



Università degli studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche ed Aziendali “M. Fanno”

Corso di laurea triennale in Economia

Prova Finale

“La gestione dei Millennials: analisi della relazione tra Younger Supervisor – Older Subordinate e delle strategie di retention per la creazione del coinvolgimento emotivo”

RELATORE PROF. PAOLO GUBITTA PhD

Laureando Francesco Buratin

Matricola n. 1135941

Anno Accademico 2018 – 2019

“Il candidato, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dal candidato o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell’elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale “Riferimenti bibliografici” e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l’esplicito richiamo al documento originale.”

Sommario

Abstract	4
1. Capitolo primo - La Gestione dei Millennials	6
1.1 Introduzione	6
1.2 Chi sono i Millennials?.....	6
1.3 Differenze generazionali	8
1.4 Duty, drive e reward.....	9
1.5 Gestire l'uso personale della tecnologia	10
1.6 Cosa si aspettano i Millennials dai loro datori di lavoro	11
1.7 La sfida del coinvolgimento emotivo per i manager	12
1.8 Conclusioni	14
2. Capitolo secondo - Strategie di retention per la creazione del commitment	15
2.1 Introduzione	15
2.2 Il coinvolgimento: generazioni a confronto	15
2.3 Formazione sul lavoro	16
2.4 Supporto dai manager	17
2.5 Feedback	18
2.6 Comunicazione e direttive	19
2.7 Work-life balance e flessibilità	21
2.8 Conclusione	22
3. Capitolo terzo – La relazione tra Younger supervisor – Older subordinate	23
3.1 Introduzione	23
3.2 Millennials in posizione di comando	23
3.3 Emozioni negative e Pygmalion effect	25
3.4 Contagio emotivo all’interno di gruppi di lavoro	26
3.5 Emotion suppression	27
3.6 Conclusioni	28
Riferimenti bibliografici	29

ABSTRACT

Questo elaborato ha lo scopo di trattare la tematica dei Millennials e di come questi ultimi possano essere gestiti. Risulta fondamentale approfondire l’argomento in quanto questa generazione presenta delle peculiarità e caratteristiche che non vanno sottovalutate, soprattutto se consideriamo l’enorme ruolo che questa generazione si accinge a ricoprire nel prossimo futuro.

Come vedremo poi nel corso dei tre capitoli che formano questo elaborato si è stimato che entro i prossimi anni, la generazione Y arriverà a comporre circa la metà della forza lavoro disponibile sul mercato e va da sé che, se le organizzazioni non cambieranno le loro strategie in modo da accogliere e massimizzare le abilità di questa coorte, perderanno la possibilità di fondare un prezioso vantaggio competitivo su questi giovani e promettenti futuri entranti.

Nello specifico, nel primo capitolo si andranno a delineare i tratti tipici che possono essere ricollegati ai Millennials, definendo le differenze che sussistono tra essi e le generazioni antecedenti (generazione X e ancor prima i Baby Boomers) sia a livello comportamentale e psicologico, sia per quanto riguarda le loro aspettative nei confronti delle organizzazioni e dei manager con i quali collaborano o si apprestano a collaborare.

Il capitolo poi termina concentrandosi su una delle tematiche cardine della restante trattazione, ovvero la sfida del coinvolgimento emotivo di questa generazione che gli stereotipi che l’accompagnano descrivono come infedele e sfuggente.

Ed è col secondo capitolo che arriviamo a considerare quegli elementi che se introdotti nelle strategie atte ad avvicinare e conquistare i Millennials, possono garantire una collaborazione sana per entrambe le parti coinvolte e duratura.

Si tratta nello specifico di strategie per alimentare la retention di questi giovani-adulti, tra le quali spiccano senza dubbio la work-life balance, la comunicazione interna, il feedback e le opportunità di formazione, elementi valutati come indispensabili per la creazione di un’ambiente lavorativo confortevole e che porta i Millennials a desiderare di impegnarsi per sostenere gli obiettivi comuni aziendali.

Nel terzo capitolo ci si addentra in un argomento piuttosto specifico, ma altrettanto rilevante per la sua attualità, ovvero la relazione che si instaura tra manager e dipendenti quando questi ultimi sono più anziani di colui o colei che li deve gestire. Elementi di particolare interesse di questa relazione sono i sistemi di aspettative reciproche che si vengono a creare e che

riescono ad influenzare l'andamento della performance dei singoli soggetti coinvolti e le emozioni che scaturiscono nel momento in cui i dipendenti non ritengono che i loro superiori più giovani siano all'altezza del ruolo ad essi affidato.

Da quest'ultima considerazione verranno sviluppate le due principali situazioni che si possono venire a creare nel momento in cui nascono malumori interni all'organico per via della scelta di premiare dipendenti più giovani, affidando loro incarichi di prestigio.

Nello specifico, tratteremo la situazione della condivisione delle emozioni tra colleghi che può portare alla diffusione del malumore fino a raggiungere ogni area aziendale e quella della soppressione emotiva con la quale un soggetto decide di inibire le proprie emozioni in modo tale da non creare discussioni e problematiche interne con i propri colleghi e superiori, ma che può creare elevati livelli di stress nel soggetto che si auto-inibisce portandolo in casi estremi a peggiorare il proprio stato di salute.

1. Capitolo primo – *La Gestione dei Millennials*

1.1 Introduzione

In questo primo capitolo verrà introdotto il concetto di Millennials e si andranno a descrivere quelle che sono le loro principali caratteristiche, le differenze con le altre generazioni e quelle che sono le sfide che un'organizzazione deve essere pronta a sostenere per creare e mantenere una relazione significativa con questi giovani adulti.

Il capitolo inizia delineando alcune caratteristiche che possono definire la figura dei Millennials, andando anche a considerare le previsioni riguardanti l'impatto di questa generazione sulla forza lavoro nel corso del periodo 2014-2020.

Il percorso continua sviluppando la tematica delle differenze generazionali, considerando i Millennials e confrontandoli con gli Xers e i Baby Boomers e andando ad evidenziare le diverse modalità di approccio ad una posizione lavorativa, l'uso della tecnologia per scopi personali e successivamente, valutando motivazione, senso del dovere e sistema delle ricompense.

In seguito, verranno descritte le aspettative dei Millennials nei confronti dei loro datori di lavoro e dei superiori gerarchici e infine verrà introdotta la tematica della difficoltà della creazione del coinvolgimento emotivo da parte dei Millennials nei confronti delle organizzazioni in cui operano, tematica che sarà centrale nel secondo capitolo, dove verrà ampiamente approfondita.

1.2 Chi sono i Millennials?

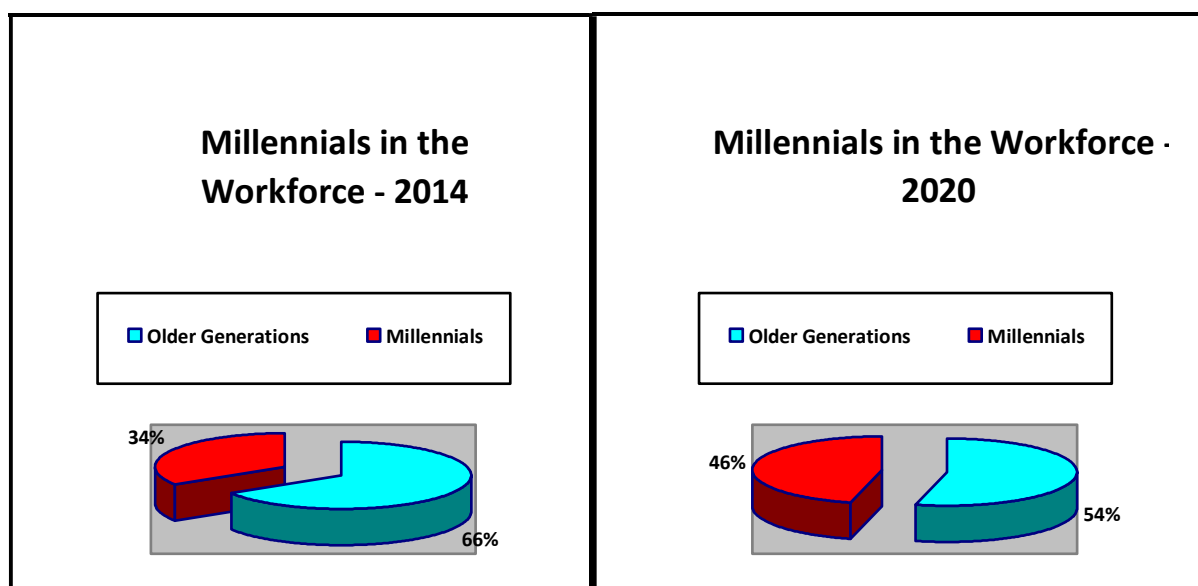
Con il termine Millennials, oggi, si ricomprendono i quasi 80 milioni di giovani-adulti nati, secondo quanto riportato dal U.S. Bureau of Labor Statistics, tra il 1976 e il 2001, che si stanno preparando ad entrare o sono già entrati a far parte della forza lavoro (Brack J., & Kelly K., 2012).

I lavoratori nati in questi anni sono spesso stereotipati negativamente perché vengono identificati come “job hoppers”, ovvero persone che cambiano lavoro frequentemente.

Ma se da un lato non appaiono come fedeli collaboratori per un’organizzazione, dall’altro questa generazione è caratterizzata da abilità avanzate nell’uso della tecnologia e dalla brama per lo sviluppo personale e professionale, caratteristiche che li rendono interessanti per le organizzazioni (Nolan, L. S., 2015).

Alcune previsioni sull’evoluzione della forza lavoro statunitense, come mostrato dal grafico sottostante, avevano portato a ipotizzare che nel 2014 il 36% della forza lavoro sarebbe stata composta da Millennials e che nel 2020 tale percentuale si sarebbe avvicinata al 46%, quindi poco meno della metà della forza lavoro totale (Brack, J., & Kelly, K., 2012).

Ad oggi sappiamo che queste previsioni non si sono allontanate poi tanto dalla realtà: se consideriamo l’esempio olandese, nel 2015 i Baby Boomers componevano il 35.7% della forza lavoro, mentre i Millennials erano arrivati al 37.4% e la generazione X al 26.9% (Appel-Meulenbroek, Vosters, Kemperman & Arentze, 2019).



“Grafico 1 - L’evoluzione della composizione della forza lavoro - Fonte: Brack, J., & Kelly, K., 2012”

Combinando queste informazioni e tenendo in considerazione che ormai i Baby Boomers si avviano al pensionamento, risulta evidente che i principali problemi che dovranno essere affrontati dalle imprese a livello mondiale saranno due: il leadership gap (in questo caso, si guarderà ai Millennials per andare ad occupare tali posizioni mancanti) e la ristrutturazione del mondo del lavoro che dovrà adattarsi alle idee e allo stile di vita di questi giovani-adulti (Appel-Meulenbroek, Vosters, Kemperman & Arentze, 2019).

1.3 Differenze generazionali

Gli Xers e i Baby Boomers, generazioni che hanno preceduto i Millennials, presentano caratteristiche simili, tra le quali il fatto di essere gruppi di soggetti che ricercano l'indipendenza e vogliono raggiungere posizioni di lavoro prestigiose che conferiscano loro più potere e stabilità economica (Buzz, J. S., 2017).

Inoltre, essi credono nelle capacità dei loro superiori gerarchici e nella valutazione del lavoro individuale, vedono i manager come esperti e guardano al loro capo per la definizione dei piani di carriera.

I Baby Boomers tendono poi a distinguersi per le loro capacità comunicative e per il loro essere egocentrici, ma allo stesso tempo si impegnano per mettere a loro agio i loro interlocutori, mentre la generazione X è nota per essere abituata a prendersi cura di sé, in quanto è cresciuta in un momento storico in cui le madri iniziavano a partecipare in massa alla forza lavoro, sono più flessibili nei loro atteggiamenti e tendono a non attenersi alle regole (Appel-Meulenbroek, Vosters, Kemperman & Arentze, 2019).

Al contrario i Millennials prediligono situazioni in cui possono lavorare all'interno di un gruppo in quanto sono una generazione che è cresciuta nella cooperazione con i propri coetanei e in questo modo riescono a massimizzare la loro performance. Essi preferiscono posizioni lavorative che offrano sicurezza e politiche di gestione del personale che considerino la work-life balance piuttosto che uno stipendio superiore (Buzz, J. S., 2017).

Sono nati e cresciuti nell'era tecnologica e si presentano come la generazione più variegata che sia mai esistita, non solo in termini etnici e culturali, ma anche per il fatto che questa generazione è composta dal più alto numero di individui che hanno vissuto con un singolo genitore, in famiglie allargate o in famiglie omosessuali (Brack J., & Kelly K., 2012).

La generazione Y è orientata al raggiungimento degli obiettivi, presentano modelli innovativi di pensiero e si trovano a loro agio in situazioni veloci e in continuo cambiamento (Appel-Meulenbroek, Vosters, Kemperman & Arentze, 2019).

Inoltre, vengono considerati come esperti del settore informatico, ma pessimi nella comunicazione, come soggetti che ricercano chiarezza dei criteri di valutazione, come narcisisti, come individui che credono molto nelle loro capacità, estremamente ottimisti e creativi (Baker Rosa N. M. & Hastings S. O., 2018).

1.4 Duty, drive e reward

È possibile analizzare le differenze generazionali anche prendendo in considerazione il senso del dovere, la motivazione e la ricompensa e come tali aspetti vengono percepiti dai componenti delle diverse generazioni.

Per quanto riguarda il senso del dovere, i lavoratori più anziani tendono a contribuire di più di quanto venga loro richiesto dal loro datore di lavoro. Al contrario i Millennials dimostrano una tendenza a ridurre gli sforzi al minimo indispensabile per raggiungere output che siano in linea con le aspettative dei loro superiori (Stewart J. S., Oliver E. G., Cravens K. S. & Oishi S., 2017).

Parlando di drive, le motivazioni che spingono i dipendenti di un'impresa a scegliere di rimanere o lasciare l'impresa stessa sono molteplici: per i Millennials, sono fondamentali il supporto da parte dei manager e dei superiori gerarchici, i quali devono conferire loro feedback costanti sul loro operato, il far parte di un team coeso e una posizione lavorativa che sia flessibile e che rispetti le loro necessità in termini di work-life balance; mentre per i lavoratori appartenenti a precedenti generazioni, il rispetto dei superiori gerarchici e delle decisioni da essi prese e una posizione lavorativa che offra indipendenza e alte retribuzioni risultano principali (Buzz, J. S., 2017).

Trattando infine di ricompense, i Millennials sono cresciuti in un'era in cui ogni singolo bambino che partecipava ad una gara sportiva otteneva un riconoscimento, sia che abbia dimostrato performance distintive o meno.

Per questo motivo, come indicato da PricewaterhouseCoopers nel 2013, il 41% dei membri della generazione Y vorrebbe ottenere delle ricompense per il lavoro svolto almeno con una frequenza mensile, contro il 30% dei componenti delle altre generazioni (Stewart J. S., Oliver E. G., Cravens K. S. & Oishi S., 2017).

Nonostante questo, i Millennials non conoscono quali siano le giuste ricompense che sarebbero appropriate per il lavoro svolto ai diversi stadi della carriera. Un corso base di formazione sui valori aziendali e sulla modalità di valutazione e di determinazione delle ricompense potrebbe aiutare i Millennials a comprenderne il meccanismo e insieme ai manager si potrebbero andare a modificarne alcuni aspetti, così da rendere più frequente e personalizzata l'assegnazione di ricompense, andando così incontro al continuo bisogno di feedback di questa generazione (Stewart J. S., Oliver E. G., Cravens K. S. & Oishi S., 2017).

1.5 Gestire l’uso personale della tecnologia

Con “uso personale della tecnologia” intendiamo l’azione volontaria effettuata dai lavoratori di un’organizzazione di sfruttare la tecnologia per scopi non inerenti con il contenuto del loro lavoro. Tra le generazioni, quella che incorre maggiormente nel “vizio” di controllare le notifiche o addirittura passare del tempo sui social network sono i Millennials, i quali spendono più del doppio del tempo rispetto alle altre generazioni nell’utilizzo personale della tecnologia (Kim S., 2018).

L’utilizzo della tecnologia fa parte dell’identità dei Millennials in quando sono nati in un’era nella quale essa era già presente e hanno avuto la possibilità di sfruttarla sin dall’infanzia tanto da arrivare a considerarla un elemento indispensabile per la loro sopravvivenza al pari dell’acqua e dell’aria (Stewart J. S., Oliver E. G., Cravens K. S. & Oishi S., 2017).

Di fronte a questa problematica, i manager possono ricorrere ad un approccio di deterrenza o un approccio di accettazione (*laissez-faire*).

Secondo uno studio effettuato da American Management Association nel 2008, il 75% delle imprese afferma di vigilare sul comportamento e sull’uso della tecnologia effettuato dai loro dipendenti. Tale controllo può portare ad un aumento dell’efficienza organizzativa andando a ridurre quei comportamenti e atteggiamenti che sono ritenuti inappropriati sul posto di lavoro. Ma un’enfasi troppo alta sulla deterrenza di tali comportamenti può avere effetti controproducenti per le seguenti ragioni (Kim S., 2018):

- Un forte approccio di deterrenza genera nei Millennials un sentimento di sfiducia nei confronti delle imprese in cui operano, dove non si sentono liberi di esprimere completamente se stessi e quindi vivono una situazione di disagio emotivo;
- Inibisce la possibilità dei Millennials di riprendersi sufficientemente dalla mole di lavoro e dai suoi ritmi in quanto, distrarsi durante le pause per connettersi con amici e familiari, rende più sostenibile una giornata lavorativa e di conseguenza porta i lavoratori a rimanere costanti negli output nel corso delle ore;
- Riduce la work-life balance dei Millennials, elemento valutato come principale per la creazione del commitment e per ridurre il turnover di questa generazione.

Allo stesso tempo, però, anche un approccio laissez-faire può portare agli stessi risultati: lasciando ampia discrezione ai lavoratori nell’uso della tecnologia per i loro interessi, la loro performance può soffrire per una perdita eccessiva di tempo, per bassa attenzione e per mancanza di focus.

Per questo risulta ottimale un approccio misto che sfrutti elementi di deterrenza combinandoli ad un atteggiamento di accettazione dell’uso personale della tecnologia, in quanto porta a sostenibilità e a picchi di performance nel breve periodo da parte dell’intero organico aziendale (Kim S., 2018).

La strategia principale da adottare per perseguire questo approccio è lo stabilire delle condizioni d’uso della tecnologia sul posto di lavoro basate sulla condivisione e conoscenza di tutti che, tramite la compartecipazione nella creazione di queste policies da parte di soggetti provenienti da diverse aree e da diversi step della scala gerarchica e componenti diverse generazioni, creano un ambiente ricco di fiducia reciproca tra i dipendenti e i manager operanti all’interno di un’organizzazione e consentono ai vari soggetti che prendono parte a questo processo decisionale di venire a conoscenza dei diversi punti di vista delle varie generazioni e dei loro membri.

1.6 Cosa si aspettano i Millennials dai loro datori di lavoro

Comprendere le caratteristiche che rendono questa generazione così peculiare, può aiutare i datori di lavoro e i manager ad individuare gli aspetti critici per attrarli verso una determinata posizione lavorativa e successivamente trattenerli in azienda.

Diane Spiegel, CEO di The End Result, indica quattro fattori principali da considerare (Brack J. & Kelly K., 2012):

- COACHING: il coaching si dimostra essere un valido strumento per mantenere i Millennials coinvolti nel loro lavoro e si può semplicemente declinare in una rapida mail di risposta, un messaggio o anche solo pochi minuti di conversazione che sono necessari per comunicare un feedback (che sia positivo o negativo) in modo tale da rendere chiaro per il dipendente come sta procedendo nello svolgimento delle sue mansioni e nel raggiungimento dei relativi obiettivi (Özçelik G., 2015);

- COLLABORATION: le nuove generazioni si compongono di individui che sono “collaboratori naturali”, amano lavorare in team, specie se hanno ben chiari gli obiettivi che ci si propone di raggiungere e le scadenze che devono essere rispettate;
- MEASURES: i Millennials sono stati abituati a strutture e sistemi di misurazione e sono consapevoli delle modalità con le quali vengono valutati quasi quotidianamente. Si aspettano che tali modalità di valutazione continuino anche sul posto di lavoro e per questo i manager dovrebbero introdurre criteri di job assessment;
- MOTIVATION: i Millennials cercano un ambiente lavorativo che sia confortevole e che li stimoli a contribuire senza la paura di essere criticati. Elementi che possono aumentare la motivazione dei membri di questa generazione sono senza dubbio un lavoro flessibile, una comunicazione efficace gestita attraverso mezzi di comunicazione moderni e il supporto da parte dei manager;

Altra tematica da considerare è che questa generazione si aspetta di essere sempre connessa sul posto di lavoro con i propri colleghi, anche attraverso l'utilizzo di social network. La relazione che si crea con questi ultimi è considerata dai Millennials come l'elemento principale del contesto lavorativo, divenendo per essi addirittura più importante del lavoro stesso (Appel-Meulenbroek, Vosters, Kemperman & Arentze, 2019).

1.7 La sfida del coinvolgimento emotivo per i manager

La maggior parte dei Millennials ha iniziato a cercare una posizione lavorativa o lavorava da pochi anni all'interno di un'organizzazione quando il mondo intero è entrato in una fase di recessione e, come si può facilmente comprendere, spesso “l'ultimo ad entrare è stato anche il primo ad uscire” andando a influenzare la loro visione del mercato del lavoro e degli agenti stessi che lo popolano (Brack J. & Kelly K., 2012).

A confermarlo è stata un'indagine da parte di SBR Consulting che ha rivelato che il 37% dei giovani adulti non nutrono fiducia nei confronti delle imprese di grandi dimensioni. E in questo periodo di crisi, uno studio effettuato dal Pew Research Center, ha messo in luce il fatto che il 49% dei Millennials ha accettato un lavoro che non apprezza, solo per riuscire a far fronte alle proprie spese o alle spese familiari e ¼ degli stessi ha affermato di aver accettato un'opportunità lavorativa non retribuita per accumulare esperienza curricolare.

Infine, tornando all'indagine di SBR, il 70% dei Millennials sembrerebbe star pianificando di cambiare lavoro non appena il sistema economico tornerà a stabilizzarsi (Brack J. & Kelly K., 2012).

Per manager e datori di lavoro questo può solo voler dire che molti dei giovani adulti che collaborano con loro, non sono effettivamente coinvolti e questo crea una problematica consistente alla quale è necessario rispondere con appropriate strategie per la retention, soprattutto se consideriamo che i Millennials configurano come uno dei più importanti stakeholder che entra a far parte dell'organico aziendale oggi e sarà il leader del domani (Alonso-Almeida & Llach, 2019).

E i costi derivanti dal turnover sarebbero ingenti: possono raggiungere il 250% dei salari annuali ottenuti dal singolo soggetto uscente (Nolan L. S., 2015). Tra i costi, sono significativi la perdita di produttività e conoscenza, i maggiori costi di formazione e di reclutamento e la perdita delle risorse investite per integrare nell'organizzazione e, più nello specifico, nella singola posizione lavorativa i soggetti ora in uscita.

Tenendo a mente quanto si conosce di questa generazione, la direzione risorse umane deve ricorrere ad alcune strategie atte ad attrarli, svilupparli ed infine coinvolgerli (Brack J. & Kelly K., 2012):

- **ATTRARLI:** quando si cerca di attirare i Millennials verso un'organizzazione, è necessario comunicare in modo efficace quella che è la cultura organizzativa e la sua etica. I giovani danno molta importanza a tematiche quali la qualità dei prodotti offerta dall'organizzazione cui vogliono lavorare, il rispetto della diversità e la sostenibilità ambientale dell'attività oggetto d'impresa (Alonso-Almeida & Llach, 2019);
- **SVILUPPARLI:** creare progetti che abbiano il focus sullo sviluppo di supporto e comprensione reciproca tra le diverse generazioni, agendo sulle dinamiche intergenerazionali per andare a creare un più forte senso di comunità e appartenenza e incoraggiare il pensiero creativo ed innovativo tra i dipendenti tramite comunicazione aperta e collaborazione;
- **COINVOLGERLI:** i Millennials sono esperti del processo di apprendimento e valide offerte di formazione sul lavoro possono aumentarne i tassi di retention, in quanto essi sono sempre alla ricerca di metodi per apprendere nuove abilità per mantenersi competitivi (Alonso-Almeida & Llach, 2019).

1.8 Conclusioni

In questo capitolo è stata trattata la tematica di come gestire i Millennials, considerando quelle che sono le caratteristiche distintive di questa generazione ed è emerso che, nonostante siano visti come “job hoppers”, sono lavoratori altamente qualificati, con competenze in campo informatico notevoli e nei prossimi anni diverranno la generazione che percentualmente compone la fetta più ampia della forza lavoro a livello mondiale. Per questo è necessario che i datori di lavoro e i manager imparino a gestirli, partendo dallo sviluppo del coinvolgimento emotivo. La tematica della retention e della creazione del commitment saranno argomenti centrali del secondo capitolo, dove verranno ampiamente approfonditi.

2. **Capitolo secondo –**

Strategie di retention per la creazione del commitment

2.1 Introduzione

In questo capitolo verrà considerata la differenza nella percezione del coinvolgimento emotivo tra le diverse generazioni, mettendo in evidenza quelle che sono le caratteristiche proprie dei Millennials, per poi passare ad analizzare alcune delle principali tematiche che devono essere affrontate dai manager per riuscire a sviluppare strategie di retention efficaci da applicare nella gestione di questa generazione di giovani-adulti.

Tra le tematiche affrontate le principali risultano essere quella del feedback, dell’equilibrio tra lavoro e tempo libero e quella relativa alla comunicazione.

Elementi questi, che possono andare a distinguere una posizione lavorativa particolarmente attraente da una che un membro appartenente alla generazione Y, tenderebbe ad abbandonare.

2.2 Il coinvolgimento: generazioni a confronto

Secondo la teoria delle coorti generazionali, individui appartenenti ad una medesima generazione durante gli anni di formazione condividono importanti esperienze sociali, di uso della tecnologia, legate alla sfera economica e politica, andando a modellare i loro valori, la loro identità, le credenze e il modo in cui una generazione guarda al mondo.

Coorti differenti hanno aspettative divergenti riguardo a cosa una posizione lavorativa dovrebbe offrire, a come dovrebbero comportarsi da dipendenti, come dovrebbero essere gestiti e come dovrebbero gestire gli altri e questo si riflette anche nell’intensità e nel tipo di coinvolgimento emotivo che i singoli dipendenti instaurano con l’organizzazione (Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y., 2019).

Il commitment può essere di tre diverse tipologie (Giovanni Costa e Martina Gianecchini, 2013):

- **IMPEGNO AFFETTIVO:** che si riferisce ad un attaccamento emotivo molto forte da parte del dipendente verso un’organizzazione nella quale si identifica e che porta al desiderio di collaborare con l’organizzazione stessa e di non abbandonarla;

- **IMPEGNO NORMATIVO:** che si riferisce all'obbligo morale di un dipendente a collaborare con un'organizzazione. Tale tipologia di commitment è meno forte di quella affettiva, ma risulta comunque positivo per un'impresa disporre di personale che presenti questa tipologia di commitment;
- **IMPEGNO CALCOLATIVO:** che fa riferimento alla necessità di un dipendente di rimanere all'interno di un contesto lavorativo in quanto percepisce che i costi associati alla sua uscita dall'organizzazione per la ricerca di una posizione di lavoro migliore siano eccessivamente elevati. Tale tipologia di commitment può risultare negativa per l'impresa in quanto determina una riduzione dello sforzo impiegato dal dipendente e della sua produttività.

Uno studio del 2019 condotto da Sharon Glazer, Adam C. Mahoney e da Yari Randall ha determinato che i Millennials non presentano differenze significative in termini di impegno affettivo e di impegno normativo rispetto alla generazione precedente, mentre per quanto riguarda l'impegno calcolativo, esso è particolarmente presente negli Xers, ma non lo è nei Millennials. Tale differenza può essere frutto delle responsabilità nascenti con l'aumentare dell'età, come ad esempio la creazione di una famiglia che deve essere mantenuta.

Per questo gli Xers tendono ad essere più cauti nella valutazione dei successivi passi della loro carriera, portando questa generazione a limitare le occasioni in cui hanno lasciato una posizione lavorativa in favore di un'altra più soddisfacente e mantenendo in questo modo tassi di turnover più bassi rispetto a quelli dei Millennials.

I Millennials, al contrario, non avendo ancora creato una famiglia nella maggior parte dei casi e avendone una alle spalle pronta a supportarli, tendono a prendere decisioni più coraggiose nel momento in cui valutano se sono presenti opportunità lavorative più interessanti (Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y., 2019).

2.3 Formazione sul lavoro

I Millennials presentano alte aspettative per quanto riguarda i percorsi di formazione, in quanto vengono valutati come una parte fondamentale dell'esperienza lavorativa, tanto da essere decisivi nella scelta di continuare a collaborare con l'organizzazione stessa o lasciarla: i Millennials sono disposti ad accettare qualsiasi opportunità di mobilità che li porti a nuovi

step della loro carriera nei quali possono apprendere e crescere professionalmente (Alonso-Almeida & Llach, 2019).

I membri di questa generazione, quindi, vogliono che l’organizzazione per cui lavorano investa costantemente nella loro formazione andando a migliorare le skill già disponibili, formarne di nuove, alimentando sentimenti di fiducia e rispetto reciproco e allo stesso tempo essi desiderano avere il massimo controllo sulla loro formazione, in modo tale da poter partecipare alla sua programmazione in vista di quelli che sono i loro obiettivi di carriera (Özçelik G., 2015).

I dipendenti, tramite i processi di apprendimento ottengono non solo nuove abilità, ma anche un maggiore senso di autostima, che si troverà ad essere applicato ad aspetti del loro lavoro che si estendono al di fuori di quelli target di formazione, permettendo ai dipendenti stessi di essere più produttivi ed efficienti.

Inoltre, tramite lo sviluppo di abilità di management, quali l’identificazione dei punti di forza e di debolezza, il parlare di fallimenti e dei momenti in cui non si sono raggiunte le aspettative e la determinazione di quelli che sono i fattori responsabili, può portare i Millennials a divenire i futuri leader sui quali l’organizzazione farà affidamento (Thompson N. W., 2011).

Tali benefici, possono anche essere estesi all’intero organico tramite il “reverse mentoring” (Özçelik G., 2015) col quale, questa generazione, nonostante la poca esperienza sviluppata nei contesti lavorativi e grazie ai percorsi di formazione ideati per il loro sviluppo professionale, si affiancano a lavoratori più esperti di loro e, svolgendo una vera e propria attività da trainer, possono trasmettere a questi ultimi le conoscenze e competenze apprese unite a quelle che contraddistinguono questa generazione, come ad esempio le skills in ambito informatico.

2.4 Supporto dai manager

Anche al termine del processo di formazione, i Millennials continueranno a sentire la necessità di ottenere ulteriore supporto da parte dei manager e dai datori di lavoro che si andrà a concretizzare nella creazione di una forte relazione tra i dipendenti e i loro superiori gerarchici che verranno visti come dei mentori.

Tale relazione è fondamentale perché è determinante nel perseguimento di obiettivi quali quello di crescita professionale e di creazione di un ambiente lavorativo confortevole.

La presenza di un mentore porta a instaurare una “rete di sicurezza” nella quale ricadere senza paura, ponendogli domande e apprendendo dai suoi consigli (Thompson, N. W., 2011).

Per alcuni manager adottare il ruolo di mentore è eccessivo, in quanto sono molti i dipendenti che controllano e non avrebbero la possibilità di supportarli tutti individualmente; altri, invece non hanno intenzione di assumere quel ruolo, in quanto non fa parte dei compiti che compongono la loro job description (Thompson, N. W., 2011).

Questo modo di vivere la relazione con i dipendenti deve essere cambiato, considerando quanto analizzato nel capitolo 1, sappiamo che i Millennials ricopriranno nei prossimi anni un ruolo sempre più importante all’interno della forza lavoro, apprestandosi a comporne la metà. Per questo in futuro ci si aspetterà dai manager che riescano ad assumere il ruolo di mentore per riuscire a reclutare e a trattenere nell’impresa i Millennials (Brack, J., & Kelly, K., 2012).

I manager e la relazione che si instaura con loro sono un elemento fondamentale per perseguire obiettivi di retention, in quanto sono questi ultimi ad essere incaricati a supportare l’equilibrio tra il tempo che i dipendenti devono impiegare sul posto di lavoro e quanto invece possono usufruirne per i loro interessi personali (work-life balance) e a creare strategie che si fondino sull’internal branding. “Le persone” e in questo caso i Millennials, “non lasciano il posto di lavoro, lasciano i manager” (Nolan, L. S., 2015).

I Millennials vogliono che i manager si interessino di loro, che li ascoltino e comprendano. Inoltre, si aspettano che le ricompense che vengono loro attribuite nel caso di raggiungimento di un obiettivo siano personalizzate, tenendo in considerazione delle preferenze del singolo mentee. Quando i manager riescono ad aggiustare il loro stile di management e a sviluppare una relazione con i loro subordinati tale da essere in grado di offrir loro supporto emotivo anche di fronte a situazioni critiche come il fallimento del mentee nel tentativo di raggiungere un obiettivo, creano una risposta positiva da parte dei Millennials che si traduce nella volontà di impegnarsi per contribuire al successo dell’organizzazione e nel desiderio di farne parte (Thompson, N. W., 2011).

2.5 Feedback

Per come sono cresciuti, i membri della generazione Y, richiedono un feedback immediato e costante, molto più frequente rispetto alle altre generazioni, così da poter essere sempre in grado di comprendere e valutare i loro progressi (Özçelik G., 2015).

Secondo il Corporate Leadership Council, ad esempio, essi preferirebbero un aumento dell'1% dello stipendio tre volte in un anno, piuttosto di un aumento del 3,5% alla fine dell'anno stesso, in quanto i Millennials risponderanno meglio ad un sistema che li premi immediatamente con un riscontro tangibile e positivo.

Per questo, i manager, dovrebbero adattare il loro stile di management in modo tale da poter garantire feedback e momenti di comunicazione nei quali si rendono disponibili a supportare i Millennials, determinare quelli che saranno i successivi obiettivi da raggiungere e i sistemi di premiazione conseguenti con un'alta frequenza (Özçelik G., 2015).

La necessità di ricevere riscontri con una tale periodicità da parte di questa generazione può essere dovuta principalmente a due fattori:

- I Millennials sono nati e cresciuti in ambienti dove sono sempre stati incoraggiati a ricercare il feedback;
- La diffusione della comunicazione online che ha favorito l'ottenimento di risposte e di informazioni istantaneamente, portando questa coorte non solo a pretendere il feedback, ma a volerlo anche immediato.

Inoltre, la mancanza di un riscontro verrà considerata da essi come un feedback negativo: mentre le generazioni precedenti non si aspettavano osservazioni e commenti semplicemente per aver portato a termine i loro compiti, i Millennials vogliono costantemente sapere come stanno procedendo in modo tale da non doverlo presupporre da soli (Thompson N. W., 2011).

Secondo Orrel (2009) circa il 60% dei componenti della generazione Y vorrebbe un momento di confronto con i propri superiori giornalmente e nel comunicare il riscontro, che sia positivo o negativo, i manager dovrebbero fare attenzione ad essere i più chiari e specifici possibili in modo tale da non creare fraintendimenti (Özçelik G., 2015).

2.6 Comunicazione e direttive

Per poter sostenere un sistema basato sul feedback, è necessario che i manager comprendano l'importanza della comunicazione e investano in essa per renderla efficace a tutti i livelli dell'organizzazione. La comunicazione è utile non solo perché permette di instaurare relazioni più profonde e durature, ma anche perché rende più chiare quelle che sono le direttive determinate dal vertice aziendale (Thompson N. W., 2011).

Ciò risulta particolarmente importante nel momento in cui si gestiscono i Millennials: questi ultimi richiedono e guidano il cambiamento dello stile di comunicazione adottato dall'organizzazione in cui operano, in modo tale che questa si adatti ai nuovi metodi di comunicazione interpersonali. Se lo stile di comunicazione adottato a livello organizzativo raggiunge le aspettative di questa generazione, sarà più facile per l'impresa riuscire ad attrarli e ridurre il tasso di turnover (Völker L., 2018).

Una buona comunicazione interna tra i superiori e i dipendenti può ridurre le situazioni in cui si genera, in questi ultimi, confusione e difficoltà nel comprendere il proprio ruolo o l'importanza di un progetto ad essi affidato.

Ciò è importante in quanto i Millennials in questi casi tendono ad astenersi dall'operare attraverso procedure che presentano criticità o a svolgere compiti che non comprendono e tendono a sentirsi sotto pressione nel caso in cui non siano state comunicate le relative scadenze (Thompson N. W., 2011).

Ma perché si possa sviluppare una rete di relazioni complessa, è necessario che la comunicazione venga instaurata con i dipendenti, specialmente con i Millennials, a partire dal momento del reclutamento, nella determinazione del job advertisement, in modo tale che essa riesca a trasmettere ai potenziali entranti la cultura e lo stile di comunicazione aziendale (Völker L., 2018).

Ciò però non è sufficiente: è necessario che la comunicazione non si sviluppi solo in una direzione (in tal caso non si tratterebbe di comunicazione ma di direzione), ma che sia bidirezionale, permettendo ai Millennials e ai dipendenti in generale di potersi esprimere e avere modalità per comunicare con i loro superiori che siano simili a quelle che questa generazione è solita usufruire al di fuori del contesto lavorativo.

Condividere con i Millennials informazioni e includerli nei processi decisionali può portare alla creazione di un solido vantaggio competitivo e al successo dell'organizzazione (Völker L., 2018).

Proprio per questo, la visione dei manager in merito a questa tematica è radicalmente cambiata, passando dal considerare le discussioni e le conversazioni tra i dipendenti durante l'orario di lavoro come una fonte di distrazione a vederle come una fonte del successo dell'organizzazione. La possibilità di poter interagire con i propri colleghi è considerata fondamentale dall'89% dei Millennials nel momento in cui devono scegliere per quale posizione lavorativa candidarsi (Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y., 2019).

2.7 Work-life balance e flessibilità

Il concetto di “work-life balance” è estremamente importante per i Millennials, che risultano essere la generazione che maggiormente viene colpita da uno sbilanciamento tra lavoro e vita privata da dedicare alla loro famiglia e cerchia di amici, ai loro interessi o al semplice riposo. Gli Yers richiedono flessibilità e libertà nello svolgimento del loro lavoro, raggiungendo gli obiettivi prefissati, seguendo le loro modalità e i loro ritmi, senza imbattersi nella burocrazia (Özçelik G., 2015).

La creazione di una corretta work-life balance dipende dallo sforzo congiunto del manager con i dipendenti, andando quindi a soddisfare non solo i bisogni personali del singolo subordinato, ma anche quelli aziendali (Appel-Meulenbroek, Vosters, Kemperman & Arentze, 2019).

Aiutare i propri dipendenti a raggiungere un equilibrio tra lavoro e vita privata può portare ad una riduzione del turnover e aumentare la salute mentale e la soddisfazione derivante dallo svolgimento del loro lavoro, andando a massimizzare il ritorno sugli investimenti effettuati in selezione, reclutamento e formazione (Buzza J. S., 2017).

Prokopeak (2013) ritiene che i Millennials saranno la prima generazione che metterà fortemente in discussione l’orario di lavoro fisso dalle 9 alle 17, in quanto la tecnologia, tramite la diffusione delle pratiche di smart e teleworking, li libera dallo svolgere il loro lavoro in ufficio o nella sede in cui operano (Özçelik G., 2015).

E considerando che l’80% delle compagnie che rientrano nella lista delle “migliori imprese per cui lavorare” permette ai dipendenti di lavorare per loro da casa o di sfruttare strumenti di telecomunicazione almeno per il 20% del tempo (Thompson N. W., 2011), sarà necessario per i manager e i datori di lavoro iniziare a sviluppare strategie di retention dei dipendenti più giovani che siano basate su questi ed altri elementi di flessibilità, ritenuti indispensabili.

Una delle strategie attualmente in diffusione per rendere flessibile lo svolgimento del lavoro da parte dei Millennials nella sede della propria azienda è l’activity based working. Tramite l’ABW i dipendenti non si troveranno ad operare solamente nella loro personale postazione, ma lavoreranno in un ambiente ibrido composto da aree openspace, zone per il relax e sale per i meeting che verranno utilizzate quando ve ne sarà la necessità determinata a seconda di quella che sarà l’attività da svolgere (Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y., 2019).

2.8 Conclusioni

In questo capitolo abbiamo analizzato il coinvolgimento emotivo e le tematiche principali da considerare per sviluppare atteggiamenti positivi nei confronti dell'organizzazione da parte dei Millennials, in modo tale che continuino a collaborare con la stessa permettendole di recuperare l'investimento in reclutamento e formazione effettuato sui membri di questa generazione.

Come si è visto, i Millennials ricercano una posizione lavorativa che offra flessibilità negli orari e possibilità di ottenere feedback costanti non solo al termine dello svolgimento di un compito ma anche per tutta la sua durata. Per far questo, è necessario sviluppare una forte rete di comunicazione interna che deve essere bidirezionale, dando la possibilità anche ai Millennials di far sentire la loro voce.

Ciò risulta importante per riuscire a gestire al meglio questi giovani-adulti in prospettiva del fatto che nei prossimi anni essi comporranno più della metà della forza lavoro e saranno una risorsa fondamentale, come già considerato nel primo capitolo, per andare a ricoprire cariche di rilievo, dalle quali dipenderà l'organizzazione stessa.

Nel terzo capitolo, partendo da questo presupposto, analizzeremo le caratteristiche della relazione che si viene a creare tra un superiore gerarchico più giovane (facente parte dei Millennials) e dipendenti più anziani, andando a considerare le conseguenze sull'efficienza e quelle emotive derivanti dalla nascita di sentimenti negativi tra i sottoposti.

3. Capitolo terzo –

La relazione tra Younger supervisor – Older subordinate

3.1 Introduzione

In questo terzo capitolo verrà analizzata la relazione che si instaura tra un Millennial che ricopre la posizione di comando e uno o più subordinati più anziani e con più esperienza vissuta all'interno del contesto organizzativo.

Il capitolo si apre considerando quelle che sono le principali motivazioni che spingono a considerare questi giovani-adulti nel momento in cui deve essere ricoperta una posizione da manager al posto dei loro colleghi che hanno operato nell'impresa per un periodo più ampio.

Successivamente, verranno considerate le conseguenze di questa relazione che viene vissuta come una violazione della normale gestione dei percorsi di carriera dell'organico di un'impresa.

Partendo dalla considerazione delle aspettative reciproche e delle emozioni negative che si possono creare nei singoli dipendenti nei confronti dei supervisor più giovani, la trattazione del tema si sposterà ad analizzare la condivisione delle emozioni (seguendo quanto esposto da Barsade S. G. nel 2002) e la soppressione delle stesse (considerando l'approccio al tema proposto da Jane M. Richards e James J. Gross nel 1999).

3.2 Millennials in posizione di comando

Storicamente, i lavoratori più anziani si sono sempre trovati nella posizione di dover gestire lavoratori più giovani ed inesperti, ma questo schema negli ultimi anni è cambiato radicalmente a causa di molteplici fattori (Florian Kunze e Jochen I. Menges, 2017), tra cui i più rilevanti sono:

- **INCREMENTI DELLA PERFORMANCE:** per raggiungere questo obiettivo, molte organizzazioni sono passate da sistemi di promozione basati sulla seniority a sistemi che tenessero in considerazione il merito, incoraggiando i membri appartenenti alla generazione Y a competere con i loro colleghi più anziani nel tentativo di proseguire su percorsi di carriera verticali interni alle organizzazioni stesse;

- **INNOVAZIONE TECNOLOGICA:** la rapida diffusione di nuove tecnologie ha reso particolarmente attraenti per le organizzazioni le idee creative e originali dei Millennials, le quali si sviluppano a partire da una solida base di conoscenze e competenze nell'area informatica e dalla capacità di questa generazione di adattarsi ai cambiamenti tecnologici (Kim Sungdo, 2018). Di conseguenza i manager hanno sempre più spesso, negli ultimi anni, assegnato ai Millennials ruoli di rilievo all'interno delle organizzazioni in cui operano;
- **SVILUPPO DEMOGRAFICO:** i manager hanno dovuto ideare strategie per la retention del personale più anziano per riuscire a mantenerli all'interno dell'organizzazione più a lungo, portandoli ad abbandonare schemi di pensionamento anticipato. Di fronte a dipendenti anziani che sono giunti ad un punto della loro carriera più statico e che per certi versi tende a non offrire opportunità di crescita, i manager preferiscono puntare sui giovani-adulti per affidare loro posizioni di comando.

Questa relazione, quindi, ad oggi, tende sempre di più ad essere costituita da un giovane manager che deve gestire un insieme di dipendenti più anziani e questo porta alla creazione di alcune problematiche legate alla percezione reciproca dei soggetti coinvolti nella relazione stessa (Collins, M. H., Hair, Jr, J. F., & Rocco, T. S., 2009).

Da un lato i dipendenti avvertono di ottenere un minor supporto da parte del loro superiore e si aspetteranno che il manager, essendo un giovane-adulto, non disponga di ampia saggezza e della capacità di recuperare le risorse necessarie per l'espletamento del suo ruolo; dall'altro i Millennials in posizione di supervisore, avvertono una minore fedeltà e collaborazione da parte dei lavoratori più anziani.

Alcune teorie legate alle career time tables (Lawrence 1984,1988) e sulle differenze di status correlate all'età (Hughes 1945, Vecchio 1993) suggeriscono che dipendenti che vengono gestiti da superiori più giovani soffrano conseguenze negative.

Studi empirici, tra i quali, quelli condotti da Cox e Nkomo nel 1992 e da Shore nel 2003, hanno dimostrato che queste conseguenze sono rappresentate dalla creazione e diffusione di emozioni negative e dalla riduzione dei livelli della prestazione fornita.

Promuovere sistematicamente i lavoratori più giovani assegnando loro posizioni in cui devono supervisionare subordinati più anziani potrebbe quindi peggiorare le emozioni

collettive dell'organico portando alla riduzione della performance complessiva aziendale (Florian Kunze e Jochen I. Menges, 2017).

3.3 Emozioni negative e Pygmalion effect

Le relazioni tra superiore e subordinato si basano su di una componente emotiva che spesso è determinata da un mix di emozioni positive e negative. Nella relazione tra un superiore più giovane e un dipendente più anziano ci si può aspettare che questo mix di emozioni sia prevalentemente composto da sensazioni negative, tra cui rabbia, frustrazione, paura e ingiustizia (Florian Kunze e Jochen I. Menges, 2017).

Come visto nel paragrafo precedente, in queste relazioni si vengono a creare sistemi di aspettative e di percezioni reciproche che vanno ad influenzare quella che è la performance dei soggetti coinvolti. Nel momento in cui le aspettative dei soggetti subordinati influenzano il livello della performance dei superiori si parla di Reverse Pygmalion effect, mentre, al contrario, quando sono le aspettative dei superiori a incidere sulle prestazioni dei subordinati si parla di Pygmalion effect (Collins, M. H., Hair, Jr, J. F., & Rocco, T. S., 2009).

Tale effetto nello specifico, agisce in modo tale per cui quando le aspettative sono elevate, la performance offerta dai soggetti coinvolti nella relazione sarà superiore; mentre, se le aspettative sono basse, anche i livelli della performance tenderanno ad essere inferiori.

Generalmente, i dipendenti più anziani si aspettano uno stile di leadership da parte dei loro superiori gerarchici più giovani meno efficace di quello atteso dai dipendenti giovani verso gli stessi superiori appartenenti alla loro generazione. L'efficacia di tale stile di leadership viene giudicata inferiore anche rispetto a quella attesa nei confronti dei superiori gerarchici più esperti, sia da parte dei dipendenti giovani, sia da parte di quelli più anziani (Collins, M. H., Hair, Jr, J. F., & Rocco, T. S., 2009).

Non tutte le conseguenze della relazione tra un giovane manager e dipendenti più anziani sono però negative. I dipendenti che lavorano per superiori più giovani di loro manifestano comportamenti tesi alla cooperazione con i loro colleghi e cercano di evitare di restare assenti dal lavoro.

Tali comportamenti, sebbene siano positivi per l'organizzazione, spesso derivano da sentimenti negativi provati dai dipendenti dell'organizzazione stessa e portano alla diffusione

delle emozioni tra i colleghi tramite la condivisione di opinioni ed esperienze (social sharing of emotions) portando ad un possibile “contagio emotivo”, dove la singola opinione negativa diviene pensiero collettivo (Fisher, 2019).

3.4 Contagio emotivo all’interno di gruppi di lavoro

In quanto giudicate diverse da quella che è la normale relazione che generalmente viene ad instaurarsi tra dipendenti e superiori gerarchici, le age inverse relationships tendono a ricoprire un ruolo di rilievo nella mente dei dipendenti, tanto da essere un forte motivo di discussione e condivisione. Tale rilevanza non deriva dal numero di relazioni di questo genere che si instaurano all’interno del contesto organizzativo, ma piuttosto da quanto viene considerata “contraria” alle norme sulla carriera esistenti e che regolano lo status dell’organico di un’impresa (Florian Kunze e Jochen I. Menges, 2017).

Più rilevante è considerata la age inverse relationship, maggiore sarà il suo impatto e la sua influenza e maggiore dovrà essere l’attenzione attribuita alla questione da parte dei manager.

I manager e i datori di lavoro devono interessarsi alle emozioni provate da entrambe le parti coinvolte nella relazione. Se, ad esempio, un dipendente dovesse esprimere emozioni ed opinioni negative verso il proprio superiore, questo dovrebbe essere identificato come un segnale che in tale relazioni sussistono delle problematiche e tali sensazioni potrebbero diffondersi tra colleghi secondo il processo dell’emotion contagion (Fisher, 2019).

Il contagio emotivo è un processo nel quale una persona o un gruppo di soggetti influenza un’altra persona o gruppo attraverso consapevoli ed inconsapevoli induzioni di stati emotivi, comportamenti ed atteggiamenti, i quali possono portare a modificare i livelli di performance di un team di lavoro e le dinamiche interne al team stesso (Barsade, S. G., 2002).

In un gruppo di lavoro tale contagio inizia nel momento in cui un nuovo entrante viene esposto alle emozioni degli altri membri del gruppo che possono essere sia positive che negative e possono essere trasmesse con energia ed intensità variabili e attraverso segnali non verbali (come ad esempio le espressioni facciali e il linguaggio del corpo, oltre che al tono della voce) o a parole, portando alla creazione nell’interlocutore di un set simile di emozioni (Fisher, C. 2019). Hadley nel 2014 ha scoperto che questa situazione tende a verificarsi quasi nel 100% dei casi in cui vengono condivise emozioni positive e “solo” nel 70% per quelle negative (Fisher, C. 2019).

Secondo la emotional broadcaster theory of social sharing di Harber e Cohen le emozioni possono diffondersi all'interno di grandi collettività come ad esempio in società e organizzazioni. Ad esempio, uno studio condotto dagli stessi Harber e Cohen su 33 studenti in merito alle emozioni provate dopo una visita in un obitorio, ha dimostrato che in solo 10 giorni tale esperienza era stata condivisa con almeno 900 persone considerando sia le condivisioni dirette da parte degli studenti, sia le successive condivisioni secondarie e terziarie tra soggetti che non hanno vissuto direttamente l'esperienza (Barsade, S. G., 2002).

Per evitare le conseguenze della creazione di un'ambiente lavorativo avverso alle relazioni tra un giovane manager e dipendenti più anziani, che in ogni caso, tenderebbe a danneggiare l'organizzazione nel suo complesso, i singoli dipendenti che provano emozioni negative potrebbero decidere di adottare uno schema di comportamenti opposto a quello della condivisione tramite la soppressione delle loro emozioni (Smith, Lair & O'Brien, 2019).

3.5 Emotion suppression

Col termine emotion suppression ci si riferisce all'azione di inibire e sopprimere l'espressione di sentimenti nel momento in cui questi si generano (Smith, Lair & O'Brien, 2019).

Tramite questa pratica si riesce a contenere le sensazioni positive e negative in modo da non renderle esplicite ai propri interlocutori, ma ciò non varia l'effettiva intensità delle emozioni, sensazioni e opinioni provate da un soggetto posto dinanzi ad uno stimolo; anzi, la loro soppressione porta ad un aumento del consumo delle energie e delle risorse disponibili che altrimenti potrebbero essere spese impegnandosi nello svolgimento del proprio lavoro (Fisher, C. 2019).

Nella relazione tra un giovane manager e subordinati anziani, la soppressione delle emozioni negative da questi ultimi provate può prevenire, come visto nei paragrafi precedenti, la loro diffusione che altrimenti potrebbe estendersi non solo all'interno della singola area aziendale in cui tali soggetti operano, ma anche all'intera organizzazione.

Se da un lato si può in questo modo prevenire la creazione di un malumore collettivo dell'organico aziendale, dall'altro la necessità di sopprimere emozioni negative da parte dei dipendenti più anziani, anche solo per timore di aprire discussioni con i soggetti con i quali si relazionano, può alterare il loro stato psico-fisico, peggiorandolo.

Nei casi più estremi, la soppressione emotiva può portare tali dipendenti a soffrire diminuzioni dell'autostima e della soddisfazione che essi provano quotidianamente per lo svolgimento di attività che possono anche non essere correlate al lavoro, nonché depressione ed insuccesso (Smith, Lair & O'Brien, 2019).

Quando poi la soppressione di emozioni negative porta a pensare in modo persistente all'evento scatenante di tali emozioni, si può parlare di “rumination” (Fisher, C. 2019), che può essere causa di depressione e attacchi di panico, portando le emozioni negative ad essere avvertite non solo sul posto di lavoro, come nel caso preso in considerazione in questo capitolo, ma in ogni singolo momento della giornata.

Vi sono anche aspetti positivi legati all'emotion suppression. Nei team, per esempio, la soppressione di emozioni e sensazioni porta i dipendenti a concentrarsi maggiormente sullo svolgimento dei singoli compiti, piuttosto che sul conflitto sia interno al gruppo, sia nei confronti dei superiori gerarchici (Florian Kunze e Jochen I. Menges, 2017).

3.6 Conclusioni

In questo capitolo abbiamo analizzato la relazione tra Younger Supervisor-Older Subordinate considerando principalmente i fattori che negli ultimi anni hanno portato alla diffusione di questo fenomeno e le conseguenze a livello di percezioni, aspettative ed emozioni. Dall'analisi del tema, si è riscontrato che generalmente questa relazione non viene accettata dai subordinati i quali tendono a non fidarsi delle capacità dei Millennials in posizione di comando e ritengono che non dispongano degli strumenti necessari per espletare il loro ruolo e le loro mansioni. Per questo risulta significativo considerare le emozioni e sensazioni provate dall'organico aziendale e comprendere quelle che sono le conseguenze derivanti da una condivisione delle stesse o dalla loro soppressione. Come riportato negli ultimi paragrafi del capitolo, le conseguenze di entrambe le situazioni proposte sono principalmente negative e le uniche conseguenze positive per l'organizzazione tendono a scaturire dalla creazione di emozioni negative. Sarà quindi necessario da parte dei manager affrontare personalmente tali situazioni e determinare insieme ai soggetti “lesi” da questa relazione quelle che possono essere delle soluzioni che rendano positiva, efficace ed efficiente la collaborazione sia per i soggetti coinvolti, sia per l'organizzazione nel suo complesso.

Riferimenti bibliografici

Libri e Articoli Scientifici

1. Alonso-Almeida, M. D. M., & Llach, J. (2019). Socially responsible companies: Are they the best workplace for millennials? A cross-national analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 238-247.
2. Appel-Meulenbroek, H. A. J. A., Vosters, S. M. C., Kemperman, A. D. A. M., & Arentze, T. A. (2019). Workplace needs and their support; are millennials different from other generations? In Pacific Rim Real Estate Society conference (PRRES 2019).
3. Baker Rosa, N. M., & Hastings, S. O. (2018). Managing Millennials: looking beyond generational stereotypes. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 920-930.
4. Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative science quarterly*, 47(4), 644-675.
5. Brack, J., & Kelly, K. (2012). Maximizing millennials in the workplace. *UNC Executive Development*, 22(1), 2-14.
6. Buzza, J. S. (2017). Are You Living to Work or Working to Live? What Millennials Want in the Workplace. *Journal of Human Resources*, 5(2), 15-20.
7. Collins, M. H., Hair, Jr, J. F., & Rocco, T. S. (2009). The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the Reverse Pygmalion effect. *Human resource development quarterly*, 20(1), 21-41.
8. Costa, G., & Gianecchini, M. (2013). *Risorse umane: persone, relazioni e valore* (Vol. 454). McGraw-Hill.
9. Fisher, C. (2019). Emotions in organizations. In Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.
10. Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y. (2019). Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(1), 1-12.
11. Kim, S. (2018). Managing millennials' personal use of technology at work. *Business Horizons*, 61(2), 261-270.
12. 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.

13. Nolan, L. S. (2015). The Roar of Millennials: Retaining Top Talent in the Workplace. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(5).
14. Özçelik, G. (2015). Engagement and retention of the millennial generation in the workplace through internal branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 99.
15. Smith, C. V., Lair, E. C., & O'Brien, S. M. (2019). Purposely stoic, accidentally alone? Self-monitoring moderates the relationship between emotion suppression and loneliness. *Personality and Individual Differences*, 149, 286-290
16. Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45-54.
17. Thompson, N. W. (2011). Managing the millennials: Employee retention strategies for Generation Y
18. Völker, L. (2018). Employer Branding in the Millennial generation: The role of online-recruitment channels and workplace communication cultures for Millennial applicant attraction (Master's thesis, University of Twente).