloro che vi dovrebbero appartenere. Secondo il *Pew Research Center*⁴ solo il 40% degli adulti da 18 a 34 anni si definisce come tale. E questo pone qualche perplessità sul fatto che uno dei fondamenti di una generazione sia proprio il sentimento di appartenenza dei suoi membri.

Comunque, anche se non perfettamente definito, **il termine Millennials è diventato man mano una chiave di lettura di fenomeni nuovi**. Le statistiche di ricerca di Google mostrano un interesse crescente per questa parola a partire dal 2005 e una netta accelerazione del suo impiego dal 2013, tanto che il mondo del marketing aguzza la vista in quanto la definizione di una nuova popolazione stimola altrettanti appetiti di seduzione. Secondo il gruppo Boston Consulting⁵ i Millennials sono la generazione che “cambia il volto del marketing per sempre” e “si distinguono dalle generazioni precedenti per le loro abitudini di consumo, le preferenze in termini di marchi, valori, personalità e prospettiva generale di vita”.

Contemporaneamente si delinea presso i media nordamericani ed europei un'idea generalizzata (e in parte generica) degli Y, descrivendo l'egoismo presunto di questa generazione, decryptando i suoi rapporti col mondo del lavoro e diffondendo delle guide per meglio riuscire a lavorare con loro. È pur vero che anche noi, come autori di questo libro, ci rifacciamo parzialmente a queste “istruzioni per l'uso”, ma con l'intento di fornire un quadro che, malgrado la sua configurazione composita, possa offrire alcuni elementi univoci di comprensione.

3. 3M: Millennials, Marketing, Management

Possiamo affermare che la parola Millennials ha via via assunto il senso di un doppio oggetto. Da una parte si tratta di un termine di marketing che designa un segmento di consumatori e una porzione di giovani attivi reputati sufficientemente omogenei per costituire un target di azioni distinte di marketing e di management. Dall'altra parte, identifica persone tra i

4. www.pewresearch.org.

5. Barton C., Koslow L., Beauchamp C., “How Millennials are changing the face of marketing forever. The reciprocity principles”, www.bcg.com, 15 January 2014.

18 e i 35 anni circa che rappresentano un'idea di frattura culturale molto collegata all'evoluzione educativa, sociale e tecnologica degli ultimi due decenni. Qualche osservatore della realtà aggiunge anche il fattore politico, influenzato anche dagli occhiali valoriali di questa generazione. Quale influenza i Millennials possono esercitare in questo campo? In che modo tale fattore completa o si distacca da quelli precedenti? In questa sede ci preme sottolineare un ulteriore e seduttivo – sociologicamente parlando – aspetto che molte fonti tendono a mettere in luce: il Millennial come **una sorta di leggenda urbana**, uno snodo tra mito e realtà e tratteggiato in questo modo: **un giovane laureato o diplomato, interconnesso e iperconnesso, che vive in un grande agglomerato urbano, con esperienza di parte degli studi all'estero, refrattario al tradizionale management gerarchizzato della grande azienda e affascinato da aspirazioni imprenditoriali.**

Si tratta di una definizione che riassume quasi alla perfezione la formula delle **6I** coniate dalla letteratura manageriale europea.

- *Individualista;*
- *Interconnesso/Iperconnesso;*
- *Impaziente;*
- *Inventivo;*
- *Informale;*
- *Indifferente.*

Orbene, questi tratti distintivi enfatizzati per creare un po' di effetti speciali, sono veramente tipici di un'intera generazione? Oppure sono propri di un sottogruppo generazionale o della categoria dello spirito chiamata "gioventù" che andrà a perderli semplicemente invecchiando? O addirittura sono tratti che descrivono una parte della popolazione che si distingue non tanto per appartenenza ad una specifica progenie o per la sua età, quanto piuttosto per la sua capacità di riflettere sulle trasformazioni profonde e talvolta contraddittorie che percorrono le nostre società globali e connesse? Ancor più che uno stereotipo, la figura del Millennial non potrebbe essere un archetipo?

4. Millennials: una generazione urbana?

Definire i Millennials come una generazione urbana potrebbe stupire come affermazione. D'altronde non dobbiamo dimenticare il fenomeno in crescita dell'urbanizzazione. Negli Stati Uniti il 71,2% della popolazione è concentrato nelle zone urbane costituite da più di 50.000 abitanti, mentre nell'Unione Europea il 72,4% dei cittadini vive in città o nelle periferie. In più, le città europee sono – in media – più giovani degli Stati membri,

mentre la parte dei giovani tra i 22 e i 34 anni continua ad aumentare nelle zone centrali delle città delle 50 più grandi aree metropolitane a partire dal 1990 e diminuisce a mano a mano che ci si allontana. Questa “**giovanificazione**” (la *youthification*, come la definisce Markus Moos⁶, professore all’Università canadese di Waterloo) delle città, a dispetto dell’invecchiamento della popolazione totale, è causata da più fattori. I Millennials di età compresa tra i 25 e 34 anni sono sospinti verso l’esistenza cittadina dall’evoluzione del mercato del lavoro e dai livelli di reddito più elevato, vivono sulla propria pelle il cambiamento dei modi di vita (allungamento degli anni di studio, matrimoni in età sempre più avanzata, ecc.), propendono per un ambiente più densamente popolato perché meglio servito dai trasporti pubblici, più ricco di prospettive e opportunità non solo professionali. Secondo il demografo Dowell Myers il 2015 sarebbe l’anno in cui si è verificato il maggiore picco di presenza dei Millennials nei centri delle città americane⁷ (fenomeno definito come *Peak Millennials*). L’importante è non fare un collegamento diretto tra Millennials e iper-centro urbano, bensì con zone che – sulla carta – possono offrire maggiori speranze di impiego e socialità. Anche perché non possiamo scordare il sorgere di movimenti neorurali, presenti soprattutto nei paesi sviluppati, che portano diversi giovani ad abbandonare le città per andare a vivere in campagna. Ciò implica che stiamo esponendo solo alcune tendenze generali, le quali sono – a loro volta – indicatrici di aspirazioni non proprio impresse nel marmo e che potrebbero anche mutare velocemente nel giro di pochi anni, a causa di cambiamenti radicali nella vita delle generazioni di cui stiamo parlando (nascita di figli, nuove esigenze lavorative, differenti necessità della famiglia di origine, ecc.).

5. Millennials: altre tendenze generali

Nella tabella 2 mostriamo, in sintesi, quelle che potremmo definire le inclinazioni più comuni di questa generazione. Si tratta di alcuni trend collegati a fenomeni tipici dei nostri giorni (tecnologici, economici e sociali), come al solito da non generalizzare troppo, ma da confrontare con la realtà che ognuno di noi sperimenta ed osserva. È un contributo per focalizzare meglio ciò che qualcuno chiama “**l’anatomia di un buzzword**”, ossia l’uso intensivo di una parola d’ordine, che in questo caso è proprio quella dei Millennials.

6. Moos M., Walter-Joseph R., Mark Williamson M., Wilkin T. Chen W., Stockmal D. (2015), “Youthification: the new kid on the block”, Pragma Council Discussion Paper, University of Waterloo School of Planning.

7. Myser D., “Peak Millennials: Three Reinforcing Cycles That Amplify the Rise and Fall of Urban Concentration by Millennials”, *Housing Policy Debate*, vol. 26, issue 6, 25 April 2016.

Tab. 2 – Inclinazioni più comuni dei Millennials

1. I Millennials tendono ad essere staccati dall'idea della proprietà	Nell'era di Uber e di Airbnb, questa generazione pare mostrare una preferenza per la condivisione e decisamente meno per l'acquisizione di una casa. D'altronde incide non poco la congiuntura economica sempre meno favorevole ai giovani (polarizzazione dei redditi, diminuzione del potere d'acquisto e del risparmio) e un cambiamento strutturale del "way of life" già citato nel paragrafo precedente.
2. I Millennials privilegiano i trasporti pubblici rispetto al possesso permanente dell'auto, simbolo del XX secolo	La scelta di treni, bus, metropolitane, car sharing, uso occasionale dell'auto può corrispondere in parte ad un diverso modo di concepire la mobilità, in parte al fatto di non considerare l'auto come un simbolo di distinzione sociale e in parte ad una maggiore sensibilità ambientale (utilizzo delle biciclette per percorsi cittadini). Pure in questo caso sembrano però giocare un ruolo non secondario i vincoli economici che non decreterebbero un'ideologica avversione alle auto. In effetti secondo un'indagine europea risalente alla fine del 2012, l'85% dei Millennials stima di poter acquistare un veicolo personale entro i 10 anni successivi, immaginando di trovarsi in situazioni finanziarie più propizie.
3. I Millennials sembrano dimostrare una accresciuta sensibilità ecologica, rispetto alle generazioni precedenti	Il fatto di essere "green, eco-friendly e bio" pare essere collegato anche a una maggiore attenzione al cambiamento climatico da parte dei Millennials. Secondo un'indagine Nielsen del 2015 il 75% delle giovani generazioni dichiara di essere disposto a pagare di più per un prodotto rispettoso per l'ambiente, contro il 51% delle persone appartenenti alla fascia compresa tra i 50 e 64 anni. Tuttavia si profila un paradosso non trascurabile: l'ignoranza del costo ecologico dei loro consumi, in particolare se riferito all'utilizzo vorace delle nuove tecnologie.
4. Si conferma l'idea del Millennials che si affranca dai vincoli del mondo fisico grazie alla tecnologia	L'apparizione degli spazi di co-working, frequentati da giovani dotati dei loro strumenti tecnologici induce al concetto della diluizione delle frontiere dello spazio lavorativo. Tutto ciò non deriva tanto da una trasformazione intrinseca del lavoro, quanto dal fatto che il portatile o lo smartphone sono il luogo del lavoro medesimo. Lo spazio fisico del posto lavorativo è messo in forte discussione. Da qui lo sviluppo dello smart working (in Italia vengono stimati a fine 2017 circa 305.000 smart worker).
5. L'impegno civile e politico dei Millennials	È abbastanza comune l'idea che le giovani generazioni vengano dipinte dai media come quelle che "si indignano". Basti ricordare il movimento "Occupy Wall Street" che denuncia i meccanismi distorti ed iniqui della finanza mondiale, gli Indignados spagnoli, le proteste turche e le primavere arabe, le manifestazioni in Grecia e in Brasile. Gli studiosi non sono tutti d'accordo su questo tema, a differenza forse del fatto che i giovani non percorrono vie canoniche per esprimere il loro impegno, rifiutando spesso l'identificazione a tradizionali partiti politici. Un caso emblematico è quello della Brexit: solo il 36% dei giovani tra i 18 e i 24 anni ha votato (si badi bene che il 73% si era pronunciato contro il distacco dall'Unione Europea), contro l'81% dei 55-64enni e l'83% degli over 65. In buona sostanza: il raccordo tra giovani generazioni e impegno esiste (e non di rado è intenso), se presenti alcune condizioni precipue dell'individuo all'interno di un contesto socioeconomico. Senza dimenticare la profonda trasformazione che la parola "impegno" ha conosciuto negli ultimi 30 anni: di fatto detto impegno può essere dichiarato, ma non visibile e tangibile.
6. L'ipotesi di nuovo rapporto con la città	Se il ritratto stereotipato dei Millennial è quello di giovani urbani e connessi che vivono in un "villaggio metropolitano", quale può essere la distinzione nel rapporto con la città degli stessi Millennials rispetto ad esponenti di generazioni più mature? Globalmente le attese degli Y possono essere abbastanza simili in termini di qualità ambientale, di efficienza infrastrutturale, di offerta culturale ad ampio spettro, fors'anche di sicurezza. Ma il cliché del giovane urbano stimola i creatori delle politiche di marketing delle città tramite l'estensione della connettività degli spazi pubblici e la promozione seducente di un giovane attivo e padrone del suo tempo che modernizza le città stesse.

6. Millennials: prime conclusioni

Se la **figura del Millennial** può essere l'oggetto di alcuni "fantasmi" generati anche dalla sopravvivenza di certe professioni (marketing, illusionisti della stampa patinata...) che ne vogliono coltivare il mito per avere qualcosa da vendere o su cui scrivere, è anche vero che – da una parte – tale figura si pone come il riflesso fedele di un segmento di popolazione; dall'altra rappresenta una specie di specchio – a volte ingigantito – sul modo di vita di una parte di tale popolazione. In ogni caso, la griglia dell'analisi generazionale, raffigurata in tabella 1 e approfondita in questo libro nella parte relativa ai Millennials, può delineare in modo meno pertinente le caratteristiche precise di ogni – appunto – generazione rispetto ad altre lenti come il livello educativo e il reddito. Tuttavia essa restituisce un'idea dell'evoluzione della storia sociologica (e in parte ideologica) e che i Millennials – e chi viene dopo di loro – rappresentano in una quota parte. In altre parole, pensiamo che **il cluster di questa "stirpe Y" fornisca alcune linee generali che debbano poi essere verificate con la realtà incarnata dai singoli individui, con il fine ultimo – in primis da parte del manager – di un'appropriata gestione generazionale.**

Si tratta di un principio che dovrebbe essere oggi applicato per ogni generazione e che dovrebbe integrarsi con gli stili manageriali più consoni alla situazione e al livello di sviluppo della persona, qualunque età essa abbia.

Per quanto concerne i Millennials, potremmo chiudere questo primo capitolo indicando un **iniziale modello di riferimento** da noi elaborato al fine di restringere la focalizzazione di questa generazione in sottotipologie per facilitarne – per ora – non tanto la gestione, quanto la comprensione e l'approccio. Abbiamo preso in considerazione due dimensioni che sembrano emergere come aspetti in cui il Millennial mostra di essere sensibile: ovviamente l'orientamento all'impiego delle tecnologie, da un lato, e la propensione a valutare positivamente la responsabilità sociale e i valori dell'organizzazione, dall'altro.

Vediamo nella tabella 3 quali **sottocluster degli Y** emergono rispetto all'incrocio di maggiore e minore intensità di ciascuna dimensione. Abbiamo cercato di fornire una sorta di appellativo per ogni figura, accompagnata da una breve descrizione che potrebbe già sulla carta indicare ipotesi gestionali manageriali. Senza però anticipare troppo i tempi, non sarebbe male sottoporre ai lettori Millennials queste 4 semplici rappresentazioni allo scopo sia di un autoriconoscimento, sia di una riflessione su quanto l'azienda dovrebbe mettere in atto nei loro confronti. Si tratta di un piccolo gioco delle aspettative su cui innestare un lavoro di allineamento tra attese del Millennial e attese dell'organizzazione.