

# Cosa vogliono dall'azienda generazioni diverse

di Federico Magni e Beatrice Manzoni\*

## LO SCENARIO



**I**n azienda oggi lavorano fianco a fianco almeno tre generazioni diverse: i tanto chiacchierati Millennial (di età compresa tra i 23 e i 39 anni), i Baby Boomer prossimi all'uscita (di età compresa tra i 59 e i 73 anni) e la Gen X (di età compresa tra i 40 e i 58 anni), una generazione sandwich schiacciata in mezzo alle altre due, pur essendo, a livello di numeri, la più importante.

**V**olendo descrivere in poche parole queste tre generazioni (si veda anche il box dedicato), potremmo dire che i Baby Boomer sono stakanovisti e hanno come valore guida il successo, i Gen X sono organizzati e danno molto valore al tempo, mentre i Millennial sono *multitasking* e sono guidati da un forte individualismo. I Baby Boomer sono ambiziosi e idealisti, i Gen X equilibrati e indipendenti, i Millennial individualisti e non focalizzati. O perlomeno così narrano gli stereotipi.

Al di là di queste sintetiche descrizioni stereotipate, cosa accomuna individui che appartengono alla stessa generazione e cosa rende tra loro diversi coloro che appartengono a generazioni diverse?

Le ricerche suggeriscono che i membri di una certa generazione, avendo vissuto le fasi salienti della vita insieme e in momenti diversi rispetto agli altri, condividono tratti di personalità, attitudini, comportamenti e valori, segnando una differenza, rispetto a queste dimensioni, dalle generazioni precedenti e successive (1). Chi appartiene alla stessa generazione ha in comune il fatto di essere nato in un determinato momento ma soprattutto di aver vissuto l'adolescenza negli stessi anni e quindi di essere stato «segnato» dagli stessi accadimenti storici, economici, politici e sociali. Queste esperienze comuni contribuiscono a creare un sistema di valori comuni, ossia un modo di vedere e interpretare il mondo che ci circonda. Si tratta di valori che tendono a rimanere invariati nella vita di una persona proprio perché sono legati al momento formativo della generazione di appartenenza e non all'età o alla fase della carriera. Influenzano il modo in cui ciascuno di noi interpreterà anche le esperienze successive all'adolescenza e sono alla base delle decisioni e delle azioni individuali.

## GENERAZIONI E LAVORO

**A**ll'interno di questo sistema di valori, per le organizzazioni sono in particolare interessanti i valori legati al lavoro, che fanno riferimento a ciò che le persone desiderano o pensano di dover ottenere dalla loro attività lavorativa (2). Si tratta dell'espressione intrinseca di bisogni e obiettivi che gli individui provano a soddisfare attraverso il lavoro e che possono essere di natura diversa: sociale, intellettuale, economica, di auto-realizzazione. Nella letteratura di solito si classificano in valori di natura intrinseca, estrinseca, sociale e

\* *Federico Magni* è PhD candidate in Management presso la Hong Kong University of Science and Technology (HKUST). *Beatrice Manzoni* è Associate Professor of Practice di Leadership, Organization and Human Resources e Direttore dei programmi executive in HR Management, Advanced HR Management e People Management presso SDA Bocconi School of Management.

## Baby Boomer, Gen X e Millennial a confronto

**N**ati tra il 1946 e il 1960, i Baby Boomer sono famosi per il loro idealismo abbinato a una spinta competitiva. Sono stati adolescenti negli anni Sessanta e Settanta, un'epoca di grandi malcontenti e instancabili rivoluzioni e battaglie. Da adolescenti i Baby Boomer hanno vissuto una serie di eventi di rilevanza internazionale quali l'assassinio di John e Robert Kennedy e di Martin Luther King Jr., la Guerra del Vietnam, il movimento dei diritti civili, la rivoluzione culturale in Cina, la Guerra Fredda e lo sbarco sulla Luna. Gli anni Sessanta sono inoltre stati gli anni delle contestazioni studentesche, anche in Italia. I Baby Boomer sono (o perlomeno sono stati) degli idealisti, convinti del fatto che il mondo non funzionasse bene e che andasse quindi cambiato, e propensi ad attivarsi per contribuire al cambiamento. Il lavoro per questa generazione rappresenta l'opportunità per cambiare le cose e per essere autonomi e indipendenti. Da giovani avere un lavoro significava la possibilità di andarsene di casa e «affrancarsi» dai genitori. Sul lavoro è una generazione che si caratterizza per una forte dedizione e un forte spirito di servizio. I Baby Boomer sono orientati al raggiungimento degli obiettivi e all'affermazione professionale; sono disposti a fare sacrifici e a lavorare tanto. Sono fedeli nei confronti dell'azienda e rispettosi delle regole, per quanto scettici nei confronti dell'autorità.

Nati tra il 1961 e il 1979, gli appartenenti alla Generazione X si contraddistinguono per un orientamento al risultato e un'attenzione per il work-life balance. Sono stati adolescenti negli anni Ottanta e all'inizio degli anni Novanta, in un periodo che sia a livello italiano sia a livello internazionale si è caratterizzato per maggiore tranquillità rispetto al passato, ma anche per più ambiguità e incertezza: sono stati gli anni della stagnazione economica e dell'aumento del tasso di disoccupazione. In Italia, in particolare, sono stati gli anni delle tentate manovre fiscali, della crisi politica, della mafia e di Tangentopoli. Questa generazione ha iniziato ad avere mamme lavoratrici, ma senza aiuti da parte della società. Pur riconoscendo ai loro genitori di aver fatto grandi sacrifici per bilanciare lavoro e famiglia, non vedono sempre in loro dei modelli di ruolo di successo. Sono cresciuti in fretta, e spesso trascorrendo molto tempo da soli senza i genitori, con l'idea di dovere e di potere contare solo sulle proprie forze. In virtù di queste esperienze, desiderano avere il controllo della propria vita, essere dei buoni genitori, coltivare gli amici e gestire il proprio tempo. Avendo percepito la famiglia come a volte assente, hanno consolidato le amicizie, dalle quali difficilmente scelgono di allontanarsi. Sul lavoro sono conservativi e orientati al risultato e all'efficienza, perché così facendo recuperano tempo anche per il non-lavoro.

Nati tra il 1980 e il 1996, i Millennial sono conosciuti come la «Me Me Me Generation», riprendendo un articolo del *Time* del 2013. Narcisisti, amano se stessi al punto da credersi migliori degli altri e di poter piacere a chiunque. Si sentono speciali, esprimono liberamente le loro idee e criticano quelle altrui se sono convinti di farlo a ragione. Sono impazienti, vogliono tutto subito perché il futuro è incerto. Allo stesso tempo però ricercano feedback e rassicurazioni quotidiane. Sono ottimisti nei confronti del futuro e nutrono grandi aspettative, che facilmente diventano fonte di ansia e di stress. Tutto ciò li rende una generazione dalle forti contraddizioni, che in parte trovano una giustificazione negli eventi della loro adolescenza. Gli anni Novanta e Duemila sono stati all'insegna di eventi drammatici e del tutto imprevedibili. Rispetto alle guerre del passato, gli atti di terrorismo a New York, Madrid, Londra e Bruxelles, solo per citarne alcuni, non sono stati «annunciati», così come non lo sono stati alcuni disastri naturali quali l'uragano Katrina, i terremoti di Haiti, del Giappone e dell'Aquila in Italia. Questa catastrofica imprevedibilità porta i Millennial a ricercare esperienze che siano in tutto e per tutto soddisfacenti, perché la vita è potenzialmente breve. Al lavoro cercano sfide ma non vogliono responsabilità e sono poco propensi ad accettare incarichi dal loro punto di vista non gratificanti. Vogliono fare la differenza, in tempi rapidi. Se non ritengono che un'azienda dia loro questa opportunità, se ne vanno e ne cercano un'altra.

di status. I valori di natura intrinseca fanno riferimento al contenuto del lavoro e a quanto sia in grado di fornire uno stimolo intellettuale perché sfidante e vario. I valori di natura estrinseca fanno riferimento ad aspetti materiali dell'attività lavorativa quali la retribuzione, i benefit, la sicurezza dell'impiego. I valori di natura sociale rispondono a un bisogno di costruire relazione con i colleghi, aiutare gli altri e dare un contributo nella società. Infine, i valori legati allo status fanno riferimento al potere, all'autorità e al prestigio del lavoro.

In sintesi, si tratta di ciò che conta per le persone nella loro vita lavorativa e che ha impatto sulla soddisfazione, sul *commitment* e sull'*engagement*, e in generale su come le persone si relazionano al lavoro. Questi valori si iniziano a costruire nell'adolescenza e si stabilizzano durante i primi anni di lavoro rimanendo a

quel punto relativamente stabili nel corso della vita. Si costruiscono in questa fase perché è durante essa che le persone iniziano a interrogarsi su quale tipo di lavoro e di contesto professionale potrà appagarle, su cosa cerchino davvero dal lavoro, mentre cominciano ad acquisirne una prima esperienza diretta. Rispondere a queste domande ci aiuta a scegliere il lavoro più coerente con le nostre aspettative e a costruire il nostro percorso di carriera e di sviluppo lavorativo.

Per i manager, per gli HR e per le loro organizzazioni è importante conoscere i valori delle persone sul lavoro per capire su quali dimensioni fare leva allo scopo di attrarre, trattenere e motivare persone di generazioni diverse; e di conseguenza per progettare *employee experience* coerenti, processi HR adeguati e per gestire al meglio la relazione capo-collaboratore.

## LE DIMENSIONI DI ANALISI

Per aiutare le organizzazioni a rispondere a queste domande, nel 2018 abbiamo intervistato un campione di circa 1600 rispondenti italiani (67 per cento uomini) appartenenti a generazioni diverse (9 per cento Baby Boomer, 61 per cento Gen X, 30 per cento Millennial) (3), chiedendo quanto fosse importante per loro trovare nel lavoro ciascuna delle 25 dimensioni proposte da Lyons e colleghi (Tabella 1) (4).

I risultati sono interessanti, anche tenendo conto del fatto che esistono poche ricerche a livello internazionale che esplorano le differenze tra generazioni diverse con riferimento ai valori legati al lavoro. Inoltre, gli studi disponibili sono prevalentemente di matrice americana e non possono quindi essere del tutto applicati al contesto italiano per ovvie differenze culturali. Da ultimo, ricerche internazionali e italiane in parte confermano e in parte smentiscono le descrizioni stereotipate delle generazioni (5).

Un'analisi fattoriale ci ha permesso di raggruppare le 25 dimensioni in sei fattori (6) (Tabella 1).

Il primo fattore (*crescita e sviluppo*) fa riferimento all'opportunità di apprendimento continuo. Comprende il fatto di poter apprendere, di svolgere un lavoro interessante e che dia un senso di appagamento e realizzazione personale, di poter usare le proprie competenze, ma anche di essere in grado di crescere da un punto di vista di carriera e di essere riconosciuti dal proprio capo.

Il secondo fattore (*performance*) contiene elementi legati alla performance sul lavoro, tra cui poter determinare un impatto con il proprio lavoro, ricevere

feedback utili a migliorare, lavorare su progetti che rappresentino una sfida e poter avere l'autorità per organizzare autonomamente il lavoro.

Il terzo fattore (*valore sociale*) si compone di elementi legati agli effetti del lavoro portato a termine, quali il prestigio, l'interazione sociale e il fatto di poter influenzare gli altri nell'ambito della propria attività lavorativa.

Il quarto fattore (*bilanciamento vita professionale e vita privata*) raggruppa elementi legati al work-life balance e alla capacità di trovare un equilibrio tra lavoro e vita privata, includendo l'attenzione agli orari di lavoro e alla libertà di gestire il proprio tempo.

Nel quinto fattore (*ambiente di lavoro*) rientrano dimensioni legate a quanto piacevoli siano sia il contesto di lavoro, sia i colleghi con i quali si interagisce.

Infine, il sesto fattore (*bisogni «primari»*) raggruppa quei valori più legati ad alcuni bisogni primari, di sicurezza del lavoro e retribuzione.

## GLI ORIENTAMENTI DELLE GENERAZIONI ITALIANE

Nella Tabella 2 presentiamo l'ordine di importanza dei sei fattori e i valori medi dichiarati dal totale dei rispondenti. I due fattori più importanti (per quanto tutti lo siano essendo in ogni caso valori superiori o di poco inferiori a 4 su scala 1-5) risultano essere quelli legati alla crescita e allo sviluppo da un lato e ai bisogni primari (retribuzione e sicurezza del lavoro) dall'altro.

All'interno del fattore sviluppo sono percepite come più rilevanti le dimensioni relative al fatto di svolgere un lavoro interessante, di avere supporto da parte del

**Tabella 1 - I valori legati al lavoro raggruppati in sei fattori principali**

| FATTORE 1<br>Crescita e sviluppo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | FATTORE 2<br>Performance                                                                                                                                                                                                                                                                     | FATTORE 3<br>Valore sociale                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Avere l'opportunità di un APPRENDIMENTO CONTINUO</li> <li>Fare un lavoro INTERESSANTE</li> <li>Avere accesso alle INFORMAZIONI utili per svolgere il proprio lavoro</li> <li>Ricevere un RICONOSCIMENTO per un lavoro ben fatto</li> <li>Fare un lavoro che permetta di USARE le proprie COMPETENZE</li> <li>Avere l'opportunità di un AVANZAMENTO di carriera</li> <li>Fare un lavoro che dia un senso di REALIZZAZIONE personale</li> <li>Avere un CAPO che rispetta e SOSTIENE</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fare un lavoro che abbia un IMPATTO SIGNIFICATIVO sull'organizzazione</li> <li>Avere l'AUTORITÀ di organizzare e guidare il lavoro altrui</li> <li>Lavorare su attività che costituiscano una SFIDA</li> <li>Ricevere FEEDBACK costruttivi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fare un lavoro PRESTIGIOSO e ben visto dagli altri</li> <li>Fare un lavoro ad alta INTERAZIONE SOCIALE</li> <li>Avere la possibilità di INFLUENZARE i risultati dell'organizzazione</li> <li>Fare un lavoro che permetta di AIUTARE GLI ALTRI</li> </ul> |
| FATTORE 4<br>Bilanciamento vita professionale e vita privata                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | FATTORE 5<br>Ambiente di lavoro                                                                                                                                                                                                                                                              | FATTORE 6<br>Bisogni «primari»                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Avere ORARI LAVORATIVI comodi</li> <li>Avere la LIBERTÀ di decidere come organizzare il proprio lavoro e tempo</li> <li>Avere un BILANCIAMENTO tra vita professionale e non</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lavorare con COLLEGHI piacevoli e amichevoli</li> <li>Lavorare in un ambiente vivace e DIVERTENTE</li> </ul>                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Avere la certezza di un LAVORO SICURO</li> <li>Avere una buona RETRIBUZIONE</li> </ul>                                                                                                                                                                   |

Nota: nel nostro campione, due dimensioni proposte da Lyons, Higgins, Duxbury («Work values», cit.) sono risultate slegate da tutte le altre, non andando quindi a formare dei gruppi multi-dimensionali: nello specifico, quella legata alla possibilità di godere di benefit e quella legata all'opportunità di svolgere attività varie e diverse.

proprio capo, di potersi realizzare attraverso il proprio lavoro e di poter avere accesso alle informazioni necessarie e utili per svolgerlo al meglio. Altre dimensioni particolarmente significative per il nostro campione fanno riferimento alla varietà delle attività lavorative e al work-life balance, inteso come possibilità di avere libertà e flessibilità nell'organizzazione del proprio tempo e di avere un buon bilanciamento tra vita professionale e vita non professionale (familiare o altro che sia).

Con riferimento a questa classifica generale, esistono però delle differenze generazionali (per quanto non per tutti i fattori) che offrono lo spunto per alcune riflessioni gestionali.

I Millennial vogliono tanto (e più delle altre generazioni) su tanti aspetti. Non sanno cosa realmente desiderano oppure lo sanno e sono allora molto esigenti (o molto ottimisti) nei confronti dell'organizzazione?

Dai dati emergono differenze generazionali nei quattro fattori di crescita e sviluppo, performance, bilanciamento vita professionale e privata e ambiente lavorativo: rispetto a questi fattori i Millennial nutrono aspettative più elevate, mentre non sembrano esserci differenze significative con riferimento ai fattori legati al valore sociale e ai bisogni primari.

Più nello specifico, per i Millennial sono più importanti che per le altre generazioni il fatto di godere di benefit, di poter fare un lavoro che sia interessante, abbia un impatto significativo, sia vario e sfidante e dia l'opportunità di apprendere e di raggiungere dei risultati. Sono anche più interessati rispetto alle precedenti generazioni al fatto di ricevere feedback e di fare carriera.

In aggiunta i Millennial differiscono in modo significativo dai Gen X perché danno più importanza al fatto di avere autorità e influenza, ma anche di divertirsi, di avere orari flessibili sul lavoro e di avere un buon bilanciamento tra vita professionale e non. Quest'ultimo aspetto li differenzia anche dai Baby Boomer insieme al fatto di desiderare di costruire più relazioni positive con i colleghi rispetto a quanto non faccia la generazione più *senior* in azienda.

I nostri risultati sembrano in linea con quanto riportato da studi precedenti sui Millennial, che sembrano una generazione con aspettative più alte, soprattutto per quanto riguarda la crescita personale, il bilanciamento vita professionale e non, e la volontà di lasciare il segno (7). Invece, in controtendenza rispetto allo stereotipo di «Generation Me» che è stato associato ai Millennial (8), questi ultimi sembrano essere interessati a creare delle relazioni amichevoli con i colleghi.

### E QUINDI...

Sul piano delle implicazioni per l'HR e per la linea, questi risultati possono essere letti in maniera ambivalente. Da un lato abbiamo potenzialmente molte più leve utilizzabili per attrarre, trattenere e motivare i Millennial, dall'altro può essere molto più complesso soddisfarne le loro molteplici aspettative.

Possiamo far leva sui non-Millennial per gestire le aspettative dei Millennial, e viceversa.

Indagando cosa è percepito come più importante dai non Millennial, emerge come per la Gen X sia più rilevante che per i Millennial la sicurezza del lavoro, il poter usare le proprie abilità e il poter aiutare gli altri.

**Tabella 2 - Differenze generazionali con riferimento ai diversi valori sul lavoro**

| FATTORE                                                 | VALORE MEDIO<br>(SU SCALA 1-5) | BABY<br>BOOMER | GEN X | MILLENNIAL |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------|-------|------------|
| Fattore 1 - Crescita e sviluppo*                        | 4,40                           | 4,31           | 4,38  | 4,45       |
| Fattore 6 - Bisogni primari                             | 4,31                           | 4,32           | 4,34  | 4,26       |
| Varietà delle attività lavorative*                      | 4,04                           | 3,88           | 4,01  | 4,13       |
| Fattore 4 - Bilanciamento vita professionale e privata* | 4,03                           | 3,91           | 4,02  | 4,09       |
| Fattore 5 - Ambiente di lavoro*                         | 3,88                           | 3,73           | 3,87  | 3,94       |
| Fattore 2 - Performance*                                | 3,78                           | 3,59           | 3,74  | 3,93       |
| Benefit*                                                | 3,78                           | 3,47           | 3,77  | 3,88       |
| Fattore 3 - Valore sociale                              | 3,72                           | 3,71           | 3,71  | 3,74       |

Nota: con \* sono riportati i fattori con differenze generazionali statisticamente significative.

Al contrario i Millennial sono meno orientati all'aiuto degli altri, per quanto interessati a creare relazioni amichevoli. Questo risultato conferma lo stereotipo di una generazione di individualisti che pensano a loro stessi *in primis*.

Pensando in maniera più ampia alle implicazioni manageriali, è possibile fare almeno due considerazioni.

La prima è che si può ragionare su come trasformare la relazione professionale tra Millennial e Gen X in ottica *win-win*: se per la Gen X è importante sentirsi «utilizzata» e aiutare gli altri, possiamo «incoraggiarla» a far maturare professionalmente i Millennial che esprimono un bisogno di crescita, formazione e sviluppo e di guida in questo percorso. All'inverso i Millennial diventano una risorsa per soddisfare un bisogno dei non-Millennial: quello di essere utili e di mettersi a disposizione degli altri nel contesto lavorativo.

La seconda considerazione è che sarebbe opportuno

che i Millennial fossero maggiormente consapevoli (e sensibilizzati?) dell'importanza di fare squadra. Sembra infatti che i Millennial abbiano bisogno di incentivi per collaborare con i colleghi e che siano più interessati a lasciare il segno a un livello «strategico» e alto, anziché a contribuire a un livello più «operativo» e quotidiano a costruire dinamiche positive all'interno del loro team. La sfida per le organizzazioni è quindi quella di far capire ai Millennial che si costruisce qualcosa di «grande» e importante anche attraverso i «piccoli» contributi e i risultati quotidiani.

In conclusione, conoscere le differenze (incluse quelle generazionali) è alla base di una gestione efficace, sia nel disegno dell'employee experience e dei processi HR, sia nella relazione quotidiana capo-collaboratore. È anche utile sfatare gli stereotipi e facilitare la reale collaborazione tra le persone in azienda.

- 
- (1) Per esempio, J.M. Twenge, S.M. Campbell, «Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace», *Journal of Managerial Psychology*, 23, 2008, pp. 862-877; J.M. Twenge, «A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes», *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 2010, pp. 201-210.
  - (2) Nella letteratura manageriale si parla di *work values*. Per un approfondimento si può fare riferimento alle ricerche più recenti di S. Lyons, C. Higgins, L. Duxbury, «Work values: Development of a new 3-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis», *Journal of Organizational Behavior*, 31, 2010, pp. 969-1002; J.M. Twenge et al., «Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing», *Journal of Management*, 36(5), 2010, pp. 1117-1142.
  - (3) I rispondenti a questo studio sono poco più di 1000 impiegati di una grande azienda nel settore delle telecomunicazioni, circa 400 impiegati in un'organizzazione in ambito istruzione e formazione, e circa 150 rispondenti online come campione di controllo.
  - (4) Lyons, Higgins, Duxbury, «Work values», cit.
  - (5) L. Cennamo, D. Gardner, «Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit», *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 2008, pp. 891-906; L. Kuron et al., «Millennials' work values: differences across the school to work transition», *Personnel Review*, 44(6), 2015, pp. 991-1009; F. Magni, B. Manzoni, «Generazioni a confronto in azienda: l'enfasi sui Millennial ci sta facendo perdere di vista gli altri», *Harvard Business Review Italia*, in corso di pubblicazione; K.K. Myers, K. Sadaghiani, «Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials' organizational relationships and performance», *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 2010, pp. 225-238.
  - (6) I risultati della nostra analisi confermano solo in parte la classificazione dei valori legati al lavoro nelle quattro categorie proposte da Lyons, Higgins, Duxbury («Work values», cit.): valori strumentali, cognitivi, sociali/altruistici e legati al prestigio.
  - (7) S. Durocher, M. Bujaki, F. Brouard, «Attracting Millennials: Legitimacy management and bottom-up socialization processes within accounting firms», *Critical perspectives on Accounting*, 39, 2016, pp. 1-24; S. Lyons, L. Kuron, «Generational differences in the workplace: A Review of the evidence and directions for future research», *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 2014; Magni, Manzoni, «Generazioni a confronto in azienda», cit.
  - (8) J.M. Twenge, *Generation Me-Revised and Updated: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled-and More Miserable Than Ever Before*, New York, Simon and Schuster, 2014.
- 

## IN SINTESI

- Approfondire le differenze (incluse quelle generazionali) è importante per progettare employee experience efficaci e per gestire le persone nelle relazioni quotidiane in azienda.
- Esistono molte più leve potenzialmente utilizzabili per attrarre, trattenere e motivare i Millennial, perché questa generazione dà maggiore importanza a più aspetti diversi sul lavoro. D'altro canto ciò comporta aspettative più alte, che possono essere più difficili da soddisfare.
- Si possono costruire relazioni win-win tra generazioni diverse, facendo leva su bisogni complementari: se la Gen X esprime il bisogno di aiutare gli altri, possiamo delegarle la crescita professionale dei Millennial che esprimono, invece, un bisogno di sviluppo guidato e strutturato. Per favorire la coesistenza e la collaborazione intergenerazionale, è opportuno sensibilizzare maggiormente i Millennial all'importanza di fare squadra e impegnarsi nel dare con costanza quotidiana il loro contributo.