



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di laurea in Economia

GENERAZIONI AL LAVORO:

I MILLENNIAL

Relatore Prof. Paolo Gubitta

Laureando Federico Schiavon

Matricola 1163451

Anno Accademico 2019/2020

Sommario

1.EXECUTIVE SUMMARY.....	1
2.CAPITOLO PRIMO - I MILLENNIAL NELL'ORGANIZZAZIONE	1
2.1 Introduzione	1
2.2 La teoria generazionale: un ritratto dei <i>Millennial</i>	2
2.3 I <i>Millennial</i> nell'organizzazione	4
2.4 Miti, esagerazioni, verità: una visione stereotipata dei <i>Millennial</i>	6
2.5 Conclusioni	8
3.CAPITOLO SECONDO - DIFFERENZE GENERAZIONALI IN AMBITO ORGANIZZATIVO: UNA QUESTIONE COMPLESSA.....	11
3.1 Introduzione	11
3.2 Differenziali generazionali: realtà o fantasia?	12
3.3 I differenziali generazionali e i risvolti per l'organizzazione	20
3.4 La relazione "younger supervisor-older subordinate". Incongruenza di status e stereotipi age-based.....	23
3.5 Conclusioni	26
4.CAPITOLO TERZO - TECNOLOGIA: "ENABLER" O "DISABLER"? IL "DIGITAL WORKPLACE" E I DIFFERENZIALI D'ETÀ.....	29
4.1 Introduzione	29
4.2 Gestione delle risorse umane: strumenti tecnologici per favorire retention e commitment dei "nativi digitali"	31
4.3 Invecchiamento e tecnologia. Impatti sulla performance di una forza lavoro multigenerazionale.....	34
4.4 Conclusioni	36
5.RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	39

1. EXECUTIVE SUMMARY

Questo elaborato ha l'obiettivo di esporre e sintetizzare le principali scoperte della letteratura in merito ai differenziali generazionali nel luogo di lavoro. Specialmente, verrà descritta la generazione *Millennial* e il suo rapporto organizzativo con gli individui appartenenti alle generazioni del passato. Sono *Millennial* le persone nate tra il 1981 e il 2000. Sono definiti *Millennial* poiché la loro nascita coincide o è prossima al nuovo millennio.

Si rileva come i *Millennial* siano considerati sostanzialmente differenti rispetto alle generazioni precedenti in termini di attitudini, valori e comportamenti. Alcuni studiosi ritengono che queste differenze comportino una differenziazione dell'atteggiamento lavorativo della più giovane coorte di lavoratori.

La letteratura e la stampa spesso associano agli appartenenti alla generazione *Millennial* termini poco lusinghieri, tra i quali pretenziosi, eccessivamente sicuri di sé, viziati ed arroganti. Nel primo capitolo di questo elaborato verranno illustrate le caratterizzazioni che più di frequente si associano alla generazione *Millennial* e che, almeno teoricamente, contribuirebbero a plasmarne l'atteggiamento e i comportamenti organizzativi. Si dimostrerà l'esistenza di una serie di stereotipi sovente originati da percezioni personali, i quali trovano una debole base empirica. Si osserva infatti come gli studi svolti con il tentativo di realizzare un supporto empirico alle caratterizzazioni generalmente attribuite ai *Millennial* presentino limitazioni evidenti, tra le quali campioni di ridotte dimensioni, dati sul singolo periodo, che non considerano gli effetti prodotti da un'accresciuta età del lavoratore, e questionari "self-reported". Inoltre, i risultati di molti dei suddetti studi contrastano con le generalizzazioni comunemente diffuse. Alcuni autori rilevano infatti come sia difficoltoso distinguere l'effetto generazionale dall'effetto generato dall'età, dallo status familiare e dallo stadio del ciclo di vita sugli atteggiamenti, le attitudini e i comportamenti lavorativi di un individuo.

Ciò nonostante, stereotipi e congetture sono "comunemente accettati" nel mondo del business: varie interviste ad executive e manager hanno evidenziato come rappresenti una percezione comune che gli atteggiamenti e i comportamenti che caratterizzerebbero

i *Millennial* siano inefficienti, inefficaci o addirittura immorali. Si evidenzierà inoltre come stereotipi di tipo age-based o generation-based possano sfociare in episodi di discriminazione per gli appartenenti alla più giovane generazione di lavoratori.

Nel capitolo secondo verrà svolta una review della letteratura in merito ai differenziali generazionali sul luogo di lavoro. Verranno brevemente delineati i tratti delle altre due principali generazioni che convivono con i *Millennial* in ambito organizzativo: Baby Boomer e Generazione X.

Si rileva come l'evidenza in merito all'esistenza di differenze intergenerazionali in termini di attitudini ed etica lavorativa, nonché di preferenze in termini di caratteristiche dell'attività lavorativa, sia perlopiù aneddotica. Alcuni ritengono infatti che le differenze suddette siano influenzate, piuttosto, dall'età del lavoratore o dallo stadio del suo ciclo di vita o della sua carriera professionale.

Al termine del capitolo due, verrà analizzata la relazione tra differenziali d'età e differenziali generazionali. Più in particolare, verrà esaminato l'impatto dei differenziali d'età sulle performance organizzative, specialmente nella relazione supervisore-subordinato. Verrà esaminata la portata del fenomeno dell'incongruenza di status e dell'esistenza di stereotipi age-based e generation-based, evidenziando l'effetto che questi producono sul comportamento e sui sentimenti dei subordinati.

D'altronde, ai *Millennial* non vengono esclusivamente attribuite caratteristiche negative: si rileva come sia riconosciuta ed apprezzata la particolare dimestichezza che i *Millennial* dimostrano nell'impiego e nell'utilizzo di strumenti tecnologici. I *Millennial*, fin dai primissimi momenti della loro vita, sono stati abituati a fare un utilizzo frequente di una molteplicità di dispositivi elettronici. Gary Small, un neuroscienziato dell'UCLA, afferma l'esistenza di un "brain gap" intergenerazionale: l'acquisizione e la ripetizione di competenze tecnologiche fin dalla giovane età produrrebbero nell'individuo differenze nelle connessioni neuronali, rendendolo più prestante nel multitasking, nel decifrare stimoli visivi e nel filtraggio delle informazioni. Si ritiene dunque che i *Millennial* apprezzino un impiego pervasivo della tecnologia nel luogo di lavoro. Per i *Millennial*, la tecnologia rappresenterebbe un "enabler": uno strumento che consenta di "sguinzagliare" tutto il loro potenziale innovativo, specialmente nell'epoca della "digital transformation" e del "digital workplace". Nel capitolo terzo, verranno illustrati alcuni

degli strumenti di gestione delle risorse umane che impiegano la tecnologia e che si ritiene siano particolarmente adeguati ad attrarre e trattenere i lavoratori *Millennial*.

Se per i Millennial la tecnologia è un “enabler”, lo stesso non potrà essere affermato per le generazioni del passato. Si rileva come sia spesso difficoltoso coniugare le differenti aspettative che generazioni diverse dimostrano in merito all’impiego della tecnologia nel luogo di lavoro. È risaputo che Tradizionalisti e Baby Boomer, definiti “immigrati digitali”, esibiscano una sostanziale resistenza all’impiego e all’utilizzo di strumenti tecnologici nel luogo di lavoro, essendo abituati ad un approccio “carta e penna”. Si dimostrerà, nel capitolo tre, come sia di vitale importanza progettare soluzioni tecnologiche che tengano a mente le peculiari caratteristiche e necessità dei lavoratori più anziani e che consentano, al tempo stesso, di conseguire una performance lavorativa adeguata da parte di lavoratori di tutte le età.

2. CAPITOLO PRIMO - I *MILLENNIAL* NELL'ORGANIZZAZIONE

2.1 Introduzione

La teoria generazionale descrive una generazione come un insieme di individui i quali possono essere identificati dall'anno di nascita, dall'età e da una serie di eventi significativi che hanno plasmato la loro personalità (Guha, 2010; Smola & Sutton, 2002). Si afferma come una generazione possa essere conformata da una serie di eventi di vita, tra i quali guerre, transizioni economiche o l'emergere di nuove tecnologie. Si ipotizza inoltre come questi eventi contribuiscano a formare i valori, la personalità e le aspettative di una generazione (De Hauw & De Vos, 2010).

Questo elaborato si focalizza sulla generazione *Millennial*: sono *Millennial* le persone nate tra il 1981 e il 2000. Sono definiti *Millennial* poiché la loro nascita coincide o è prossima al nuovo millennio e poiché sono cresciuti in un'epoca digitale (Kaifi et al., 2012). Cenni verranno riportati anche in merito alla Generazione X e ai Baby Boomer.

I *Millennial* assumono particolare rilevanza nel contesto organizzativo odierno. Il U.S. Department of Labor and Statistics afferma che i *Millennial* impiegati rappresenteranno il 75% della forza lavoro globale entro l'anno 2025. Gli appartenenti alla coorte dei Baby Boomer gradualmente raggiungono l'età pensionabile e i *Millennial*, nel prossimo futuro, rappresenteranno la componente predominante della forza lavoro mondiale.

Ai *Millennial*, tuttavia, vengono sovente associati degli attributi descritti come sostanzialmente differenti rispetto alle caratteristiche, specialmente definite in termini di attitudini, valori e comportamenti, che invece caratterizzano le coorti precedenti. Esisterebbero una serie di qualità positive e negative condivise dagli appartenenti della generazione *Millennial*. Specialmente, i *Millennial* vengono sovente descritti come esageratamente sicuri di sé, presuntuosi ed esigenti (Guha, 2010; Kowske, Rasch & Wiley, 2010). Nel secondo paragrafo di questo capitolo verranno descritti i tratti comuni generalmente associati agli appartenenti alla generazione *Millennial*.

È acceso il dibattito in merito alle differenze, al riguardo degli atteggiamenti lavorativi, che intercorrono tra i *Millennial* e le coorti più anziane. Alcuni autori (Ng, Schweitzer,

Lyons, 2010) sostengono come sia essenziale, per attrarre e trattenere i lavoratori *Millennial*, che l'organizzazione riconosca ciò che rende gli appartenenti a questa coorte motivati e soddisfatti. Gli stessi autori ritengono inoltre che il management dovrà gestire e superare sapientemente gli ostacoli e le problematiche poste dall'esistenza di differenze, talvolta sostanziali, che intercorrono tra generazioni di lavoratori diverse. Si rilevano alcuni studiosi, tra cui Deyoe e Fox (2012), i quali sostengono che le differenze, in termini di valori ed aspettative, comportino sovente il sorgere di conflitti allorquando un *Millennial* entri a far parte della forza lavoro. Il paragrafo 3 si pone l'obiettivo di descrivere le caratteristiche dei *Millennial* le quali, secondo alcuni autori, ne differenzierebbero l'atteggiamento lavorativo.

Si osserva d'altronde come l'evidenza in merito all'effettiva esistenza di differenziali generazionali sia perlopiù aneddotica: i risultati della ricerca empirica spesso contrastano con le generalizzazioni comunemente diffuse. Alcuni autori ritengono che le caratterizzazioni associate alla generazione *Millennial* siano in realtà originate da percezioni personali e stereotipate. Nel paragrafo quattro verranno illustrati gli stereotipi comunemente associati ai *Millennial* soffermandosi, in particolare, sulle scoperte del filone della letteratura che ha tentato di confutarli.

2.2 La teoria generazionale: un ritratto dei *Millennial*

Nonostante ci si riferisca agli individui nati tra il 1980 e il 2001 con una molteplicità di "etichette" – tra le quali Generazione Y e Generazione Next – è preferito, tra tutti, il termine "*Millennial*", reso noto e popolarizzato dai principali teorici della dottrina generazionale, Neil Howe e William Strauss (2008).

Nei primi due decenni del Terzo Millennio sono state condotte numerose ricerche aventi l'obiettivo di dettagliare le attitudini, le aspirazioni e i comportamenti, lavorativi e non, di centinaia di migliaia di giovani adulti. Non sorprende che i dati supportino l'idea "che i *Millennial* siano sostanzialmente differenti rispetto alle generazioni precedenti, o, alternativamente, che le loro prospettive si immergano in un continuum, descrivendoli più simili ai loro predecessori" (Hershatter & Hepstein, 2010).

Ron Alsop descrive i *Millennial* come "Trophy Kids": durante la loro giovinezza, gli appartenenti a questa coorte avrebbero sperimentato maggiore stabilità emotiva rispetto alle generazioni che la precedono (Alsop, 2008). Una serie di eventi traumatici

che hanno segnato la fine degli anni 1990 hanno provocato un sostanziale cambiamento culturale: dalla scarsa o assente supervisione da parte dei genitori per gli appartenenti alla Generazione X, si giunge al fenomeno dell'“iperprotezione”. I genitori diventano fin troppo coinvolti nella vita dei figli, tentando di proteggerli non solo da eventi potenzialmente traumatici, ma anche da eventi che possano scalfire l'ego dei pargoli, tra i quali i fallimenti scolastici.

Si ritiene, per questo motivo, che l'autostima dei *Millennial* sia stata alimentata da continui elogi, anche quando questi non erano pienamente meritati (Tulgan, 2009; Tapscott, 2009).

I *Millennial* sarebbero stati indottrinati, fin dal primissimo momento della loro vita, a ricercare approvazione ed affermazione (Hershatter & Epstein, 2010). I “Trophy Kids” hanno trascorso la loro giovinezza e vissuto esperienze formative ed extrascolastiche impennate sul trend emergente che premia tutti per la partecipazione, piuttosto che per la vittoria: un fenomeno riassunto dall'espressione “l'importante è partecipare”. Per questo motivo si ritiene che i *Millennial* tendano ad evitare la competizione, prediligendo la cooperazione (Kaifi et al., 2012).

Probabilmente la differenza più sostanziale che contraddistingue i *Millennial* dalle altre generazioni è rappresentata dalla loro distintiva relazione con la tecnologia. Internet è, di per sé, un appartenente alla generazione *Millennial*: il protocollo TCP/IP, che consente le connessioni via internet come le conosciamo noi oggi, si è affermato nell'anno 1982, lo stesso anno in cui sono nati i primi *Millennial*.

I *Millennial* sono cresciuti nell'era digitale. Ciò conferisce loro maggiore familiarità con gli strumenti e i mezzi di comunicazione, nonché con le tecnologie digitali. Data la loro propensione all'interconnessione, i *Millennial* dispongono di un vantaggio competitivo non indifferente: divengono degli asset fondamentali nell'utilizzo e nell'impiego delle nuove tecnologie (Kaifi et al., 2012). Non a caso, i fondatori delle compagnie web-based di maggior successo, tra le quali Facebook, Youtube, Twitter e Instagram appartengono alla generazione *Millennial*.

Gary Small, un neuroscienziato dell'UCLA, ha mappato differenze nel circuito neuronale che si sviluppano con l'acquisizione e la ripetizione di competenze tecnologiche. Le ricerche di Small hanno evidenziato il cosiddetto “brain gap”: i nativi digitali sarebbero maggiormente prestanti nel multitasking, nel decifrare stimoli visivi e

nel filtraggio delle informazioni. La tecnologia, per i *Millennial*, è assimilabile ad un “sesto senso”: una modalità di conoscere e di interagire con il mondo.

2.3 I *Millennial* nell'organizzazione

La letteratura ha individuato una serie di caratteristiche proprie dei *Millennial*, le quali contribuirebbero a distinguerne gli atteggiamenti lavorativi, le pretese che questi dimostrano nei confronti del luogo di lavoro, del clima organizzativo e del rapporto con i colleghi e con i superiori gerarchici.

Numerosi studi sono stati condotti nel corso del primo decennio degli anni 2000 nel tentativo di delineare le caratteristiche che definiscono ed influenzano l'atteggiamento lavorativo dei *Millennial*. È da notare, tuttavia, che la letteratura emersa si è basata su studi scarsamente significativi dal punto di vista empirico e che più delle volte le conclusioni emerse provenivano da una valutazione personale dell'autore (Woodward et al., 2015). È necessario tuttavia che il management delle imprese interpreti adeguatamente la portata dei differenziali generazionali all'interno dell'organizzazione. Dovrà d'altronde aver cura di discernere pregiudizi e congetture usualmente attribuiti alla generazione dei *Millennial* da realtà riconosciute.

L'opinione comune descrive gli individui appartenenti a questa generazione come sicuri di sé e ottimisti (Guha, 2010; Kowske et al., 2010). I *Millennial*, fin dalla giovane età, sarebbero abituati a vivere in un ambiente che li supporta, li coltiva e che fornisce loro tutte le opportunità per avere successo. I *Millennial*, definiti da Ronald Alsop (2008) “Trophy Kids”, sono abituati a ricevere medaglie ed onorificenze per il semplice fatto di essersi presentati alla competizione.

Secondo Hershatte e Hepstein (2010), i *Millennial* sono stati “cullati” e protetti dai loro genitori, guidati ed indottrinati da docenti che comprendono l'importanza di coltivare l'autostima dei discenti. Nel luogo di lavoro, ciò si tradurrebbe, secondo gli stessi autori, nella propensione del *Millennial* a ricercare costante orientamento e guida da parte di colleghi e di superiori gerarchici, i quali sovente si riferiscono agli appartenenti alla più giovane generazione di lavoratori con termini poco lusinghieri, quali “needy” e “preziosi”.

Alcuni autori (Kaifi et al., 2012; Kowske et al., 2010) descrivono i *Millennial* come particolarmente orientati ad affrontare obiettivi sfidanti: non solo desiderano portare a

termine i loro compiti con successo, ma aspirano all'eccellenza e al raggiungimento di traguardi ambiziosi. Similmente a quanto generalmente affermato per la generazione Baby Boomer, i *Millennial* non disprezzerebbero lavorare sodo, considerandolo piuttosto la modalità per raggiungere il successo (Salahuddin, 2010).

La generazione *Millennial* è, d'altronde, la generazione più istruita: oltre il 40% dei *Millennial* con un'età compresa tra i 18 e i 24 anni è iscritto all'università (Pew, 2010). L'eccessiva sicurezza di sé e nelle proprie capacità, sovente attribuita ai lavoratori *Millennial*, conduce a ritenere che questi dimostrino aspettative eccessivamente elevate e probabilmente irrealistiche relativamente alle prospettive di avanzamento di carriera, in quello che alcuni autori (Smith & Nichols, 2015) definiscono "desire for overachieving". Hauw e Vos (2010) hanno infatti rilevato che i *Millennial* sarebbero più propensi, rispetto alle generazioni passate, a ricercare opportunità di miglioramento di carriera le quali conducano ad una paga più cospicua, ma anche ad un maggior riconoscimento. Oltre a ciò, si evidenzia come i *Millennial* ricerchino impieghi importanti e che conferiscano approvazione.

Secondo quanto rilevato dal Pew Survey (2010), i *Millennial* attribuirebbero un maggior valore alle relazioni familiari rispetto agli obiettivi di carriera (Pew Research Center, "Millennials: Confident. Connected. Open to Change" 2010). Per questo motivo, i *Millennial* dimostrerebbero la volontà di rinunciare ai classici impieghi di otto ore giornaliere per cinque giorni alla settimana, anche se sicuri e stabili, in favore di impieghi che siano maggiormente flessibili e che consentano di dedicare più tempo alla vita privata. Un questionario somministrato a 4271 laureati da PriceWaterhouseCoopers (2008), ha evidenziato come quasi i due terzi dei rispondenti si attendano una qualche forma di flessibilità, in termini di orario di lavoro, nell'ambito del loro impiego futuro.

I *Millennial*, d'altronde, hanno vissuto appieno gli anni della crisi economica e finanziaria degli anni 2007 e 2008. In questi anni, molti dei genitori dei *Millennial*, appartenenti alla generazione dei Baby Boomer, hanno perso, all'improvviso, il loro impiego. A causa di ciò, si ritiene che i *Millennial* percepiscano con disillusione la sicurezza del posto di lavoro (Hauw & Vos, 2010; Kowske et al., 2010). I *Millennial* sono consapevoli che, molto probabilmente, non lavoreranno per la medesima organizzazione fino al raggiungimento dell'età pensionabile. È generalmente ritenuto che questa mentalità orienti i *Millennial* alla ricerca frequente di nuove opportunità

lavorative, “assumendo un approccio maggiormente proattivo nel tentativo di apparire più attraenti sul mercato del lavoro” (Hauw & Vos, 2010).

Oltre a ricercare un equilibrio tra impiego e vita extra lavorativa, i *Millennial* dimostrerebbero particolare interesse nei confronti della responsabilità sociale. Secondo il Pew Survey (2010), molti *Millennial* avrebbero il desiderio di contribuire allo sviluppo delle comunità in cui sono inseriti. Alcuni autori (Firfiray & Mayo, 2017) hanno evidenziato il desiderio dei *Millennial* di rivolgersi ad organizzazioni che in qualche modo rispecchino i loro valori etici e culturali. La loro propensione all'iperconnessione li rende maggiormente consapevoli delle problematiche ambientali e sociali: ciò si traduce nella richiesta di maggiore responsabilità da parte delle organizzazioni nelle quali si apprestano a collaborare.

Chiaramente, non mancano le caratterizzazioni attribuite ai giovani lavoratori *Millennial*. Tuttavia, la dottrina guarda alle caratteristiche suddette con scetticismo, in quanto non è tutt'ora chiara ed evidente una relazione tra appartenenza ad una coorte generazionale e comportamenti, attitudini e valori di un individuo. Esiste infatti un filone della letteratura che ha evidenziato risultati contrastanti alle comuni generalizzazioni, etichettando molte delle più affermate caratterizzazioni quali stereotipi. Si rimanda la discussione in merito al paragrafo successivo.

2.4 Miti, esagerazioni, verità: una visione stereotipata dei *Millennial*

I *Millennial* hanno spesso difficoltà ad ottenere rispetto, credibilità e considerazione da parte delle generazioni più anziane nell'ambito del luogo di lavoro (Gargouri & Guaman, 2017). È importante riconoscere come molti degli appellativi con i quali comunemente ci si riferisce ai *Millennial* provengano da un insieme di fonti popolari e di business le cui scoperte e conclusioni non sono tuttavia sostenute, nella maggior parte dei casi, da studi empirici (Rosa & Hastings, 2018). Nonostante la sostanziale scarsità di ricerche empiriche, gli stereotipi già discussi in precedenza sono ritenuti “comunemente accettati” (Becton et al., 2014, p. 175). I *Millennial* sono spesso descritti con termini poco lusinghieri: non è una novità che gli appartenenti alle generazioni passate considerino i *Millennial* come eccessivamente sicuri di sé, presuntuosi ed esigenti. Questi appellativi rappresentano il più delle volte una forma di sterile ed inappropriata

generalizzazione, che contribuisce ad alimentare, nella cultura prevalente, una serie di stereotipi, miti ed esagerazioni.

I membri della “net generation” sono percepiti come portatori di valori e comportamenti che differiscono sensibilmente dalle generazioni precedenti. Varie interviste ad executive e manager hanno evidenziato come rappresenti una percezione comune il fatto che i comportamenti in esame “siano inefficienti, inefficaci o addirittura immorali” (Barzilai-Nahon & Mason, 2010). Rosa e Hastings (2018) affermano come sia difficile, per un *Millennial*, non essere colpito da almeno alcuni dei più comuni stereotipi. Gli stessi autori suggeriscono che dovrebbe essere il *Millennial* stesso ad opporsi agli stereotipi a lui associati: dovrà fare in modo di evitare ad ogni costo di atteggiarsi in maniera coerente con le caratterizzazioni più negative associate alla coorte *Millennial*. Per esempio, dovrebbe opporsi proattivamente agli stereotipi, “adottando un atteggiamento appropriato ed assumendo aspettative realistiche” (Rosa & Hastings, 2018).

Alcune ricerche empiriche sono state condotte allo scopo di smentire alcuni degli stereotipi più affermati riguardo i *Millennial*. Nel 2015, l’IBM Institute for Business Value ha condotto uno studio multigenerazionale coinvolgendo oltre 1700 lavoratori di 12 stati e 6 industrie, nel quale mette a confronto le preferenze e i pattern comportamentali dei *Millennial* con quelli della Generazione X e dei Baby Boomer. La ricerca, contrariamente alla convinzione comune, ha rilevato che, in realtà, i *Millennial* non sarebbero alla ricerca costante di approvazione e ricompense. Allo stesso modo, non si rilevano sostanziali differenze rispetto alle generazioni precedenti per quanto riguarda il desiderio di cambiare frequentemente occupazione: le motivazioni che spingono un *Millennial* a cambiare lavoro sarebbero sostanzialmente le stesse di coloro che appartengono alla Generazione X e ai Baby Boomer.

Nella pratica, risulta difficoltoso determinare con accuratezza le caratteristiche che contraddistinguono i *Millennial* nel luogo di lavoro e che ne influenzano le performance lavorative. Trattandosi di comportamenti, attitudini e valori, non è infrequente inciampare in congetture e stereotipi. Ciò che emerge chiaramente dalla letteratura più affermata è che esistono alcuni aspetti che rappresentano realtà certe e che contraddistinguono i *Millennial* rispetto alle generazioni del passato: prima di tutti il rapporto con la tecnologia e i mezzi di comunicazione. Questo aspetto è ampiamente

riconosciuto e sostenuto dalla letteratura. I manager tendono a riconoscere questo aspetto dei lavoratori *Millennial*, e a valorizzarlo (Rosa & Hastings, 2018).

In tutti gli altri casi, risulta difficile non ricadere nel novero degli stereotipi nel momento in cui si tenta di delineare le caratteristiche, di stampo maggiormente soggettivo, dei lavoratori *Millennial*. Alcuni affermano come gli attributi associati ai *Millennial* provengano banalmente da una percezione categorica da parte degli individui appartenenti alle generazioni passate (Rosa & Hastings, 2018). I manager dovranno maturare la consapevolezza dell'esistenza di categorizzazioni e luoghi comuni: ciò permette di contenere la tendenza di adottare atteggiamenti di ostilità nei confronti di lavoratori più giovani, fondati su stereotipi di tipo age-based (van Selm e Van der Heijden, 2014) e generation-based.

2.5 Conclusioni

I *Millennial*, individui nati tra il 1980 e il 2000, rappresenteranno la componente predominante della forza lavoro almeno per la prima parte del ventunesimo secolo. In alcune organizzazioni i *Millennial* sono già numerosi: i lavoratori appartenenti alle generazioni precedenti raggiungono gradualmente l'età pensionabile e i "nativi digitali" subentrano al loro posto.

La generazione *Millennial* ha vissuto una serie di esperienze di vita che si ritiene abbiano contribuito, secondo quanto generalmente affermato dalla teoria generazionale, a plasmare la loro personalità e a dirigere il loro comportamento. Tra questi, l'attentato alle Torri gemelle, il sorgere di Internet, la guerra in Medio Oriente e la recente crisi economica e finanziaria.

I *Millennial* vengono spesso descritti come particolarmente intraprendenti, sicuri di sé, motivati ed ambiziosi. Altri stereotipi, decisamente meno lusinghieri, vengono di frequente attribuiti ai lavoratori che appartengono a questa generazione. In particolare, i *Millennial* vengono descritti come eccessivamente presuntuosi, viziati ed arroganti. Non sostenuti da adeguate ricerche empiriche, suddetti stereotipi risultano eppure comunemente accettati ed ampiamente affermati nel mondo del business. Non è per l'appunto certo se questi tratti rappresentino effettivi atteggiamenti comuni, oppure se questi siano frutto di supposizioni e generalizzazioni prefabbricate. Un filone della letteratura ha tentato di supportare, mediante la costituzione di una base empirica, le

suddette generalizzazioni. Tuttavia, l'evidenza emersa risulta spesso contraddittoria con le caratterizzazioni comunemente affermate in merito ai *Millennial*. Alcuni, per esempio, dimostrano come i *Millennial* siano maggiormente propensi a cambiare occupazione rispetto alle generazioni precedenti, mentre altri contrastano con questa affermazione.

Non tutti i tratti sovente attribuiti ai *Millennial* hanno carattere negativo: di frequente i *Millennial* sono descritti come intraprendenti, attenti alle problematiche sociali ed ambientali e come abili multitasker. Una caratteristica che certamente contraddistingue la generazione *Millennial* è la propensione all'utilizzo della tecnologia e dei mezzi di comunicazione: i *Millennial* sono immersi in un ambiente tecnologico fin dai primissimi momenti della loro vita e utilizzano la tecnologia come un "sesto senso". I manager riconoscono, valorizzano ed apprezzano questa caratteristica dei *Millennial*.

Il management delle imprese dovrà fare in modo di non inciampare in stereotipi, bensì dovrà svolgere una valutazione contestuale, che esula da generalizzazioni e luoghi comuni.

3. CAPITOLO SECONDO -

DIFFERENZE GENERAZIONALI IN AMBITO ORGANIZZATIVO: UNA QUESTIONE COMPLESSA

3.1 Introduzione

A partire dagli anni 2000 la demografia aziendale è cambiata significativamente. In molte organizzazioni convivono ben quattro generazioni di lavoratori differenti: Tradizionalista, Baby Boomer, X e *Millennial* (Cogin, 2012).

Si ritiene che il management delle imprese debba essere in grado di identificare e gestire le differenti richieste, necessità e motivazioni che caratterizzano le diverse generazioni di lavoratori per conseguire la retention dei lavoratori più anziani e per favorire il recruitment e la motivazione di giovani talenti (Cogin, 2012). Secondo alcuni, le diversità generazionali possono generare sia effetti positivi per l'organizzazione, tra i quali uno sviluppo dell'innovazione e della creatività (Meredith et al., 2002), ma anche effetti negativi, tra i quali conflitti e problemi di comunicazione, i quali possono impattare considerevolmente sulle performance organizzative (Deyoe & Fox, 2012).

Nel corso dei primi due decenni degli anni 2000 si è sviluppato un vasto filone della letteratura dedicato allo studio e all'analisi di presunte caratteristiche distintive di differenti generazioni, dei loro atteggiamenti lavorativi e come questi possano influenzare le performance organizzative. Nonostante l'interesse dimostrato nei confronti dell'argomento, permane una sostanziale opacità riguardo alle differenze che intercorrono tra le diverse generazioni (Woodward et al., 2015). La ricerca empirica, infatti, evidenzia come le differenze intergenerazionali siano per lo più poco definite e talvolta contrastanti. Alcuni autori suggeriscono inoltre che l'approccio generazionale sia guidato prevalentemente da credenze popolari (Giancola, 2006), le quali contribuiscono ad alimentare stereotipi e luoghi comuni (Woodward et al., 2015; Rosa & Hastings, 2018). Si contano in un numero limitato le ricerche empiriche svolte mediante l'impiego di una metodologia rigorosa e quelle disponibili spesso contrariano con le caratterizzazioni comunemente diffuse riferite alle diverse generazioni (Twenge et al., 2010; Murray et al., 2011; Woodward et al., 2015). L'inconsistenza che emerge

dalla letteratura solleva una serie di quesiti sull'effettiva esistenza di differenze generazionali nel luogo di lavoro (Twenge et al., 2010; Becton et al., 2014). Già nel 2008, Tolbize, uno dei principali studiosi della teoria generazionale nel luogo di lavoro, riconosce che l'etica lavorativa è influenzata dal livello di istruzione, dalla tipologia di contratto, dal livello di reddito e dallo status familiare. Diversi autori mettono in dubbio il fatto che l'appartenenza ad una specifica generazione di lavoratori sia sufficiente a caratterizzare l'atteggiamento lavorativo, le attese e le pretese di un lavoratore (Tolbize, 2008; Tang & Tzeng, 1992).

Potrebbe dunque sembrare che il tentativo di predisporre soluzioni organizzative per la gestione dei differenziali generazionali sia inutile o tutt'al più superfluo. Tuttavia, risulta prematuro giungere a questa conclusione, in quanto il dibattito sull'argomento è ancora acceso e non è tuttora possibile affermare con certezza l'insussistenza di effettivi differenziali generazionali. Si attendono dunque i risultati della ricerca futura.

Il secondo paragrafo ha la prerogativa di individuare quali tratti e caratteristiche comuni vengano attribuite alla generazione Baby Boomer, X e *Millennial*. Verrà inoltre svolta una breve revisione delle differenze, o delle similarità, che la letteratura sull'argomento ha individuato nel corso degli ultimi due decenni. Si evidenzierà come, sostanzialmente, i risultati della ricerca siano contrastanti e come l'evidenza non sia univoca. Nel terzo paragrafo, verranno evidenziati i risvolti organizzativi che emergono dall'esistenza di stereotipi e luoghi comuni, non adeguatamente sostenuti da evidenza empirica, in merito all'esistenza di differenziali generazionali.

Nel quarto paragrafo verrà analizzata la relazione tra differenziali generazionali e differenziali d'età nel luogo di lavoro. Nell'ambito del paragrafo medesimo, verranno illustrate le scoperte della letteratura in merito all'impatto dei differenziali d'età sulle performance dell'organizzazione, specialmente nella relazione supervisore-subordinato. Più specificamente, verrà esaminata la portata del fenomeno dell'incongruenza di status e dell'esistenza di stereotipi di tipo age-based e generation-based, e il loro effetto sul comportamento e sui sentimenti dei subordinati.

3.2 Differenziali generazionali: realtà o fantasia?

La letteratura scientifica e il dibattito socioeconomico sono concordi nel suggerire l'esistenza di differenze, talvolta sostanziali, tra coorti di lavoratori. È risaputo che nelle

organizzazioni odierne convivano e collaborino individui appartenenti a ben quattro generazioni differenti: la Generazione Tradizionale, i Baby Boomer, la Generazione X e la più recente generazione *Millennial*. Alla luce dell'esistenza un numero elevato di segmenti di lavoratori, caratterizzati dall'appartenenza a classi d'età e a generazioni differenti, la stampa e la letteratura sottolineano come sia di particolare importanza per il management delle risorse umane individuare le strategie che consentano di attrarre, motivare e trattenere lavoratori di tutte le età (Dalessandro, 2018).

Molti suggeriscono l'esistenza di sostanziali differenze, in termini di aspettative, attitudini, motivazioni e desideri tra differenti coorti generazionali. La teoria delle coorti generazionali afferma che gli individui i quali abbiano vissuto i medesimi eventi di tipo sociale, economico, politico e culturale durante la giovane età adulta, finiranno per essere influenzati e "plasmati" da quei valori che venivano comunicati ed enfatizzati durante quegli eventi (Egri & Ralston, 2004). Una crescente attenzione è stata altresì rivolta alle diversità generazionali nell'ambito del luogo di lavoro. Si ritiene che lavoratori appartenenti a generazioni differenti dimostrino una differente etica lavorativa, differenti aspettative e valori in merito all'organizzazione, nonché diversi obiettivi ed aspirazioni (Meredith et al., 2002; Smola & Sutton, 2002; Zemke et al., 2000).

Esistono tuttavia una serie di sfide nel tentativo di illustrare in maniera esaustiva ed univoca le caratteristiche che distinguono gli individui appartenenti a generazioni differenti e che ne differenziano l'atteggiamento lavorativo. Anzitutto, le ricerche empiriche svolte sull'argomento sono presenti in numero limitato, sono condotte su campioni di lavoratori ristretti e i risultati molto spesso contrastano con le generalizzazioni comunemente diffuse (Woodward et al., 2015). La ricerca inoltre presenta sostanziali lacune, in quanto si osserva una tendenza prevalente ad ignorare l'impatto delle culture nazionali (Becton et al., 2014; Woodward et al., 2015). Gli appartenenti ad una generazione potrebbero infatti differire in ragione degli eventi sociali ed economici che hanno vissuto nel loro Paese d'origine (Lyons & Kuron, 2014; Parry & Urwin, 2011).

Considerando la misura nella quale gli stereotipi generazionali sono comunemente accettati, sorprende che l'evidenza empirica dell'esistenza di effettive differenze generazionali sia perlopiù scarsa e spesso contraddittoria. Un filone della letteratura

supporta l'esistenza di differenze in termini di etica lavorativa (Cennamo & Gardner, 2008; Smola & Sutton, 2002), valori personali (Egri & Ralston, 2014; Lyons et al., 2007), leadership (Sessa et al., 2007), di tratti psicologici e della personalità (Macky et al., 2008) e del livello di commitment (D'Amato & Herzfeldt, 2008). Un altro filone della letteratura ha invece rilevato poche o assenti differenze in una molteplicità di caratteristiche dei lavoratori, tra i quali tratti della personalità e motivazione (Hart et al., 2003; Jurkiewicz, 2000; Levy et al., 2005; Wong et al., 2008). Più di recente, una review sistematica della letteratura relativa alle differenze generazionali condotta da Woodward, Vongswasdi e More (2015), rileva che solamente il 34% dei 50 studi intergenerazionali esaminati evidenziano differenze significative tra generazioni. Il 61% degli studi ha invece rilevato risultati misti, identificando più similarità, che differenze. Considerando l'inconsistenza delle scoperte della letteratura, è ampiamente dibattuta l'effettiva esistenza di differenze generazionali; alcuni suggeriscono che le percepite differenze generazionali siano in realtà un costrutto della cultura popolare (Giancola, 2006; Woodward et al., 2015; Rosa & Hastings, 2018).

Nei passaggi successivi, verranno sintetizzate brevemente le caratteristiche, nonché gli stereotipi generalmente associati alle generazioni Baby Boomer, X e *Millennial*. Successivamente, verranno illustrate le differenze generazionali individuate dalla letteratura che si ritiene abbiano un impatto sulle performance dell'organizzazione. Prima di procedere, alcune premesse: anzitutto, l'evidenza empirica a supporto dei differenziali generazionali è scarsa e poco significativa. Successivamente, si osserva come gli studi svolti sull'argomento riguardino quasi esclusivamente la cultura occidentale: è risaputo che la cultura nazionale produca un effetto significativo sui valori, sulle attitudini e sui comportamenti che contraddistinguono una generazione (Parry and Urwin, 2011).

I Baby Boomer

La maggior parte delle fonti identifica i Baby Boomer come coloro che sono nati tra il 1943 e il 1965 (Tolbize, 2008). Questa generazione è così denominata poiché il periodo storico immediatamente successivo al termine del Secondo conflitto mondiale è stato caratterizzato da un forte boom economico e da un'impennata delle nascite. In ragione della loro numerosità, i Baby Boomer hanno avuto un impatto dirompente sulla società e hanno contribuito in maniera consistente al suo sviluppo.

Crescendo, i Boomer hanno conosciuto e vissuto le sommosse per i diritti civili, la guerra in Vietnam e l'assassinio di Kennedy e di M. L. King. Hanno sperimentato la libertà sessuale e partecipato al festival di Woodstock. La protesta verso il potere ha caratterizzato l'età adolescenziale di molti Baby Boomer, i quali ricoprono ora ruoli di leadership all'interno di molte organizzazioni (Tolbize, 2008).

I Boomer sono spesso descritti come individui che ritengono di dover lavorare sodo e di doversi sacrificare per raggiungere il successo (Tolbize, 2008). Avrebbero dato avvio al trend dei "workaholic", credendo fortemente di dover fare "la gavetta" prima di raggiungere ruoli di prestigio all'interno delle organizzazioni per le quali lavorano (Tolbize, 2008). I Boomer sono sovente descritti come goal-oriented, ottimisti, competitivi (Tolbize, 2008) e fedeli all'organizzazione e al datore di lavoro (Karp et al., 2002). Si ritiene che valutino positivamente lo sviluppo e la gratificazione personale (Zemke et al., 2000). Ricercherebbero inoltre la sicurezza del posto di lavoro (Rath, 1999).

La generazione X

La Generazione X è una generazione numericamente più piccola rispetto alla precedente e alla successiva. Appartengono a questa generazione gli individui nati tra il 1968 e il 1979 (Tolbize, 2008). Gli "Xers" sono cresciuti in un periodo di insicurezza finanziaria, sociale e familiare. Hanno conosciuto un mercato del lavoro stagnante e caratterizzato da una ridotta mobilità salariale e sociale (Tolbize, 2008).

Figli di "workaholics", sono spesso stati lasciati in balia di sé stessi dai genitori e hanno dovuto imparare ad essere indipendenti fin da piccoli (Crumpacker, 2007). Per questo motivo si ritiene che gli appartenenti alla Generazione X aspirino a conseguire un bilanciamento tra lavoro e vita privata (Jenkins, 2007; Karp et al, 2002; Tolbize, 2008). Sono spesso descritti come creativi, orientati al conseguimento di obiettivi e come fedeli e dediti alla famiglia e agli amici (Tolbize, 2008; The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity, 2006), ma anche come eccessivamente individualisti (Karp et al., 2002).

La generazione Millennial

Nella generazione *Millennial* rientrano le persone nate tra il 1980 e il 1999, tra il 1978 e il 1995 e tra il 1980 e il 2002, in base alle differenti fonti (Tolbize, 2008). Una delle

caratteristiche più frequentemente associate ai *Millennial* è la loro dimestichezza nell'utilizzo della tecnologia (Kersten, 2002; Tolbize, 2008).

I *Millennial* sono la generazione più razzialmente ed etnicamente varia (Mitchell, 2001; Becton et al., 2014) e per questo motivo si ritiene che i *Millennial* valutino positivamente il cambiamento e la diversità (Patterson, 2005; Becton et al., 2014). I *Millennial* sono spesso descritti come ottimisti (Kersten, 2002; Smola and Sutton, 2002), indipendenti (Tolbize, 2008), come “multi-tasker” (Tolbize, 2008) e come particolarmente adattabili al cambiamento (Jenkins, 2007). Inoltre, ricercerebbero maggior flessibilità e un bilanciamento tra lavoro e vita privata (Crampton & Hodge, 2006; Tolbize, 2008).

Il rapporto con la tecnologia

L'aspetto che differenzia le generazioni in maniera più sostanziale è il rapporto con gli strumenti di comunicazione e con la tecnologia (Woodward et al., 2015). È evidente che gli appartenenti alle generazioni più giovani, più specificamente Generazione X e *Millennial*, siano dei “nativi digitali”: sono particolarmente a loro agio nell'utilizzo di internet e considerano sé stessi utenti più esperti della rete e degli strumenti digitali rispetto alle generazioni precedenti (Reisenwitz & Iyer, 2009). Fin dai primi momenti della loro vita sono abituati ad utilizzare svariati dispositivi digitali e tecnologici. Le generazioni più anziane, ovvero Baby Boomer e Tradizionalisti, si collocherebbero invece nella classe degli “immigrati digitali”, in quanto, generalmente, dimostrano minor dimestichezza nell'utilizzo della tecnologia (Park & Gursoy, 2012).

Un'altra differenza inerente al rapporto con la tecnologia è rappresentata dal cosiddetto “multi-tasking”. Carrier et al. (2009) hanno rilevato che le generazioni più giovani praticano il multitasking con maggior facilità, e più frequentemente.

Le attitudini nei confronti del lavoro e l'etica lavorativa

Le attitudini nei confronti del lavoro riflettono le inclinazioni cognitive ed emozionali dell'individuo, relativamente stabili nel tempo, verso i vari aspetti dell'attività lavorativa (Hulin & Judge, 2003; Woodward et al., 2015). Con etica lavorativa si fa riferimento invece all'importanza che ciascun individuo attribuisce all'impegno e allo sforzo profuso nell'attività lavorativa e in che misura costui percepisca il lavoro come

un'attività importante e moralmente preziosa (Cambridge Business English Dictionary, 2020).

Il percepito declino dell'etica lavorativa è probabilmente il fattore che contribuisce maggiormente ai conflitti interpersonali nel luogo di lavoro (Tolbize, 2008). Per esempio, la Generazione X è stata etichettata con il termine "slacker" – lavativo, fannullone - (Jenkins, 2007; Tolbize, 2008), e spesso i datori di lavoro lamentano un progressivo declino nei livelli di dedizione e di coinvolgimento dei lavoratori, specialmente tra coloro che appartengono alle generazioni più giovani (Tolbize, 2008). Lo stereotipo maggiormente diffuso consiste nel ritenere che le generazioni più giovani lavorino meno duramente delle generazioni passate (Tolbize, 2008). Alcuni hanno osservato che gli appartenenti alla Generazione X "lavorano per vivere", mentre i Boomer "vivono per lavorare" (Chao, 2005). Ciò deriva probabilmente dal desiderio delle generazioni più giovani di conseguire un maggior bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata (Burke, 2006; Crampton & Hodge, 2006; Tolbize, 2008). Alcuni studi (Tang & Tzeng, 1992; Mitchell, 2001) sembrano contrastare questa ipotesi, affermando invece che i lavoratori più giovani sono in realtà disposti a lavorare più a lungo, e più duramente. Tuttavia, più recentemente, una ricerca condotta da Becton et al. (2014) sembra confermare l'ipotesi di un parziale declino dell'etica lavorativa nelle generazioni più giovani, osservando tuttavia un'inversione di tendenza per gli appartenenti alla generazione *Millennial*, la quale dimostrerebbe una maggiore dedizione all'attività lavorativa rispetto alla Generazione X.

Un altro stereotipo generazionale è rappresentato dalla consapevolezza comune che le generazioni più giovani siano più propense ad abbandonare l'organizzazione per ricercare un'occupazione più remunerativa e significativa (D'Amato & Herzfeldt 2008; Park & Gursoy 2012). Più specificamente, i lavoratori delle generazioni più giovani sarebbero spinti ad abbandonare l'organizzazione per la quale lavorano ogni qualvolta percepiscano una mancanza di coinvolgimento e qualora le mansioni assegnate siano ritenute poco significative (Park & Gursoy, 2012). Stereotipi comuni suggeriscono l'esistenza di motivazioni che condurrebbero gli appartenenti a generazioni differenti ad adottare atteggiamenti ed approcci dissimili nei confronti della mobilità (Becton et al., 2014). I Baby Boomer sarebbero più dediti al lavoro e più fedeli all'organizzazione poiché questi hanno dato avvio alla propria carriera lavorativa in un periodo

caratterizzato da maggior stabilità degli impieghi e dalla tendenza ad un avanzamento di carriera interno all'organizzazione. Le generazioni più giovani, ovvero X e *Millennial*, sono entrati nel mondo del lavoro in un periodo in cui downsizing, licenziamenti e delocalizzazioni produttive sono più frequenti (Becton et al., 2014). Si ritiene, per questo motivo, che la Generazione X e i *Millennial* assumano una visione disillusa della sicurezza del posto di lavoro e che la carriera di queste giovani generazioni sia costellata da numerose occupazioni in organizzazioni differenti (Arthur & Rousseau, 1996). Tuttavia, altri studi empirici contrastano con questa ipotesi: si osserva come le motivazioni che conducono un individuo a cambiare occupazione siano sostanzialmente le stesse tra appartenenti a generazioni differenti (IBM Institute for Business Value, 2015).

Per concludere, è tuttavia utile precisare che l'etica lavorativa e le attitudini nei confronti del lavoro sono influenzate da una molteplicità di fattori diversi dall'appartenenza ad una coorte generazionale: tra questi il livello di educazione, la tipologia di contratto, il reddito e lo status maritale (Tolbize, 2008). Inoltre, nonostante esista sufficiente evidenza del fatto che le attitudini nei confronti del lavoro rimangano stabili indipendentemente dalla fase della carriera lavorativa individuale (Hewlett et al., 2009), alcuni autori affermano ciononostante che queste siano influenzate dallo stadio della vita del lavoratore (Deal, 2007; Jurkiewicz, 2000). Per esempio, un lavoratore potrebbe esibire un maggior desiderio di bilanciare lavoro e vita privata nel momento in cui pianifichi di costruire una famiglia (Woodward et al., 2015).

I fattori che generano motivazione: preferenze in termini di caratteristiche dell'attività lavorativa

Si rileva come, essenzialmente, diverse generazioni condividano preferenze comuni per quanto riguarda i fattori che generano motivazione. Si rileva come una compensazione adeguata, la sicurezza del posto di lavoro e una mansione stimolante siano fattori di motivazione che accomunano tutti i lavoratori, indipendentemente dalla generazione di appartenenza (Woodward et al., 2015). Così come per i fattori che generano motivazione, la letteratura corrente non ha individuato differenze intergenerazionali significative in materia di contenuti del lavoro: tutti i lavoratori valuterebbero positivamente una mansione impegnativa e che consenta di "fare la differenza",

contribuendo significativamente al successo dell'organizzazione (Bristow et al., 2011; Leschinsky & Michael, 2004; Woodward et al., 2015).

Nonostante generazioni differenti esibiscano preferenze comuni in merito ai fattori che generano motivazione sul luogo di lavoro, esistono una serie di circostanze nelle quali differirebbero sostanzialmente. Lester e al. (2012) e Wils e al. (2011) hanno rilevato come, in generale, le generazioni più anziane conferiscano maggior valore alla "professionalità", attribuendo maggior importanza al rispetto di codici e regole di condotta. Gli appartenenti alla generazione *Millennial* esibirebbero invece comportamenti "outside of the box" (Woodward et al., 2015), mettendo in discussione codici e norme convenzionali.

Evidenziano invece risultati ambigui gli studi condotti con l'obiettivo di esaminare le differenze intergenerazionali in termini di potere, status, riconoscimento e autonomia. Alcuni studi condotti sull'argomento rilevano deboli o assenti differenze generazionali in merito a questi aspetti dell'attività lavorativa (Lester et al., 2012). Altri studi rilevano invece differenze nel desiderio di potere e di influenza (Wong et al., 2008; Gursoy et al., 2013), descrivendo i Boomer e gli Xer come particolarmente motivati dal potere e dall'abilità di esercitare un'influenza significativa sui colleghi.

Risultati contraddittori si rilevano inoltre per quanto riguarda le preferenze nei confronti dell'autonomia, delle condizioni lavorative e del lavoro in team. Si rileva tuttavia come, in ragione delle proprie influenze ambientali e sociali, tra i quali un'ingerenza della famiglia e il fenomeno dei "trophy kids", i *Millennial* preferiscano svolgere le proprie mansioni in maniera collaborativa, operando in un team di lavoro (Gursoy et al., 2008).

Differenze più evidenti si identificano invece per ciò che riguarda la crescita individuale nell'organizzazione. Le generazioni più giovani dimostrerebbero infatti il desiderio di ricevere una promozione più rapidamente rispetto alle generazioni passate (Leschinsky & Michael, 2004; Smola & Sutton, 2002; Wong et al., 2008; Cennamo & Gardner 2008). Altre scoperte rilevanti della letteratura affermano inoltre come le generazioni più giovani attribuiscano maggiore importanza alle opportunità di apprendimento interne (D'Amato & Herzfeldt, 2008; Jurkiewicz & Brown, 1998).

In conclusione, l'esistenza di effettivi differenziali generazionali è ambigua. Un filone della letteratura ha rilevato differenze tra generazioni di lavoratori in termini di etica lavorativa, orientamenti, valori (Cogin, 2012; Twenge et al., 2010; Cennamo &

Gardner, 2008; Becton et al., 2014; Smola & Sutton, 2002) attitudini (Macky et al., 2008; Becton et al. 2014; Smola & Sutton, 2002; Benson & Brown, 2011) e comportamenti (Mehra & Nickerson, 2019). Tuttavia, nonostante i suddetti studi evidenzino differenze sulla base di studi empirici, gli autori non negano che le ricerche svolte presentino una serie di evidenti limitazioni, tra le quali campioni di ridotte dimensioni (Becton et al., 2014) e interviste basate su dati “self-reported” e “cross sectional”, i quali non farebbero distinzione di sesso, età e stato familiare (Cennamo & Gardner, 2008). Oltre alle evidenti limitazioni mostrate dagli studi condotti in materia, altri studi (Cucina et al., 2017; Costanza et al., 2012) hanno d'altronde rilevato risultati diametralmente opposti, rilevando scarsa o assente evidenza di differenziali generazionali.

Nonostante siano stati individuati dei pattern di similarità in termini di attitudini, comportamenti ed etica lavorativa che accomunano gli individui appartenenti ad una medesima generazione, talvolta questi risultano contrastanti con gli stereotipi comunemente associati alle differenti generazioni. La letteratura prevalente sembra considerare dunque con scetticismo l'effettiva esistenza di differenziali generazionali, evidenziando come, nella maggior parte dei casi, non sia possibile distinguere l'effetto generazionale dall'effetto generato dall'età, dallo stato familiare e dallo stadio del ciclo di vita nel quale l'individuo è inevitabilmente immerso.

3.3 I differenziali generazionali e i risvolti per l'organizzazione

Incontrare un “mix” di generazioni all'interno del luogo di lavoro non rappresenta di certo una novità: ciò avviene fin dagli albori dell'organizzazione moderna. Tuttavia, un sostanziale cambiamento nella progettazione delle organizzazioni, che ha introdotto strutture organizzative caratterizzate da un minor numero di livelli gerarchici, più specificamente strutture a network e “piatte”, comporta che generazioni differenti ora lavorino fianco a fianco (Zemke et al., 2000). Gestire le diversità è diventato uno degli imperativi delle imprese: le organizzazioni richiedono ora più intense e frequenti interazioni sociali in un momento in cui la diversità della forza lavoro sta aumentando (Douglas et al., 2003; Murray et al., 2011). Il continuo modificarsi delle attitudini, dei valori e dei comportamenti dei lavoratori a causa di influenze ambientali e sociali richiederebbe, secondo alcuni autori (Sayers, 2006; Beechler & Woodward, 2009), una

rigorosa ed approfondita comprensione delle differenti richieste in termini di ricompense, di bisogni di sviluppo e formazione, nonché delle motivazioni di ciascun lavoratore.

Per questo motivo, è emersa una crescente attenzione nei confronti dei differenziali generazionali. È acceso il dibattito sulla loro effettiva esistenza e se questi possano comportare dei risvolti in ambito organizzativo. Molti sostengono che comprendere e gestire similarità e differenze intergenerazionali, adottando soluzioni di management appropriate per ciascun membro dell'odierna, multigenerazionale, forza lavoro, risulti di importanza strategica (Benson & Brown, 2011; Cugin, 2012; Gursoy et al., 2013). Lancaster e Stillman (2002) affermano che sfruttare i punti di forza che caratterizzano gli appartenenti ad una generazione possa apportare benefici considerevoli alle performance delle organizzazioni: si rilevano maggiori livelli di commitment, minori costi, un minor turnover e un incremento delle vendite e dei profitti. Dall'altro lato, un fallimento nel riconoscere e gestire queste differenze si ritiene possa condurre a conflitti, incomprensioni, problematiche relazionali, ridotta produttività, minor potenziale innovativo e ad un ridotto benessere dei lavoratori (Jurkiewicz, 2000; Smola & Sutton, 2002; Miller, 2003).

Secondo questi autori, il compito del management delle imprese sarebbe quello di identificare le peculiarità che caratterizzano le differenti generazioni, progettando strategie di gestione delle risorse umane che consentano di attenuare le minacce derivanti da possibili conflitti intergenerazionali e di capitalizzare sulle opportunità derivanti dalla convivenza reciproca di individui appartenenti a differenti generazioni all'interno di un medesimo contesto organizzativo. Talvolta la convivenza di generazioni differenti nel medesimo luogo di lavoro consente di incrementare le prestazioni organizzative, ma solamente allorché il management riesca a comprendere e a valorizzare adeguatamente i punti di forza che caratterizzerebbero le differenti coorti generazionali. Ne rappresenta un esempio calzante la pratica del "reverse mentoring": contrariamente al tradizionale "mentoring", nel quale l'individuo più anziano ed esperto funge da mentore per i lavoratori più giovani, nel "reverse mentoring" è il lavoratore più giovane a correre in aiuto del lavoratore più anziano (Murphy, 2012), specialmente in ciò che concerne l'utilizzo degli strumenti tecnologici e di comunicazione.

La letteratura prevalente si è tuttavia domandata se i valori, l'etica e i comportamenti lavorativi individuali siano influenzati maggiormente da esperienze che accomunano una generazione, dunque identificando effettivi differenziali generazionali, oppure se questi mutino nel corso del tempo in ragione dell'età e dell'accresciuta maturità del lavoratore, nonché in ragione delle differenti richieste che lo stesso potrebbe avanzare alla luce del differente stadio del ciclo di vita, ovvero indipendentemente dalla generazione di appartenenza (Tolbize, 2008). Tolbize (2008) afferma infatti come i conflitti intergenerazionali all'interno dell'organizzazione siano originati da percezioni e da attribuzioni spesso errate, piuttosto che da reali, valide ed effettive differenze. Similmente a quanto esposto in precedenza in questo elaborato, emerge come, tuttavia, alcuni stereotipi generazionali siano comunemente accettati ed affermati nel mondo del business (Rosa & Hastings, 2018). Ciò si tramuta spesso in sentimenti di ostilità generati da false credenze e congetture. Nei casi più eclatanti, false percezioni e stereotipi sfociano in episodi di discriminazione per i lavoratori appartenenti a quelle generazioni alle quali sovente si associa la terminologia meno lusinghiera (Gargouri & Guaman, 2017). Alla luce di una sostanziale incertezza in merito all'effettiva esistenza di differenziali generazionali, il compito del management sarà quello di agire nelle vesti di un "sarto", predisponendo strumenti e strategie di gestione delle risorse umane "tailor-made", adeguate specificamente per il singolo lavoratore, il quale, molto probabilmente, esibirà bisogni, desideri e comportamenti unici e irripetibili, indipendentemente dalla generazione di appartenenza.

Il dibattito sui differenziali generazionali in ambito organizzativo ha avuto origine dalla formulazione della teoria generazionale di Strauss-Howe (1991), la quale afferma che gli individui che abbiano vissuto, negli anni della giovane età adulta, i medesimi eventi sociali, politici, economici e ambientali, finiranno per esibire pattern comportamentali, credenze ed atteggiamenti simili, in ragione di quegli episodi significativi vissuti e sperimentati nel periodo della vita dell'individuo nel quale avviene il più consistente e rapido sviluppo cognitivo. Questa teoria pone le fondamenta per il filone di letteratura che da quel momento si è dedicato allo studio dei differenziali generazionali e, in particolare, come questi possano influenzare le performance delle organizzazioni nelle quali convivono lavoratori che appartengono a generazioni temporalmente molto distanti tra loro. La risposta del mondo accademico è stata perlopiù promiscua e la

tendenza prevalente è quella di considerare “with a pinch of salt” l’effettiva esistenza di differenziali generazionali. Molti hanno criticato apertamente l’ipotesi avanzata da Strauss e Howe, descrivendola come eccessivamente deterministica e non supportata da adeguata evidenza empirica (Jones, 1992); altri addirittura l’hanno etichettata quale una “pseudoscienza” (Lind, 1997). Nonostante nell’ultimo decennio si siano moltiplicate le ricerche che hanno tentato di fornire un adeguata base empirica alla teoria di Strauss-Howe, i risultati sono spesso discordanti e l’evidenza è aneddotica.

Ciò che rappresenterebbe una minaccia per gli esiti organizzativi non sarebbe dunque la l’esistenza di sostanziali ed effettivi differenziali generazionali e la presenza di un conflitto tra di essi, bensì la tendenza del management a considerare un “dato di fatto” molti degli stereotipi che generalmente vengono associati ad individui appartenenti ad una determinata generazione, ovvero che hanno una determinata età. Il management, e i professionisti delle risorse umane in particolare, dovranno aver cura di non inciampare in pregiudizi e stereotipi originati da credenze popolari e da teorie non adeguatamente sostenute da ricerche empiriche. I professionisti delle risorse umane dovranno piuttosto accertarsi che le strategie messe in atto per la retention, la motivazione e il commitment dei lavoratori siano costruite e progettate per conseguire gli standard di performance richiesti per ciascun lavoratore. Le caratteristiche personali, fisiche, psicologiche e sociali che ogni lavoratore esibisce finiscono per determinarne i comportamenti lavorativi, e dunque il contributo che sono potenzialmente in grado di apportare alle finalità organizzative (Gubitta, 2014): e ciò avviene indipendentemente dalla generazione di appartenenza.

3.4 La relazione “younger supervisor-older subordinate”.

Incongruenza di status e stereotipi age-based.

Alcuni studiosi si sono domandati se i differenziali generazionali individuati dalla letteratura e ampiamente affermati nel mondo del business non fossero in realtà il portato di differenziali d’età tra i lavoratori. Le principali critiche rivolte alla teoria generazionale ipotizzano come, in realtà, i differenziali generazionali individuati non siano frutto di esperienze comuni vissute durante la giovane età adulta, bensì abbiano origine dalle differenze nello stadio del ciclo di vita e della carriera professionale del lavoratore (Tolbize, 2008).

Le teorie sulle fasi dello sviluppo sostengono che ciascuna fase della vita dell'individuo sia caratterizzata da specifiche esperienze cognitive, emozionali e comportamentali (Erikson, 1998). Per questo motivo, non è infrequente che gli individui appartenenti a classi d'età differenti dimostrino bisogni, atteggiamenti e necessità differenti, le quali si tramutano in specifiche richieste organizzative. Riconoscendo questo aspetto, alcuni studiosi si sono cimentati nell'analisi della demografia organizzativa, assumendo una relazione tra variabili demografiche e risultati dell'organizzazione (Lawrence, 1997). In particolare, gli studi sulla demografia relazionale hanno concentrato l'attenzione sugli effetti delle differenze demografiche tra un lavoratore e i suoi colleghi all'interno del medesimo gruppo di lavoro (Pfeffer, 1985). Specialmente, si ipotizza come marcate differenze demografiche possano comportare problematiche nel rapporto tra collaboratori, traducendosi talvolta in un ridotto commitment tra i componenti del gruppo di lavoro o addirittura nel desiderio di abbandonare l'organizzazione (Perry et al., 1999).

Nei primi due decenni degli anni 2000 si è registrato un sostanziale cambiamento demografico all'interno delle organizzazioni: nel medesimo contesto organizzativo convivono lavoratori che esibiscono marcati differenziali d'età. Complice l'innalzamento dell'età pensionabile, i lavoratori permangono nell'organizzazione più a lungo che mai e molti di questi devono interfacciarsi e collaborare con lavoratori anche trenta o quarant'anni più giovani. D'altronde, la nuova generazione di lavoratori è in media maggiormente istruita (Pew, 2010) e si rileva come questa possa apportare competenze distintive ritenute essenziali per il successo delle organizzazioni moderne, in particolar modo competenze tecnologiche e relative ai nuovi mezzi di comunicazione (Kaifi et al., 2012). Con il passare del tempo è dunque sempre più probabile osservare il fenomeno nel quale è il lavoratore più giovane a supervisionare quello più anziano: quello che Cappelli e Novelli (2010) definiscono "new organizational order". Le imprese, infatti, riconoscono e valutano positivamente il potenziale che i lavoratori più giovani sono in grado apportare alle finalità organizzative e tendono a promuoverli sempre più spesso in posizioni di supervisione (Posthuma & Campion 2009; Kunze & Menges, 2017).

Il sorgere e lo svilupparsi del fenomeno del "new generational order" ha indotto molti studiosi ad analizzare i risvolti sul commitment, sulla performance e sulla retention

nell'ambito della diade supervisore-subordinato. In particolare, le scoperte della letteratura suggeriscono che i lavoratori più anziani dei loro manager subiscano conseguenze dannose; tra queste si annoverano emozioni negative e un ridotto livello di performance (Shore et. Al 2003).

Si dimostra infatti come l'età rappresenti uno dei principali indicatori di status in ambito organizzativo (Kunze & Menges 2017): nell'immaginario comune, il lavoratore più anziano è anche colui che riceve la paga più elevata, colui che possiede maggior expertise e che, di norma, ricopre la posizione gerarchica più elevata (Kunze & Menges 2017). Ogni qualvolta l'età non venga associata, in maniera coerente, agli altri principali indicatori di status – paga, expertise, esperienza e posizione gerarchica – sorge il fenomeno della cosiddetta “incongruenza di status”, la quale contribuisce sovente ad evocare sentimenti negativi tra i componenti di un gruppo (Cox & Nkomo, 1992; Kunze & Menges, 2017). Ci si domanda dunque se promuovere sistematicamente giovani lavoratori in posizioni che prevedano la supervisione di lavoratori più anziani possa diminuire, piuttosto che aumentare, le performance organizzative. Kunze e Menges, in uno studio condotto nel 2017, hanno ipotizzato come l'osservarsi di una incongruenza di status, specialmente nella diade supervisore-subordinato, provochi una serie di sentimenti negativi nei lavoratori più anziani. I medesimi autori constatano come, all'aumentare del divario d'età, sia maggiormente probabile che i lavoratori sperimentino emozioni negative quali rabbia, timore e disgusto. Si ipotizza dunque come le differenze d'età tra supervisore e subordinato più anziano possano, agendo sulla frequenza con la quale i lavoratori sperimentano emozioni ostili, generare un impatto negativo sulle performance dell'organizzazione.

Alcuni studiosi hanno individuato molteplici motivazioni le quali contribuiscono a spiegare il sorgere di sentimenti negativi ogni qualvolta si verifichi il fenomeno del “reverse-ageism” nella relazione supervisore-subordinato e come queste non si esauriscano nella percepita incongruenza di status. In particolare, si rileva come giochino un ruolo fondamentale le percezioni e i pregiudizi di tipo age-based e generation-based che i lavoratori possiedono nei confronti dei lavoratori più giovani o, per converso, nei confronti dei lavoratori più anziani (Shorel & Bleicken, 1991). Non è una novità infatti che i lavoratori più anziani siano spesso dipinti come delle “zavorre” e come questi siano spesso incapaci di contribuire alle finalità organizzative apportando

performance significative (Smith & Harrington, 1994). Non rappresenta di certo una sorpresa che l'orientamento comune nella dottrina consideri i suddetti stereotipi quali inaccurate generalizzazioni nonché quali assunti infondati incorrettamente attribuiti agli individui aventi la stessa età. Esiste infatti scarsa evidenza di un declino delle performance lavorative a causa dell'aumento d'età del lavoratore (McCann & Giles, 2002). Si evidenzia piuttosto come le prestazioni lavorative siano maggiormente influenzate dal livello di capacità e dallo stato di salute individuali (Ali & Davies, 2003). Altri stereotipi includono la credenza comune che i lavoratori più anziani siano meno motivati, più resistenti al cambiamento e meno propensi ad apprendere nuove competenze (Posthuma & Campion, 2009).

Si ritiene come queste credenze al riguardo dei lavoratori più anziani possano influenzare decisioni, giudizi ed azioni del management (Smith & Harrington, 1994). Questi pregiudizi sfociano spesso in episodi di discriminazione (Posthuma & Campion, 2009) i quali contribuiscono a rendere ancor più complessa la gestione della relazione tra supervisore giovane e subordinato più anziano.

3.5 Conclusioni

Nell'organizzazione d'oggi convivono lavoratori aventi le più svariate caratteristiche demografiche. In particolare, si rileva come sia di fondamentale importanza valutare adeguatamente l'impatto che i differenziali generazionali e d'età possano produrre sulle performance organizzative.

Un vasto filone della letteratura si è dedicato allo studio dei differenziali generazionali, tentando di individuare aspetti comuni in termini di comportamenti, attitudini e valori tra gli appartenenti ad una medesima generazione e che, almeno teoricamente, contribuirebbero a determinarne gli atteggiamenti lavorativi. La ricerca ha tuttavia evidenziato come non sia sostanzialmente possibile affermare con certezza l'esistenza di differenziali generazionali. Le ricerche empiriche svolte esibiscono molteplici limitazioni e spesso i risultati contrastano con le generalizzazioni comunemente diffuse. Si evidenzia piuttosto come le percezioni che gli individui possiedono in merito agli appartenenti ad una generazione siano frutto di stereotipi, generalizzazioni e credenze popolari.

Esiste un vasto filone della letteratura che mette sostanzialmente in discussione la teoria generazionale di Howe e Strauss, additandola addirittura come una “pseudoscienza”. I medesimi teorici affermano come non sia sostanzialmente possibile discernere l’effetto su atteggiamenti, comportamenti e valori dell’appartenenza ad una generazione rispetto ad eventi connessi alla fase del ciclo di vita o della fase della carriera professionale dell’individuo.

Alcuni studiosi si sono domandati infatti se i differenziali generazionali individuati dalla letteratura e ampiamente affermati nel mondo del business non fossero in realtà il portato di differenziali d’età tra i lavoratori.

Si evidenzia come, al crescere dei differenziali d’età tra gli appartenenti ad un medesimo gruppo di lavoro, si osservi talvolta una riduzione delle performance organizzative. Specialmente, gli studiosi si sono interrogati sul fenomeno dei differenziali d’età nel rapporto supervisore-subordinato, evidenziando come la percezione di un’“incongruenza di status” generi sentimenti negativi tra collaboratori. Si rileva inoltre come contribuisca a generare sentimenti di ostilità non solo la percepita incongruenza di status, ma anche l’esistenza di stereotipi basati sulla generazione o sull’età.

4. CAPITOLO TERZO -

TECNOLOGIA: “ENABLER” O “DISABLER”? IL “DIGITAL WORKPLACE” E I DIFFERENZIALI D’ETÀ

4.1 Introduzione

Una delle maggiori sfide che il management delle organizzazioni odierne deve affrontare consiste nel trasformare le proprie dinamiche per venire incontro a nuove realtà di business, nonché a lavoratori aventi nuove ed emergenti caratteristiche. Coloro i quali sostengono che la generazione *Millennial* si differenzi in maniera sostanziale dalle generazioni passate affermano la necessità di individuare e predisporre soluzioni organizzative e pratiche di gestione delle risorse umane specificamente progettate per soddisfare i peculiari bisogni di questa coorte di lavoratori.

Nonostante l’evidenza sui differenziali generazionali sia perlopiù aneddotica e le affermazioni sui presunti tratti comuni sembrano caratterizzate da eccessivo determinismo, si possono certamente individuare alcune caratteristiche che distinguono in maniera inconfutabile la generazione *Millennial*. In particolare, si afferma come i *Millennial* siano dei “nativi digitali”, abituati fin da piccoli a fare un utilizzo estensivo della tecnologia. Gary Small, neuroscienziato all’UCLA, afferma (1992) l’esistenza di un “brain gap”: l’acquisizione e la ripetizione di competenze tecnologiche fin dalla giovane età produrrebbero nell’individuo differenze nelle connessioni neuronali, rendendolo più prestante nel multitasking, nel decifrare stimoli visivi e nel filtraggio delle informazioni.

Non sorprende come il management delle organizzazioni odierne riconosca questa peculiarità della più giovane generazione di lavoratori. Già nel 1999, Jack Welch, all’epoca amministratore delegato di General Electric, introdusse con successo la pratica del “reverse-mentoring”: ai manager dell’impresa venivano affiancati i lavoratori più giovani, affinché questi potessero condividere le proprie skill digitali con i lavoratori più anziani (Cismaru & Iunius 2020; Costa & Gianecchini, 2013).

I *Millennial*, essendo cresciuti immersi nella tecnologia, si presentano sul luogo di lavoro aspettandosi il medesimo livello di coinvolgimento che si ritrova nel mondo

digitale (Cook, 2013). Considerando la crescita sostanziale del numero di *Millennial* che stanno accedendo alla forza lavoro, è di fondamentale importanza che le organizzazioni individuino nuovi e differenti impieghi della tecnologia nel luogo di lavoro, affinché siano soddisfatte le necessità e le richieste della più giovane generazione di lavoratori. A maggior ragione, l’affermarsi della cosiddetta “digital transformation” sta richiedendo alle imprese, indipendentemente dall’industria nella quale competono, di operare trasformazioni considerevoli nelle operazioni di business, nella struttura organizzativa e nelle caratteristiche dei prodotti e dei servizi, includendo sempre più spesso attributi tecnologici e digitali. Implementare soluzioni di business e organizzative tecnologicamente all’avanguardia costituirebbe dunque una soluzione win-win, permettendo di conseguire un vantaggio competitivo sul mercato e allo stesso tempo di trattenere e motivare i *Millennial*, per i quali la tecnologia rappresenta un “sesto senso”. I *Millennial* rappresentano un asset fondamentale nell’impiego di soluzioni tecnologicamente all’avanguardia, in ragione del loro status di “nativi digitali”, giocando un ruolo fondamentale nell’interpretare il nuovo paradigma digitale.

Molte imprese stanno introducendo gradualmente un più estensivo utilizzo della tecnologia: si passa dalle modalità telematiche di job posting interno fino a giungere alle più recenti ed innovative pratiche di gamification destinate all’apprendimento continuo per i lavoratori. Molte delle più grandi corporation mondiali stanno introducendo pratiche di gamification, tra le quali Coca-Cola company, AOL, Nissan, Nike e molte altre (Cook, 2013). Il secondo paragrafo ha l’obiettivo di individuare e descrivere le pratiche più innovative, e che coinvolgono la tecnologia, nell’ambito della gestione delle risorse umane. Tra queste, si citeranno l’e-learning, l’e-recruitment e l’e-selection. Il terzo paragrafo ha l’obiettivo di individuare le problematiche che più frequentemente si osservano ogni qualvolta il lavoratore “nativo digitale” sia introdotto in contesti organizzativi caratterizzati da un’età media più elevata. I lavoratori più anziani, considerati “immigrati digitali”, potrebbero esibire un atteggiamento di resistenza ogni qualvolta venga introdotta un’innovazione tecnologica, impedendo ai lavoratori *Millennial* di esprimere il proprio potenziale innovativo.

4.2 Gestione delle risorse umane: strumenti tecnologici per favorire retention e commitment dei “nativi digitali”

Si rileva come le imprese debbano considerare sempre più le differenti abilità, conoscenze e capacità di ciascun lavoratore, individuando le soluzioni organizzative e di gestione delle risorse umane più adeguate affinché risulti massimizzato l’apporto di ciascuno alle finalità dell’organizzazione. Conseguire un adeguato engagement e commitment della forza lavoro ha sempre costituito una delle attività più sfidanti per gli esperti delle risorse umane.

Considerando come la demografia della forza lavoro sia cambiata negli ultimi anni, osservando una crescente rilevanza, in termini numerici, di giovani *Millennial*, non sorprende che imprese ed organizzazioni adottino sempre più spesso soluzioni tecnologicamente all’avanguardia nelle proprie pratiche di business, non solo perché richiesto dal mercato e spinto dalla pressione competitiva, ma anche per favorire il coinvolgimento di giovani lavoratori, abituati fin da piccoli a fare un uso estensivo degli strumenti tecnologici. Si ritiene infatti che, in ragione delle competenze tecnologiche di cui dispongono, i *Millennial* ricoprano un ruolo fondamentale nella “digital transformation” delle imprese, apportando competenze tecnologiche e comunicative fondamentali per il successo delle organizzazioni nell’era digitale (Kaifi et al., 2012).

Si ipotizza come l’impiego estensivo della tecnologia nel luogo di lavoro costituisca una delle premesse fondamentali per rendere i *Millennial* motivati e soddisfatti e affinché sia “sguinzagliato” il loro potenziale innovativo (Jha et al., 2019).

Il management di molte imprese sta rivolgendo crescente interesse agli strumenti tecnologici: oltre ad essere impiegati nelle tradizionali operazioni di business, soluzioni tecnologiche vengono sempre più frequentemente adottate nell’ambito della gestione delle risorse umane (Chapman & Webster, 2003). Gli strumenti implementati spaziano dagli HRIS – Human Resource Information Systems –, a soluzioni per la selezione e reclutamento, fino a giungere ai più innovativi programmi di apprendimento. Inoltre, vengono spesso implementate nuove ed innovative modalità di comunicazione che, ispirate al social-networking, renderebbero più immediate ed efficaci le comunicazioni entro il luogo di lavoro. Jeanne Meister, vicepresidente emerito di Accenture, descrive (2010) una serie di forze capaci di influenzare in maniera considerevole le organizzazioni del futuro. Tra queste si citano la cultura della connettività, il social

learning, il social recruiting e il “digital workplace”. Nei passaggi successivi, verranno brevemente illustrati alcuni strumenti innovativi che prevedono l’utilizzo della tecnologia e che risulterebbero particolarmente appropriati per favorire il reclutamento, il commitment e l’engagement dei *Millennial*.

Dai siti online di reclutamento ai social media, le imprese stanno sempre più frequentemente impiegando soluzioni tecnologiche per raggiungere nuovi potenziali lavoratori (Canedo et al., 2017). Ci si chiede come il management delle imprese possa implementare con successo questi innovativi strumenti per il recruitment di nuovi lavoratori. Considerando il ruolo di centralità ricoperto dall’utilizzo di una molteplicità di “device” da parte dei *Millennial*, dai personal computer alle console per i videogiochi, si rileva come le imprese debbano fare un uso sempre più frequente di sistemi di “e-recruitment” – “reclutamento digitale” – i quali supportino numerosi e diversi canali di contatto (Canedo et al., 2017).

In ragione del loro status di “iperconnessi”, si ritiene che i *Millennial* siano maggiormente consapevoli delle problematiche sociali, economiche ed ambientali. Le organizzazioni dovrebbero dunque comunicare efficacemente e con chiarezza, mediante i portali di reclutamento, i propri valori, affinché sia consentito al candidato *Millennial* di valutare se i valori comunicati dall’organizzazione aderiscano ai propri. Alcuni autori ritengono infatti che i lavoratori *Millennial* siano maggiormente propensi ad abbandonare l’organizzazione ogni qualvolta esista uno scarso “fit” tra i valori propri e quelli dell’organizzazione per la quale lavorano (Moritz, 2014).

Soluzioni tecnologiche sono d’altronde impiegate anche nella fase di selezione. Si ritiene che pratiche di “e-selection” rappresentino uno strumento utile per favorire l’attrattività dell’organizzazione agli occhi dei lavoratori *Millennial* (Canedo et al., 2017). Le soluzioni di e-selection consentirebbero infatti processi di selezione più rapidi, specialmente mediante l’impiego di “UIT” – Unproctored Internet Testing –. Gli UIT sono test di selezione preliminare somministrati al candidato via web: assume la caratteristica di “unproctored” – non processato – in quanto lo svolgimento del test non è supervisionato ed avviene online, ovvero al di fuori di un tradizionale ambiente di test (Tippins et al., 2006). Oltre a produrre benefici in termini di tempi di screening, minori costi e maggiore standardizzazione, gli UIT consentono di svolgere test di selezione in qualunque momento, in qualunque luogo e con il supporto di qualsivoglia dispositivo

elettronico, purché questo abbia accesso alla rete internet. In aggiunta, le pratiche di e-selection e specialmente i test somministrati online, consentirebbero ai *Millennial* di ricevere un rapido ed immediato feedback, similmente a quanto sono abituati a ricevere nei social media e nei videogiochi online. Per questo motivo, Canedo et al. (2017) sostengono che ricevere un feedback immediato generi un impatto positivo sul modo in cui i *Millennial* considerano l'organizzazione.

D'altronde, la tecnologia conosce un crescente impiego anche nelle dinamiche di job posting interno: nell'ambito del "talent management", sempre più imprese integrano sistemi di job posting alla rete intranet aziendale, affinché sia consentito ai collaboratori di conoscere le posizioni vacanti, nonché i requisiti necessari per ricoprirle (Costa, Gianecchini, 2014. Caso Electrolux, p.174).

È ritenuto che i *Millennial* valutino positivamente una job preview realistica, sia nel job posting interno, sia in quello esterno, la quale evidenzi sia gli aspetti positivi, sia gli aspetti negativi riguardanti la specifica mansione. D'altronde, i *Millennial* sono descritti dalla stampa popolare e dalla letteratura corrente come particolarmente sicuri di sé (Twenge et al., 2010): nonostante questa affermazione soffra probabilmente di eccessivo determinismo, alcuni ricercatori (Canedo et al., 2017) ipotizzano come job preview realistiche siano particolarmente efficaci ogni qualvolta i candidati presentino questa caratteristica, e dunque siano particolarmente adeguate ad attrarre lavoratori della generazione *Millennial*.

Come già in parte esplicitato nell'introduzione a questo capitolo, la tecnologia è impiegata in maniera crescente in tutte le pratiche di gestione delle risorse umane. Oltre all'e-recruitment e all'e-selection, è crescente l'interesse delle organizzazioni nell'impiego della tecnologia quale strumento di ausilio per l'apprendimento.

È crescente l'interesse dimostrato dalle organizzazioni nell'impiego di soluzioni di e-learning, net-learning e mobile-learning in virtù della loro flessibilità ed economicità (Wang, 2009). L'e-learning è definito da Nacamulli (2003, p.35) come "una forma di insegnamento mediata dalle tecnologie digitali della comunicazione che prevede la realizzazione di ambienti virtuali di natura multimediale di apprendimento ed interazione". I *Millennial* sono abituati fin dalla carriera scolastica ed accademica a fare un frequente utilizzo di strumenti di e-learning, tra i quali tablet, lavagne interattive, piattaforme di e-learning nelle quali i docenti condividono materiale didattico e vari

Massive Online Open Courses (MOOCs): si ritiene dunque che i *Millennial* valutino positivamente, o almeno non disprezzino, l’impiego di soluzioni di e-learning nel luogo di lavoro (Canedo et al., 2017). Si osserva dunque come gli strumenti di apprendimento mediati dalla tecnologia costituiscano una “soluzione di continuità” con gli strumenti già utilizzati dai *Millennial* durante gli anni dell’apprendimento scolastico ed accademico e per i quali possiedono già dimestichezza. La predisposizione di strumenti tecnologici che consentano al lavoratore *Millennial* di assolvere con facilità ed immediatezza ai propri fabbisogni conoscitivi e di apprendimento si ritiene sia coerente con uno dei tratti maggiormente distintivi dei lavoratori “nativi digitali”: i *Millennial* vengono spesso descritti come curiosi e dediti all’apprendimento continuo, dimostrando il desiderio di incrementare le proprie performance lavorative al fine di ottenere maggior riconoscimento, nonché incrementate ricompense in termini monetari.

4.3 Invecchiamento e tecnologia. Impatti sulla performance di una forza lavoro multigenerazionale

Nelle organizzazioni del Terzo Millennio convivono ben quattro generazioni di lavoratori: Tradizionalista, Baby Boomer, X e *Millennial*. I *Millennial*, così come gli “Xer”, hanno avuto accesso ad una più elevata educazione (Pew, 2010) e hanno generalmente maggiore dimestichezza con gli strumenti tecnologici e digitali. L’era digitale impone alle imprese di adottare sempre più di frequente soluzioni tecnologiche all’avanguardia per essere competitive sul mercato e per attrarre l’ultima generazione di lavoratori, i cosiddetti nativi digitali.

Ogni qualvolta l’impresa decida di introdurre soluzioni tecnologicamente all’avanguardia nelle proprie pratiche di business nel tentativo di incrementarne le performance, emerge come, tuttavia, la componente di forza lavoro più anziana dimostri alcune barriere di tipo attitudinale e cognitivo le quali inibiscono un’efficace introduzione di innovazioni tecnologiche. Se, infatti, i *Millennial* sono denominati “nativi digitali”, lo stesso non potrà essere affermato per le generazioni più anziane, specialmente Tradizionalisti e Baby Boomer, i quali sono sovente definiti “immigrati digitali” in ragione della loro scarsa o assente dimestichezza con gli strumenti tecnologici e digitali.

Nonostante non esista sufficiente evidenza che l'età rappresenti un indicatore significativo dell'utilizzo della tecnologia (Czaja et al, 2006), si rileva come, tuttavia, è significativamente minore il numero di Baby Boomer e Tradizionalisti che fanno un utilizzo quotidiano di strumenti tecnologici. Il Pew Survey (2019), rileva come solamente il 68% dei Baby Boomer e il 40% dei Tradizionalisti possieda uno smartphone, rispetto al 90% e al 93% rispettivamente per gli "Xer" e i *Millennial*. Una simile tendenza si osserva per l'utilizzo dei social media (Pew, 2019).

Si individuano molteplici motivazioni che conducono gli appartenenti alle generazioni più anziane a fare un utilizzo meno frequente di strumenti ed applicativi tecnologicamente all'avanguardia. Charnes e Boot (2009) ipotizzano come una delle principali barriere all'adozione della tecnologia da parte degli individui più anziani sia rappresentata dalla cosiddetta "computer anxiety". Con "computer anxiety" si fa comunemente riferimento all'ansia generata nell'individuo dall'esistenza di implicazioni potenzialmente negative connesse all'utilizzo di computer e strumenti analoghi, specialmente il timore di commettere errori o di perdere dati importanti (Thatcher & Perrewé, 2002).

La ricerca nell'area dell'invecchiamento cognitivo rivela moderate o ampie differenze, connesse all'età dell'individuo, nelle prestazioni mnemoniche, nella velocità di elaborazione delle informazioni e nel livello di attenzione, favorendo i più giovani in una serie di test cognitivi (Laguna & Babcock, 1997). Inoltre, gli individui più anziani sono nati e cresciuti in un periodo nel quale la tecnologia era ancora nel suo stato embrionale: non hanno avuto dunque l'opportunità di cimentarsi nell'utilizzo della tecnologia fin dai primi momenti della loro vita, così come avviene invece per i *Millennial*. Queste osservazioni contribuirebbero a spiegare come, generalmente, gli individui più anziani dimostrino maggiore resistenza nell'impiego della tecnologia.

Ciò ha delle ripercussioni nell'odierno luogo di lavoro, caratterizzato da un crescente impiego di soluzioni tecnologicamente all'avanguardia che consentano di facilitare e rendere più rapide ed efficaci le interazioni e le attività che caratterizzano le operazioni "day-to-day" dell'organizzazione. Ci si domanda dunque quali siano le soluzioni di progettazione e di design di strumenti tecnologici le quali si adattino particolarmente alle specificità degli individui più anziani.

Si rileva come sia di critica importanza la riprogettazione degli strumenti tecnologici, nonché l’addestramento individuale, per assicurare un miglior “fit” tra l’individuo e l’apparato tecnologico. Rogers et al. (1998) affermano come la maggior parte delle difficoltà che gli adulti più anziani riferiscono in merito all’utilizzo quotidiano di dispositivi tecnologici possano essere alleviate da una combinazione di miglior design e addestramento più approfondito. Fausset et al. (2009) affermano come sia importante considerare i cambiamenti che si verificano all’aumentare dell’età in termini di percezioni, cognizione e capacità motorie ogni qualvolta si progetti una tecnologia rivolta ai più anziani. Si rileva come, all’aumentare dell’età, si verificano differenze nella percezione delle immagini e dei suoni, nonché una riduzione della coordinazione e del controllo motorio (Charness & Boot, 2009). Si ritiene conseguentemente come un’implementazione di dispositivi tecnologici nel luogo di lavoro la quale non tenga conto delle difficoltà che i lavoratori più anziani incontrano abbia degli effetti negativi sulle performance organizzative. Se l’introduzione di nuove tecnologie non rappresenta un problema per i lavoratori più giovani, i quali dimostrano di apprendere con facilità e rapidità le soluzioni tecnologiche implementate, ciò può rappresentare certamente una problematica per i lavoratori più anziani, abituati all’approccio “carta e penna” (Regal et al., 2015).

Il rapporto con la tecnologia rappresenta dunque uno degli aspetti che contribuisce a rendere ancor più problematica la relazione tra generazioni differenti all’interno del luogo di lavoro. Il management delle imprese dovrà assicurarsi di predisporre soluzioni tecnologiche che siano all’avanguardia, consentendo di attrarre i lavoratori *Millennial*, assicurandosi tuttavia che queste siano adeguatamente implementate affinché sia agevole il loro impiego anche da parte di lavoratori “immigrati digitali”, notoriamente resistenti al progresso tecnologico.

4.4 Conclusioni

È risaputo che i *Millennial* siano dei “nativi digitali”. Fin dalla tenera età, sono abituati ad utilizzare una molteplicità di dispositivi elettronici i quali consentano loro di facilitare le attività condotte quotidianamente.

Nel momento in cui i *Millennial* si avvicinano all’organizzazione, quest’ultima non potrà ignorare il peculiare rapporto che la più giovane generazione di lavoratori

possiede con la tecnologia. Si dimostra come le imprese debbano, sempre più di frequente, introdurre soluzioni tecnologicamente all'avanguardia nelle loro pratiche di business e, in particolare, nel management delle risorse umane, per attrarre, motivare e trattenere i lavoratori *Millennial*.

Predisporre una serie di strumenti e strategie di gestione di risorse umane le quali facciano un maggior uso della tecnologia consentirebbe infatti di “sguinzagliare” il potenziale dei *Millennial*, affinché siano in grado di apportare con efficacia le competenze digitali di cui dispongono, fondamentali nell'era del “digital workplace” e della “digital transformation”.

Tuttavia, si rileva come l'odierna forza lavoro sia caratterizzata da un'evidente eterogeneità: nel medesimo contesto organizzativo convivono e collaborano individui aventi età anche molto differenti, e differente risulta anche l'approccio che i lavoratori appartenenti a differenti classi d'età dimostrano nei confronti dell'implementazione e dell'utilizzo della tecnologia nel luogo di lavoro. Si dimostra come, in ragione della loro età avanzata e del loro status di “immigrati digitali”, Tradizionalisti e Baby Boomer dimostrino una particolare resistenza all'introduzione di soluzioni tecnologicamente all'avanguardia.

Nel timore di incorrere in problematiche che possano pregiudicare il proprio operato, in ciò che viene spesso definita “computer anxiety”, i lavoratori più anziani dimostrano una serie di barriere di tipo attitudinale e cognitivo che inibiscono un impiego più estensivo di strumenti digitali e tecnologici nel luogo di lavoro.

Evidenti differenze nelle abilità tecnologiche e digitali tra generazioni differenti di lavoratori comporta una serie di problematiche le quali potrebbero inibire le performance organizzative. In assenza di soluzioni tecnologicamente all'avanguardia, i *Millennial* potrebbero risultare scarsamente attratti e motivati nella propria mansione. Una presenza estensiva di strumenti e device tecnologici consente invece di incrementare attrazione e commitment dei *Millennial*, pregiudicando tuttavia la performance degli “immigrati digitali”, i quali, inevitabilmente, vedrebbero ridursi le proprie performance lavorative.

5. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Ali, H., & Davies, D. R. (2003). The effects of age, sex and tenure on the job performance of rubber tappers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(3), 381-391.
- Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: How the Millennial generation is shaking up the workplace*. John Wiley & Sons.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, 3-20.
- Baird, C. H. (2015). *Myths, exaggerations and uncomfortable truths: The real story behind Millennials in the workplace*. The IBM Institute for Business Value.
- Baker Rosa, N. M., & Hastings, S. O. (2018). Managing Millennials: Looking beyond generational stereotypes. *Journal of Organizational Change Management*.
- Barzilai-Nahon, K., & Mason, R. M. (2010). How executives perceive the net generation. *Information, Communication & Society*, 13(3), 396-418.
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), 273-285.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter?. *The international journal of human resource management*, 22(9), 1843-1865.
- Bristow, D., Amyx, D., Castleberry, S. B., & Cochran, J. J. (2011). A cross-generational comparison of motivational factors in a sales career among Gen-X and Gen-Y college students. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 77-85.
- Burke, R. J. (2006). *Organizational culture: A key to the success of work-life integration*.
- Canedo, J. C., Graen, G., Grace, M., & Johnson, R. D. (2017). Navigating the new workplace: Technology, Millennials, and accelerating HR innovation. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 9(3), 243-260.
- Cappelli, P., & Novelli, B. (2010). *Managing the older worker: How to prepare for the new organizational order*. Harvard Business Press.
- Carrier, L. M., Cheever, N. A., Rosen, L. D., Benitez, S., & Chang, J. (2009). Multitasking across generations: Multitasking choices and difficulty ratings in three generations of Americans. *Computers in Human Behavior*, 25(2), 483-489.
- Chao, L. (2005). For Gen Xers, it's work to live: Allowing employees to strike balance between job and life can lead to better retention rates. *Wall Street Journal*, 29(6).
- Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International journal of selection and assessment*, 11(2-3), 113-120.

- Charness, N., & Boot, W. R. (2009). Aging and information technology use: Potential and barriers. *Current Directions in Psychological Science*, 18(5), 253-258.
- Cismaru, L., & Iunius, R. (2020). Bridging the Generational Gap in the Hospitality Industry: Reverse Mentoring—An Innovative Talent Management Practice for Present and Future Generations of Employees. *Sustainability*, 12(1), 263.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Combley, R. (Ed.). (2011). *Cambridge business English dictionary*. Cambridge University Press.
- Cook, W. H. I. T. N. E. Y. (2013). Five reasons you can't ignore gamification. *Chief Learning Officer*, 12(5), 46-55.
- Costa, G., & Gianecchini, M. (2013). *Risorse umane: persone, relazioni e valore* (Vol. 454). McGraw-Hill.
- Costa, G., Gubitta, P., & Pittino, D. (2014). *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*. McGraw-Hill.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.
- Cox Jr, T., & Nkomo, S. M. (1992). Candidate age as a factor in promotability ratings. *Public Personnel Management*, 21(2), 197-210.
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2006, July). The supervisor and generational differences. In Allied Academies International Conference. *Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*. Proceedings (Vol. 11, No. 2, p. 19). Jordan Whitney Enterprises, Inc.
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?. *Public personnel management*, 36(4), 349-369.
- Cucina, J. M., Byle, K. A., Martin, N. R., Peyton, S. T., & Gast, I. F. (2018). Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*.
- Czaja, S., & Schulz, R. (2006). Innovations in technology and aging introduction. *Generations*, 30(2), 6-8.
- Dalessandro, C. (2018). Recruitment tools for reaching millennials: the digital difference. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 1609406918774446.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.

- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations?. *Journal of business and psychology*, 25(2), 293-302.
- Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground* (Vol. 35). John Wiley & Sons.
- Deyoe, R. H., & Fox, T. L. (2012). Identifying strategies to minimize workplace conflict due to generational differences. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 5, 1.
- Douglas, C. A. (2003). *Key Events and Lessons for Managers in a Diverse Workforce: A Report on Research and Findings*. Center for Creative Leadership, PO Box 26300, Greensboro, NC 27438-6300.
- Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2004). Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization science*, 15(2), 210-220.
- Erikson, E. H., & Erikson, J. M. (1998). *The life cycle completed (extended version)*. WW Norton & Company.
- Fausset, C. B., Mayer, A. K., Rogers, W. A., & Fisk, A. D. (2009, October). *Understanding aging in place for older adults: a needs analysis*. In Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting (Vol. 53, No. 8, pp. 521-525). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Firfiray, S., & Mayo, M. (2017). The lure of work-life benefits: Perceived person-organization fit as a mechanism explaining job seeker attraction to organizations. *Human Resource Management*, 56(4), 629-649.
- Gargouri, C., & Guaman, C. (2017). Discriminating Against Millennials in the Workplace Analysis on Age Discrimination Against Young Adults. *Journal of US-China Public Administration*, 14(1), 38-45.
- Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. *People and strategy*, 29(4), 32.
- Guha, A. B. (2010). Motivators and Hygiene Factors of Generation X and Generation Y-The Test of Two-Factor Theory. *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, 7(2).
- Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
- Hart, P. M., Schembri, C., Bell, C. A., & Armstrong, K. (2003). Leadership, climate, work attitudes and commitment: is generation X really that different?. In Academy of management meeting. *Harvard business review*, 92(11), 15.
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of business and psychology*, 25(2), 211-223.
- Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 87(7-8), 71-6.
- Howe, N., & Strauss, W. (2008). Millennials & K-12 schools. *Life Course Associates*, 109-111.

- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. *Handbook of psychology*, 255-276.
- Jenkins, J. (2007). *Leading the four generations at work*.
- Jha, N., Sareen, P., & Potnuru, R. K. G. (2019). Employee engagement for millennials: considering technology as an enabler. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
- Jones, G. L. (1992). William Strauss and Neil Howe's Generations: The History of America's Future, 1584–2069. *Perspectives on Political Science*, 21(4), 218.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. *Review of public personnel administration*, 18(4), 18-37.
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A multi-generational workforce: Managing and understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88.
- Karp, H., Fuller, C., & Sirias, D. (2002). *Bridging the Boomer generational gap*.
- Kersten, D. (2002). Today's generations face new communication gaps. *USA Today*, 11(15), 2002.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials'(lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279.
- Kunze, F., & Menges, J. I. (2017). Younger supervisors, older subordinates: An organizational-level study of age differences, emotions, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 461-486.
- Laguna, K., & Babcock, R. L. (1997). Computer anxiety in young and older adults: Implications for human-computer interactions in older populations. *Computers in human behavior*, 13(3), 317-326.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2004, March). When generations collide: how to solve the generational puzzle at work. In *The Management Forum Series* (pp. 1-5).
- Lawrence, B. S. (1997). *Perspective—The black box of organizational demography*. *Organization Science*, 8(1), 1-22.
- Leschinsky, R. M., & Michael, J. H. (2004). Motivators and desired company values of wood products industry employees: Investigating generational differences. *Forest Products Journal*, 54(1), 34.
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341-354.
- Levy, L., Carroll, B., Francoeur, J., & Logue, M. (2005). *The generational mirage? A pilot study into the perceptions of leadership of Generations X and Y*. Hudson Global Resources, Sydney.

- Lind, M. (1997). Generation gaps. *The New York Times*. Retrieved from <https://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/books/97/01/26/reviews/970126.26.lindlt.html>.
- Lyons, S. T., Duxbury, L., & Higgins, C. (2007). An empirical assessment of generational differences in basic human values. *Psychological reports*, 101(2), 339-352.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.
- Macky, K., Gardner, D., Forsyth, S., & Cennamo, L. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of managerial psychology*.
- Marcinkus Murphy, W. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing *Millennial* leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549-573.
- McCann, R., & Giles, H. (2002). *Ageism in the workplace: A communication perspective*.
- Mehra, P., & Nickerson, C. (2019). Organizational communication and job satisfaction: what role do generational differences play? *International Journal of Organizational Analysis*.
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). *The 2020 workplace*. New York: Harper Collins Publishers.
- Meredith, G. E., Schewe, C. D., Hiam, A., & Karlovich, J. (2002). *Managing by defining moments*. Wiley.
- Miller, P. (2003). The generation gap and cultural influence—a Taiwan empirical investigation. *Cross Cultural Management: An International Journal*.
- Mitchell, S. (2001). *Generation X: Americans aged 18 to 34*. New Strategist Pubns Inc.
- Moritz, B. (2014). *How I did it... The US chairman of PWC on keeping Millennials engaged*.
- Murray, K., Toulson, P., & Legg, S. (2011). Generational cohorts' expectations in the workplace: A study of New Zealanders. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(4), 476-493.
- Nacamulli, R. (2003). *La Formazione, il cemento e la rete: e-learning, management delle conoscenze e processi di sviluppo organizzativo*. Etas-RCS.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the Millennial generation. *Journal of business and psychology*, 25(2), 281-292.
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among US hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96.
- Patterson, C. (2005, January). Generational diversity: Implications for consultation and teamwork. In meeting of the *Council of Directors of School Psychology Programs on generational differences*, Deerfield Beach, FL.

- Perry, E. L., Kulik, C. T., & Zhou, J. (1999). A closer look at the effects of subordinate-supervisor age differences. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(3), 341-357.
- Pew Research Center (2010). *Millennials: confident. connected. open to change*. Retrieved from <https://www.pewsocialtrends.org/2010/02/24/millennials-confident-connected-open-to-change/>
- Pew Research Center (2019). *Millennials stand out for their technology use, but older generations also embrace digital life*. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/09/09/us-generations-technology-use/>
- Pfeffer, J. (1985). Organizational demography: Implications for management. *California management review*, 28(1), 67-81.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of management*, 35(1), 158-188.
- PriceWaterhouseCoopers. (2008). *Millennials at work: Perspectives from a new generation*.
- Regal, G., Lehner, U., Gattol, V., Bobeth, J., Tscheligi, M., & Gasse, S. H. (2015, September). Pen and Display: A Multimodal Interaction Approach for Older Office Employees. In INTERACT 2015 Adjunct Proceedings: 15th IFIP TC. 13 *International Conference on Human-Computer Interaction* 14-18 September 2015, Bamberg, Germany (Vol. 22, p. 187). University of Bamberg Press.
- Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). Differences in generation x and generation y: Implications for the organization and marketers. *Marketing management journal*, 19(2).
- Rogers, W. A., Meyer, B., Walker, N., & Fisk, A. D. (1998). Functional limitations to daily living tasks in the aged: A focus group analysis. *Human factors*, 40(1), 111-125.
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 5(2).
- Sayers, R. (2006). *Australia's changing workplace: A generational perspective*.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of applied psychology*, 88(3), 529.
- Shorel, L. M., & Bleicken, L. M. (1991). Effects of supervisor age and subordinate age on rating congruence. *Human Relations*, 44(10), 1093-1105.
- Smith, W. J., & Harrington, K. V. (1994). Younger supervisor-older subordinate dyads: a relationship of cooperation or resistance?. *Psychological Reports*, 74(3), 803-812.
- Smith, T. J., & Nichols, T. (2015). Understanding the millennial generation. *The Journal of Business Diversity*, 15(1), 39.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generation Z*.

- Tang, T. L. P., & Tzeng, J. Y. (1992). Demographic correlates of the Protestant work ethic. *The Journal of Psychology*, 126(2), 163-170.
- Tapscott, D. (1998). *Growing up digital* (Vol. 302). San Francisco: McGraw-Hill Companies.
- Thatcher, J. B., & Perrewe, P. L. (2002). An empirical examination of individual traits as antecedents to computer anxiety and computer self-efficacy. *MIS quarterly*, 381-396.
- The National Oceanographic and Atmospheric Association Office of Diversity (2006). *Tips to improve the interaction among the generations: Traditionalists, Boomers, X'ers and nexters*.
- Tippins, N. T., Beaty, J., Drasgow, F., Gibson, W. M., Pearlman, K., Segall, D. O., & Shepherd, W. (2006). Unproctored internet testing in employment settings. *Personnel Psychology*, 59(1), 189-225.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center on community living*, 5(2), 1-21.
- Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y*. John Wiley & Sons.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Van Selm, M., & Van der Heijden, B. I. (2013). Communicating employability enhancement throughout the life-span: A national intervention program aimed at combating age-related stereotypes at the workplace. *Educational gerontology*, 39(4), 259-272.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.
- Wils, T., Saba, T., Waxin, M. F., & Labelle, C. (2011). Intergenerational and intercultural differences in work values in Quebec and the United Arab Emirates. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 66(3), 445-469.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 878-890.
- Woodward, I., Vongswasdi, P., & More, E. (2015). *Generational diversity at work: A systematic review of the research*.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*.