



FONDAZIONE ISTUD



I Giovani e le nuove tecnologie

Quali impatti sul luogo di lavoro

I Giovani e le nuove tecnologie
Quali impatti sui luoghi di lavoro

Il presente quaderno di ricerca è frutto di un lavoro collettivo realizzato da un gruppo di ricercatori della Fondazione ISTUD e coordinato da Daniele Boldizzoni.

Gli Autori sono:

Daniele Boldizzoni (Cap. 4, Conclusioni) - Antonio Nastri (Capp. 1, 3) - Luca Quaratino (Capp. 2, 4) - Maria Elena Sala (Introduzione) - Elena Scippa (Cap. 5)

Alla raccolta dei dati hanno inoltre collaborato Simonetta Manzini (che ha curato anche il coordinamento operativo delle attività) e Annalisa Porrini.

Si ringraziano le aziende sponsor del progetto di ricerca.

Golden sponsor:



Main Sponsor:



Supporting Sponsor:



Con il patrocinio di :



Un ringraziamento ad Andrea Carignani per la collaborazione offerta nella definizione dei profili tecnologici illustrati in chiusura del par. 1.4.

Si ringraziano, inoltre, gli Atenei che hanno reso possibile la raccolta dei questionari e la realizzazione dei focus group con gli studenti.

Libera Università di Lingue e Comunicazione - IULM di Milano, Università Carlo Cattaneo - LIUC, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Università degli Studi di Bari, Università degli Studi di Bologna, Università degli Studi di Palermo, Università degli Studi Roma3, Università degli Studi di Urbino.

Indice

INTRODUZIONE	pag.	5
1. GLI ORIENTAMENTI VERSO IL MONDO		
DEL LAVORO DEI GIOVANI UNIVERSITARI	»	9
1.1 <i>Premessa</i>	»	9
1.2 <i>Lo strumento e il processo di indagine</i>	»	10
1.3 <i>Identikit degli studenti</i>	»	11
1.4 <i>Il punto di vista dei giovani</i>	»	15
1.5 <i>L'influenza del contesto abitativo</i>	»	29
1.6 <i>Considerazioni conclusive</i>	»	32
2. I GIOVANI VISTI DAI MANAGER	»	34
2.1 <i>Premessa: finalità, obiettivi e metodologia</i>	»	34
2.2 <i>Le evidenze emerse</i>	»	35
2.3 <i>Considerazioni conclusive</i>	»	46
3. I GIOVANI E LE NUOVE TECNOLOGIE	»	47
3.1 <i>Il punto di vista degli studenti</i>	»	47
3.2 <i>Il punto di vista dei neoinserti</i>	»	57
3.3 <i>Considerazioni conclusive</i>	»	76
4. LE POLITICHE E GLI STRUMENTI HR PER I GIOVANI “HIGH TECH”	»	79
4.1 <i>Premessa: obiettivi e metodologia</i>	»	79
4.2 <i>I più recenti contributi della letteratura: differenze generazionali, atteggiamenti lavorativi e nuove tecnologie</i>	»	80
4.3 <i>Le evidenze emerse dal workshop: verso nuove pratiche di gestione dei giovani</i>	»	85
4.4 <i>Considerazioni conclusive</i>	»	93

5. UNA RASSEGNA DELLA LETTERATURA	pag. 95
5.1 <i>Come cambia il mondo del lavoro</i>	» 95
5.2 <i>Le nuove generazioni</i>	» 102
5.3 <i>Le politiche aziendali</i>	» 106
5.4 <i>Strumenti Forewebs 2.0</i>	» 109
5.5 <i>Considerazioni conclusive</i>	» 118
6. CONCLUSIONI	» 120
ALLEGATI	» 123
BIBLIOGRAFIA	» 134
SITOGRAFIA	» 137

Introduzione

Il presente quaderno di ricerca intende proseguire la riflessione condotta dalla Fondazione Istud sul rapporto tra giovani ad alta qualificazione e mondo del lavoro. Tale riflessione, che ha avuto inizio nel 2002¹, si è concentrata nell'ultimo biennio (2008-2009)² sul segmento specifico della Generazione Y, i giovani nati negli anni Ottanta che si trovano nella fase di transizione dal mondo dell'Università a quello del lavoro o hanno da poco fatto il loro ingresso in azienda.

Le evidenze emerse dalle ricerche condotte hanno rilevato come la Generazione Y rappresenti un segmento particolarmente critico per le organizzazioni. Tale criticità deriva soprattutto dalle modalità specifiche – e differenti rispetto alle generazioni precedenti – con cui questi giovani si rapportano al 'lavoro' in termini di significato attribuito, aspettative e atteggiamenti. È una Generazione che adotta una logica di flessibilità contrapponendo alla progettualità e all'orientamento al lungo periodo il presentismo (qui e ora), alla fedeltà verso l'organizzazione il *commitment* verso la propria professionalità, al lavoro come valore «assoluto» e ambito primario di realizzazione il lavoro come valore «condizionato», ovvero a condizione che lasci il tempo di dedicarsi ad altri ambiti ugualmente importanti per l'espressione del sé (Boldizzoni, Sala 2009).

Se queste sono le caratteristiche dei giovani, sul fronte del mondo del lavoro, le organizzazioni si trovano a dover far fronte a una triplice sfida:

- nella fase di reclutamento, individuare gli strumenti più adatti al fine di attrarre i giovani con il profilo ricercato;
- nella fase di ingresso, adottare leve di gestione coerenti, da un lato, con le aspettative dei giovani e, dall'altro, con la cultura aziendale e le prassi in uso, salvaguardando nel contempo le potenzialità 'innovative' di cui i giovani sono portatori;
- nella fase di permanenza, trovare le migliori modalità di coesistenza con le risorse già presenti in azienda, gestendo in modo efficace il 'generation mix' valorizzando il contributo che ciascuna generazione può portare allo sviluppo aziendale.

Partendo da questo scenario, la ricerca qui presentata vuole indagare ancor più a fondo alcune tematiche critiche riguardanti i giovani nati negli anni Ottanta quali:

- le aspettative, gli orientamenti e i valori che guidano le loro scelte professionali;
- le problematiche e le dinamiche determinate dal confronto, all'interno delle organizzazioni, con i colleghi più anziani;
- il rapporto con le tecnologie e il ruolo esercitato da queste ultime nell'orientare le scelte di una generazione che la letteratura spesso descrive come "nativi digitali".

¹ Boldizzoni D. (a cura di). (2002). *Dopo la laurea. Rapporto sul lavoro giovanile ad alta qualificazione. Il Sole 24 Ore.*

² Nasti A., Pasqualini C., Quarantino L., Sala E. *I giovani e il lavoro: la ricerca di senso tra flessibilità e appartenenza* (rapporto di ricerca). Fondazione Istud; Boldizzoni D., Sala E. (a cura di). (2009). *Generazione Y. I surfisti nella rete e il mondo del lavoro.* Guerini e Associati

In riferimento al primo punto, la ricerca intende identificare quali siano le aspettative dei giovani nei confronti degli ambienti lavorativi e verificare gli elementi di prossimità e di distanza nei confronti di tali aspettative riscontrabili all'interno delle aziende.

In relazione al secondo punto, l'obiettivo principale è quello di esplorare l'esistenza, la trasferibilità o la possibilità di attivazione di pratiche efficaci a supporto di una migliore socializzazione trans-generazionale all'interno delle organizzazioni.

Infine, per quanto riguarda il rapporto con le tecnologie, la ricerca ha la finalità di indagare gli impatti delle singole tecnologie (o dei singoli *device*) sui comportamenti, gli orientamenti e le scelte professionali della Generazione Y, analizzandone le modalità di utilizzo da parte dei giovani italiani in termini di frequenza, funzione d'uso ed effetti a livello personale e sociale.

A tali obiettivi esplorativi si affianca poi un'ulteriore finalità della ricerca, legata alla volontà di restituire alle aziende partner dell'iniziativa informazioni utili per attivare riflessioni all'interno delle rispettive organizzazioni circa l'efficacia delle proprie politiche di gestione e sviluppo dei giovani e circa l'opportunità di avviare ulteriori iniziative finalizzate a valorizzare il contributo e il potenziale rappresentato da questa particolare componente della popolazione aziendale.

L'esplorazione delle tematiche indagate è stata effettuata analizzando tre differenti, ma complementari prospettive:

- quella dei giovani studenti universitari che si apprestano a confrontarsi con il mondo del lavoro;
- quella dei giovani già inseriti all'interno delle aziende che hanno supportato il progetto di ricerca;
- quella dei manager che in azienda devono lavorare con i giovani neo-inseriti.

Per confrontare queste prospettive è stato messo a punto un insieme di attività che ha previsto la combinazione di differenti strumenti e metodologie di indagine, di cui si propone di seguito uno schema di sintesi:

- indagine estensiva, realizzata mediante la somministrazione di un questionario a una popolazione di oltre 800 studenti universitari iscritti a differenti corsi di laurea e provenienti da diverse aree geografiche;
- indagine estensiva, tramite somministrazione di un questionario alla popolazione dei manager aderenti alla *community* Prospera, partner del progetto di ricerca, che comprende circa 1.000 professionisti associati;
- *focus group* con gli studenti all'interno di 6 atenei del Nord, del Centro e del Sud;
- *focus group* con 135 giovani inseriti all'interno delle aziende partner del progetto di ricerca.

Le attività di indagine sul campo sono state precedute da uno studio della più recente letteratura internazionale dedicata al rapporto tra Generazione Y, mondo del lavoro e nuove tecnologie.

Il primo capitolo presenta le evidenze emerse dall'indagine estensiva realizzata con la popolazione degli studenti universitari che si apprestano ad entrare nel mondo del lavoro. Viene fornita una fotografia e vengono approfondite alcune aree tematiche: l'orientamento verso il futuro e le preferenze lavorative, i canali per la ricerca del lavoro, le doti necessarie per farsi largo nella vita e nel lavoro, gli aspetti lavorativi più importanti, l'*identikit* dell'organizzazione e del 'capo' ideale, il confronto con i genitori, la familiarità nell'utilizzo delle nuove tecnologie con un focus sulla tipologia di strumenti utilizzati e sulla loro finalità d'uso.

Il secondo capitolo riporta i dati emersi dall'indagine condotta con la *community* Prospera. Con i manager gli obiettivi conoscitivi dell'indagine hanno riguardato, da un lato, il confronto tra il punto di vista dei giovani e quello di manager senior rispetto ad alcune tematiche comuni (ad esempio, visione del mondo del lavoro, rapporto con le altre generazioni, utilizzo delle tecnologie); dall'altro lato, la ricostruzione del profilo atteso e reale dei giovani che entrano oggi in azienda, dal punto di vista di chi ha *seniority* e responsabilità gestionali consistenti.

Il terzo capitolo è dedicato al racconto di quanto emerso dai *focus group* con gli studenti universitari e con i giovani già inseriti in azienda. Con i primi si è cercato di approfondire alcune questioni chiave attraverso il contributo diretto dei protagonisti dell'indagine. Insieme ai ricercatori sono state discusse le ragioni e le motivazioni alla base degli orientamenti che caratterizzano il rapporto tra i giovani e il mondo del lavoro.

Attraverso il confronto, il tentativo è stato di andare oltre il dato quantitativo, raccolto nella fase estensiva, per indagare in profondità le opinioni e i pensieri di chi sta terminando il proprio percorso di studio e si prepara ad entrare nel mondo del lavoro.

Con i giovani già inseriti, invece, sono state riprese le aree indagate con i colleghi universitari al fine di comprendere se e in che modo, le aspettative e gli atteggiamenti vengono modificati una volta entrati in azienda. In particolare, inoltre, si è cercato di indagare l'impatto che le nuove tecnologie – con cui i giovani dimostrano di avere un elevato livello di confidenza – producono all'interno degli ambienti di lavoro in termini sia di aspettative, sia di comportamenti agiti da parte dei giovani.

Il quarto capitolo propone i principali risultati del *workshop* effettuato con le aziende sponsor del programma di ricerca. Il *workshop* ha avuto l'obiettivo di generare una riflessione sulle tematiche indagate e sulle evidenze emerse nel corso del lavoro di ricerca e di identificare possibili strategie d'azione e linee di intervento operative utili a favorire l'inserimento dei giovani all'interno delle organizzazioni.

Infine, il quinto e ultimo capitolo riporta una rassegna critica della letteratura internazionale riguardante il rapporto tra i giovani e le nuove tecnologie.

La ricerca si rivolge particolarmente a:

- giovani della Generazione Y interessati a scoprire i tratti distintivi che caratterizzano la loro generazione rispetto a quelle precedenti e a comprendere alcuni cambiamenti in atto nel mondo

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

del lavoro e nelle politiche di gestione delle risorse umane, scoprendo logiche e prassi di funzionamento con cui si dovranno confrontare una volta entrati in azienda;

- professionisti della Funzione Risorse Umane che ogni giorno sono chiamati a confrontarsi con le problematiche e le opportunità rappresentate dai giovani Y e che si interrogano sulla necessità di mettere a punto politiche segmentate per gestire la diversità intergenerazionale;
- formatori e operatori che a vario titolo si pongono come intermediari tra mondo dell'istruzione e mondo delle professioni e che, soprattutto nel contesto attuale, sono portati a ripensare fondamente il proprio ruolo affinché sia coerente con i cambiamenti sul fronte sia della domanda che dell'offerta di professionalità.

1. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

1.1. Premessa

L'indagine sul campo, che si è basata sulla somministrazione di un questionario a una popolazione di giovani studenti italiani nati tra il 1980 e il 1990, è stata realizzata in continuità con la rilevazione condotta nel 2009 (Boldizzoni, Sala, 2009).

Partendo dal comune obiettivo di esplorare gli orientamenti degli studenti verso il futuro e, soprattutto, verso il mondo del lavoro, infatti, la rilevazione attuale si è proposta anche la finalità di verificare se, a distanza di un anno, siano emersi cambiamenti nelle preferenze indicate dai giovani.

A tale proposito è opportuno precisare che i 12 mesi intercorsi tra le due rilevazioni costituiscono un intervallo di tempo sufficientemente ampio per giustificare eventuali evoluzioni negli orientamenti dei giovani, soprattutto alla luce dei cambiamenti nello scenario sociale ed economico cui si è assistito nel corso dell'ultimo anno.

La rilevazione del 2009, infatti, era stata condotta nel corso della fase più acuta della crisi economica mondiale, i cui effetti sul mercato del lavoro avevano inevitabilmente condizionato anche le aspettative e gli orientamenti nei confronti del futuro da parte dei giovani. Nel 2010, alla luce di alcuni parziali segni di ripresa del mercato del lavoro,³ uno degli obiettivi della rilevazione è stato quello di verificare se vi siano stati cambiamenti nelle risposte fornite dai partecipanti.

Parallelamente, la presente indagine ha voluto anche approfondire maggiormente le tematiche inerenti il rapporto tra i giovani e le nuove tecnologie. Per i rappresentanti di questa generazione, definiti dalla letteratura anche come "nativi digitali" (Prenski, 2001)⁴, le tecnologie rappresentano un elemento costante della quotidianità, che coinvolge sia la vita privata, sia la vita professionale.

Partendo da questo assunto, e sulla base di alcune evidenze emerse già dall'indagine del 2009 relativamente alla frequenza d'uso quotidiana di alcuni mezzi di comunicazione da parte della Generazione Y, la ricerca di quest'anno ha esplorato anche le principali finalità che caratterizzano l'utilizzo di alcuni *new media* da parte dei giovani.

In relazione a questo punto, l'ipotesi interpretativa che ha guidato la ricerca è stata duplice:

³ Secondo il "Rapporto sul Mercato del Lavoro 2009-2010" del CNEL (luglio 2010) si è assistito nel corso dell'ultimo anno a «moderata ripresa nella crescita delle forze di lavoro» in Italia, con un incremento del +0,6%.

⁴ L'espressione "Nativi digitali" fa riferimento a coloro che sono cresciuti con tecnologie digitali quali computer, Internet, telefoni cellulari e lettori MP3, che hanno imparato a utilizzare da piccoli, sviluppando con esse un elevato livello di confidenza e padronanza. Ai nativi digitali si contrappongono gli "Immigranti digitali" che, al contrario, hanno dovuto apprendere l'utilizzo di tali tecnologie in età più adulta.

- da un lato, si è inteso verificare se l'elevata confidenza con le tecnologie da parte dei giovani condizioni anche le aspettative che questi ultimi nutrono nei confronti degli ambienti di lavoro. Il desiderio di lavorare in un'organizzazione "tecnologica" era già emerso come una priorità per una grande maggioranza dei giovani (87,6%) nel corso dell'indagine del 2009. La presente ricerca si è proposta di verificare non solo se tali preferenze siano ancora confermate, ma anche di esplorare, attraverso il confronto tra il punto di vista degli studenti e quello dei giovani già inseriti in azienda, la misura in cui le organizzazioni riescono a fornire risposte efficaci a tali aspettative;
- dall'altro lato, la ricerca si è proposta di verificare l'esistenza di un graduale cambiamento nei comportamenti che accompagnano l'impiego delle tecnologie, in termini sia di frequenza d'utilizzo, sia di funzioni d'uso, nella transizione dei giovani dall'università alla vita lavorativa.

L'esplorazione di queste ipotesi intendeva rispondere all'esigenza di individuare indicazioni a supporto delle imprese e degli operatori del mercato del lavoro, utili a orientare le politiche organizzative e di gestione e sviluppo delle risorse umane rivolte a questa specifica popolazione.

1.2. Lo strumento e il processo di indagine

Al fine di garantire la continuità con l'indagine condotta nel 2009 e la possibilità di operare un confronto tra i dati raccolti in due differenti momenti, il questionario⁵ impiegato per l'indagine sul campo ha previsto la riformulazione di alcune domande già utilizzate nel corso della precedente ricerca.

Sono poi state aggiunte due sezioni volte, da un lato, a esplorare le aspettative degli studenti nei confronti dell'ambiente di lavoro, con particolare riferimento al ruolo del capo e, dall'altro lato, a verificare le principali finalità che guidano l'utilizzo di alcune applicazioni tecnologiche da parte dei giovani.

Questa seconda sezione è stata riproposta in maniera identica anche all'interno di un questionario più breve somministrato ai giovani neoinserti che hanno partecipato a un ciclo di *focus group* realizzati all'interno delle aziende partner del progetto di ricerca. In questo modo è stato possibile operare un confronto tra i comportamenti di utilizzo delle tecnologie da parte degli studenti e dei giovani già inseriti nel mondo del lavoro.

Più nel dettaglio, la struttura del questionario è così composta:

- anagrafica dei partecipanti (età, genere, facoltà e tipo di corso di laurea);
- orientamenti circa le scelte al termine del proprio percorso di studi;
- orientamenti verso il mondo del lavoro (aspettative, speranze, valori e canali attraverso i quali cercare lavoro);

⁵ Il testo del questionario è pubblicato negli Allegati.

- contesto abitativo (riferito all’eventualità che i partecipanti vivano o meno in famiglia);
- confronto generazionale con i propri genitori (in termini di valori e caratteristiche distintive);
- individuazione delle caratteristiche dell’ambiente di lavoro considerate più importanti e dell’*identikit* del capo ideale;
- comportamenti di utilizzo dei mezzi di informazione, comunicazione e di intrattenimento (quali mezzi, per quanto tempo e con quali finalità).

Il questionario ha previsto solo domande a risposta chiusa in modo da favorire una più rapida compilazione da parte degli studenti. La fase di raccolta si è svolta tra i mesi di novembre 2009 e luglio 2010 ed ha previsto l’utilizzo congiunto di più canali:

- la partecipazione, grazie alla partnership con Cesop Communication, agli eventi “Job meeting” svolti a Catania, Milano, Napoli, Roma e Torino;
- la partecipazione al “Connection Day” organizzato da AIESEC a Roma (Università Roma 3) ad aprile;
- la raccolta diretta presso gli atenei di Bari, Bologna, Castellanza, Genova, Milano (Università Cattolica del Sacro Cuore e IULM), Palermo e Urbino.

Le evidenze emerse da questa indagine consentiranno anche di operare un confronto con il punto di vista dei giovani neoinserti, raccolto nel corso dei *focus group* realizzati all’interno delle aziende partner del progetto.

1.3. Identikit degli studenti

All’indagine hanno partecipato 879 studenti universitari che hanno compilato il questionario. Tale partecipazione ha visto la prevalenza della componente femminile rispetto a quella maschile (Fig. 1)

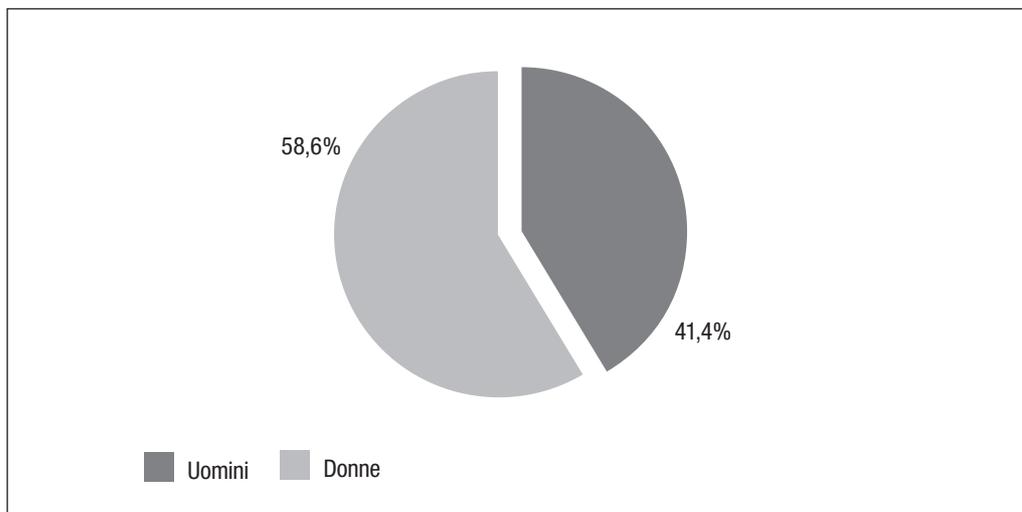


Figura 1: Distribuzione dei partecipanti per genere

Questo dato ripropone una distribuzione del tutto simile a quella già rilevata nel corso dell'indagine realizzata nel 2009 ed appare in linea anche con i dati relativi alla popolazione universitaria italiana, caratterizzata in prevalenza da donne⁶.

L'età media dei partecipanti è di 25 anni e 0 mesi, con una prevalenza di studenti nati nella seconda metà degli anni Ottanta rispetto a quelli nati prima del 1985 (Fig. 2).

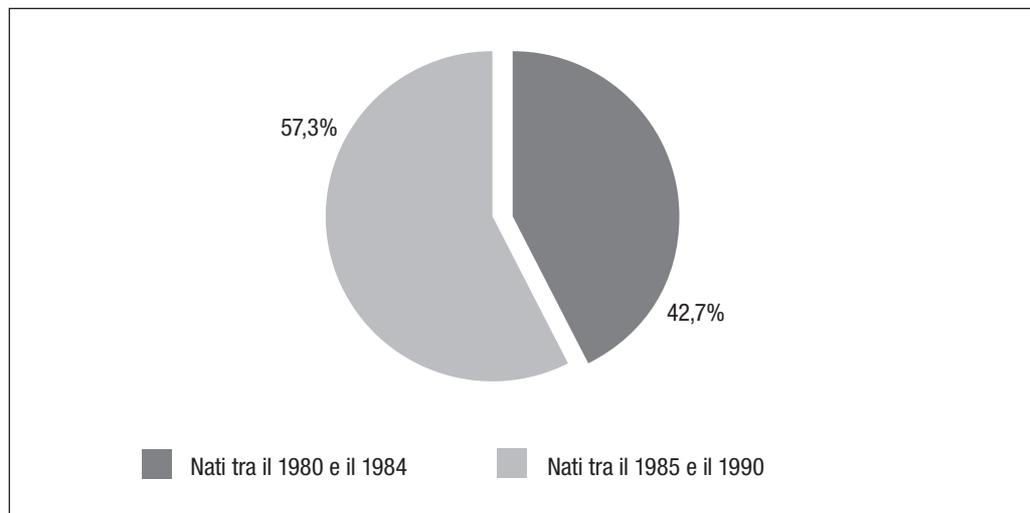


Figura 2: Distribuzione dei partecipanti per periodo di nascita

Le donne presentano un'età media più bassa (24 anni e 7 mesi) rispetto agli uomini (25 anni e 4 mesi). Si tratta di una caratteristica coerente con quanto già osservato nel corso dell'indagine del 2009, che propone un quadro di riferimento simile ai dati segnalati da altri studi a livello nazionale⁷.

Tali studi, infatti, evidenziano un'età media femminile più bassa all'interno degli atenei italiani, frutto di una maggiore capacità delle donne di completare gli studi in tempi più brevi rispetto agli uomini.

La distribuzione territoriale (Fig. 3) vede prevalere gli studenti del Nord (44,1%), seguiti da quelli del Centro (37,9%) e del Sud (18,0%). È da precisare che tale distribuzione fa riferimento alla regione di provenienza dei partecipanti e non all'area geografica in cui i questionari sono stati raccolti.

⁶ Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea. (2010). Profilo dei laureati 2009. Rapporto di ricerca.

⁷ Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea (2010). Secondo l'indagine, l'età media alla laurea è di 26 anni e 10 mesi per le donne e di 27 anni e 6 mesi per gli uomini.

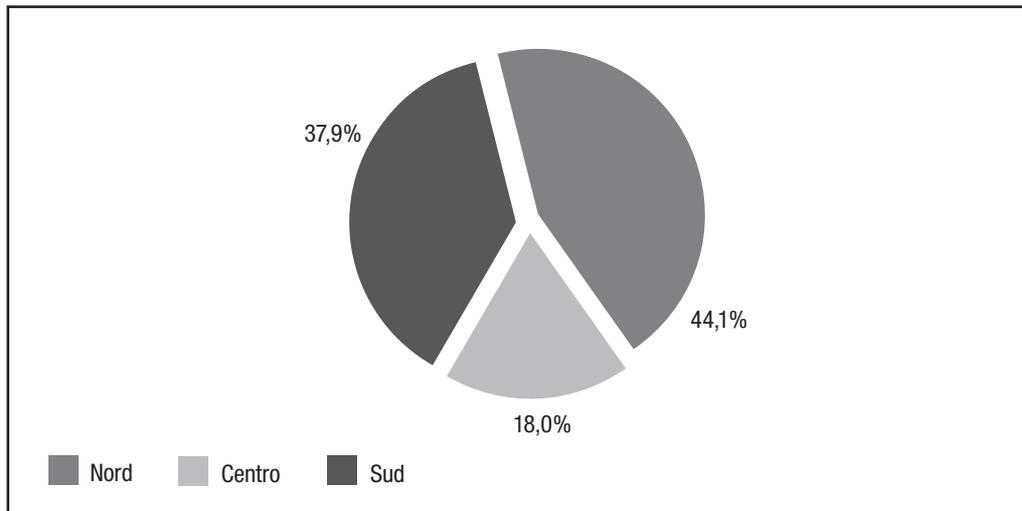


Figura 3: Distribuzione dei partecipanti per area territoriale di provenienza

La metà circa dei partecipanti (50,3%) è iscritta a un corso di laurea di primo livello (Fig. 4). Seguono gli iscritti ai corsi di laurea specialistica e gli iscritti al vecchio ordinamento dei corsi di laurea. Marginale, invece, è la presenza di partecipanti che hanno deciso di intraprendere il dottorato di ricerca.

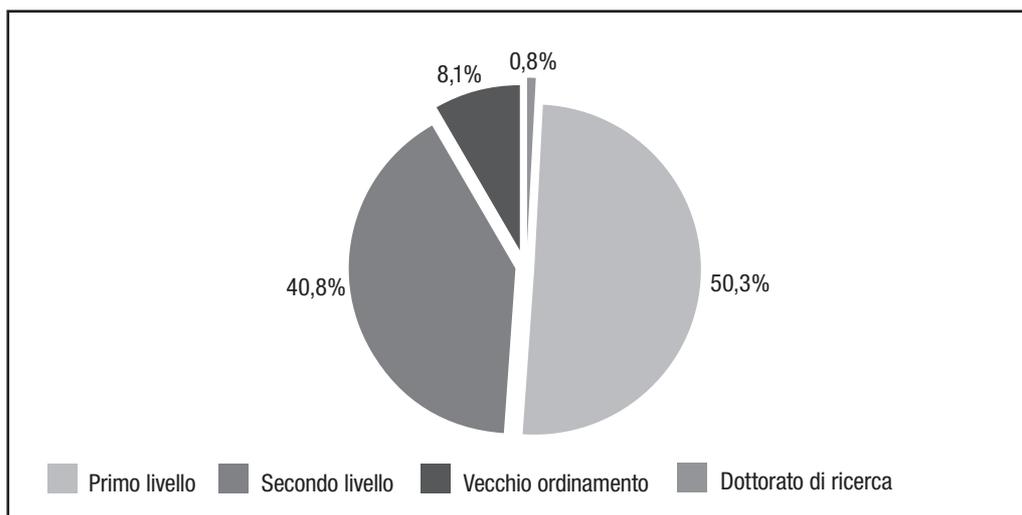


Figura 4: Distribuzione dei partecipanti per tipologia del percorso di studi intrapreso

Osservando le aree disciplinari dei percorsi di studio intrapresi dai partecipanti (Tab. 1) si può apprezzare un sostanziale equilibrio tra l'area scientifico gestionale e l'area umanistica e una netta prevalenza delle discipline applicate rispetto alle discipline pure (Fig. 5)

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

	Applicate	Pure
Area Scientifico Gestionale	Agraria Amministrazione, Finanza e controllo Biotecnologie mediche/dell'industria Consulenza professionale per le aziende Direzione Aziendale Economia e Commercio/Aziendale Ingegneria Marketing	Biologia Chimica Sc. Matematiche, Fisiche, Naturali Sc. Motorie Sc. Statistiche
Area Umanistica	Architettura/design Comunicazione/spettacolo/Rel. Pubbliche Giurisprudenza Mediazione linguistico-culturale Sc. Del Turismo Sc. Politiche	Lettere/Filosofia Lingue e Lett. Straniere Psicologia Sociologia Teologia

Tabella 1: Raggruppamento dei corsi di laurea per aree disciplinari

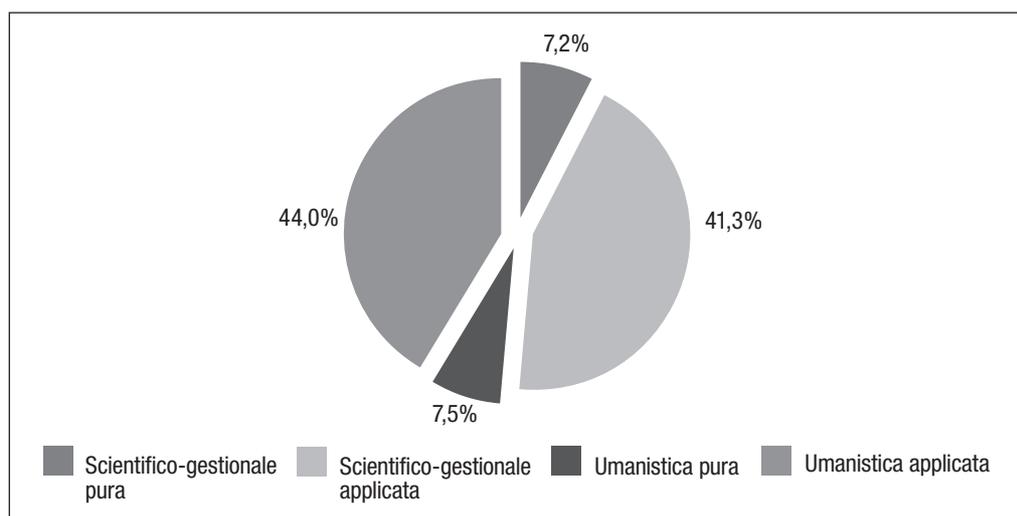


Figura 5: Distribuzione dei partecipanti per aree disciplinari dei corsi di laurea

Questo raggruppamento, utilizzato già nelle precedenti indagini realizzate dalla Fondazione Istud, risponde a una scelta di coerenza non solo nei confronti delle rilevazioni condotte nel 2008 e nel 2009, ma anche nei confronti delle indicazioni segnalate dalle aziende partner delle ricerche, che avevano affermato di collocare i laureati in economia e i laureati in ingegneria sullo stesso piano per quanto riguarda la spendibilità sul mercato del lavoro, distinguendo nettamente tali profili da tutti gli altri laureati.

Infine, relativamente al contesto abitativo, solo il 27,6% dei partecipanti non vive più in famiglia (Fig. 6). È un dato che presenta valori simili sia nel caso degli uomini che in quello delle donne.

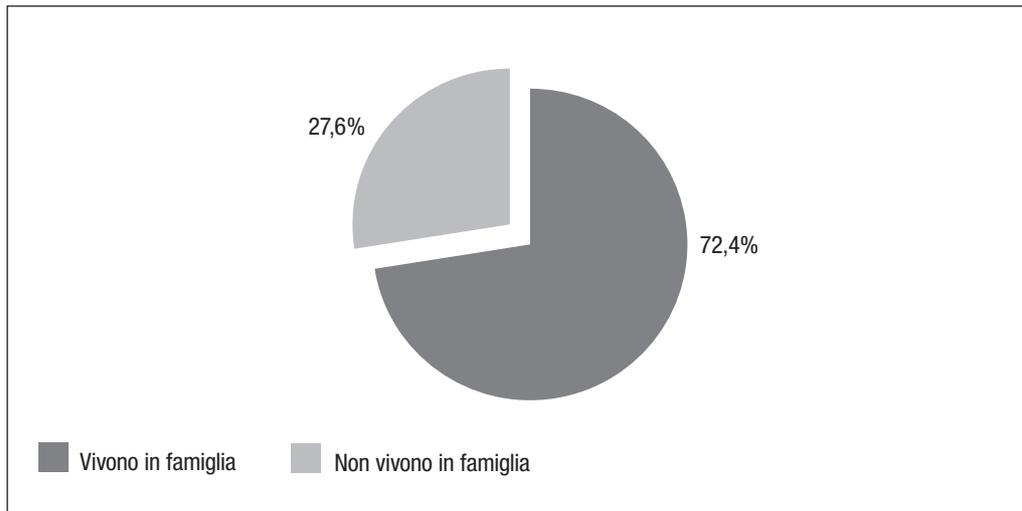


Figura 6: Distribuzione dei partecipanti per contesto abitativo

Si tratta di un dato coerente con le statistiche nazionali⁸, che riportano come i giovani italiani siano propensi a rimanere più a lungo a casa con i genitori rispetto a quanto avviene per i loro coetanei di altri Paesi. Gli stessi studi evidenziano come, negli ultimi anni, a ragioni di tipo culturale si siano aggiunte anche motivazioni e ostacoli di tipo economico che impediscono ai giovani di conquistarsi l'indipendenza e l'affrancamento economico dalla famiglia.

1.4. Il punto di vista dei giovani

Si riportano di seguito le principali evidenze emerse dai questionari, relative alle diverse aree indagate.

L'orientamento verso il futuro

Relativamente alle scelte circa il proprio futuro al termine dell'attuale percorso di studi (Fig. 7), si conferma la volontà da parte della maggioranza dei partecipanti (62,6%) di cercare lavoro in Italia (soluzione preferita dal 50,6% dei partecipanti) o all'estero.

Tale desiderio è maggiore soprattutto nel caso degli iscritti ai corsi di laurea specialistici (74,5%) e degli iscritti al vecchio ordinamento (73,0%), mentre nel caso degli iscritti ai corsi di laurea di primo livello questo valore è mitigato dalla maggiore presenza (31,1%) di coloro che vorrebbero proseguire gli studi iscrivendosi a un corso di laurea specialistico.

⁸ Schiavazzi V. (2010). "Figli e bamboccioni d'Europa. Ecco a che età se ne vanno di casa", in Repubblica. 18 gennaio.

Suddividendo i partecipanti all'indagine in due categorie in base all'anno di nascita, si osserva che i giovani nati a partire dal 1985 si dichiarano maggiormente interessati a frequentare un master (15,6%) rispetto ai nati fino al 1984. Tale scelta per loro non è da concepire come un'alternativa alla laurea specialistica quanto come una tappa da percorrere prima dell'inserimento lavorativo. Per la fascia più giovane dei partecipanti alla ricerca, infatti, la ricerca immediata di un lavoro sembra essere un problema meno urgente e solo il 48,6% di essi dichiara di voler cercare un inserimento lavorativo al termine dell'attuale percorso di studi.

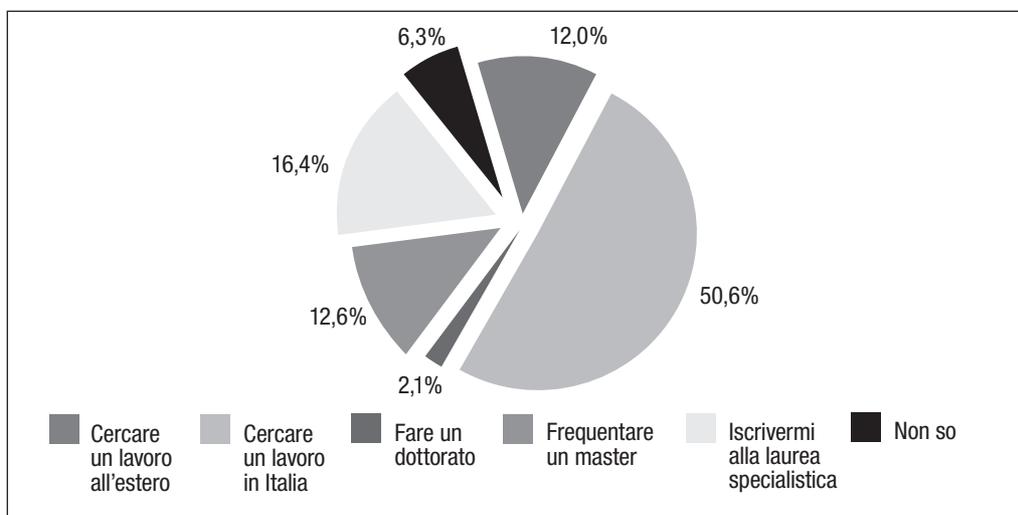


Figura 7: Risposte alla domanda "Alla fine del percorso cosa pensi di fare?"

Osservando le preferenze relative alle modalità e ai canali attraverso i quali cercare lavoro (Fig. 8), si evidenzia la scelta dei partecipanti di ricorrere soprattutto all'invio spontaneo dei propri curriculum alle aziende (72,1%)⁹. La proattività e la voglia di mettersi in gioco in prima persona si confermano perciò come tratti distintivi tipici di questa generazione. Nei confronti di alcuni importanti intermediatori tra domanda e offerta di lavoro, invece, si riscontrano orientamenti differenti in base alla fascia d'età dei partecipanti: i più giovani (nati dopo il 1984), infatti, tendono a privilegiare i servizi di *placement* delle università (35,4%), mentre i nati prima del 1985 confidano maggiormente nelle agenzie per il lavoro (21,8%).

Queste ultime, da parte loro, registrano un calo complessivo delle preferenze accordate loro da parte dei giovani: nel corso dell'indagine realizzata nel 2009, infatti, le agenzie erano state indicate dai partecipanti come il terzo canale preferenziale per la ricerca del lavoro, precedute dalle candidature spontanee e dai servizi di *placement* delle università e avevano riscontrato il 23,4% delle preferenze da parte dei giovani.

⁹ Il totale dei valori percentuali delle singole risposte è superiore a 100 poiché la domanda consentiva ai partecipanti di indicare due preferenze.

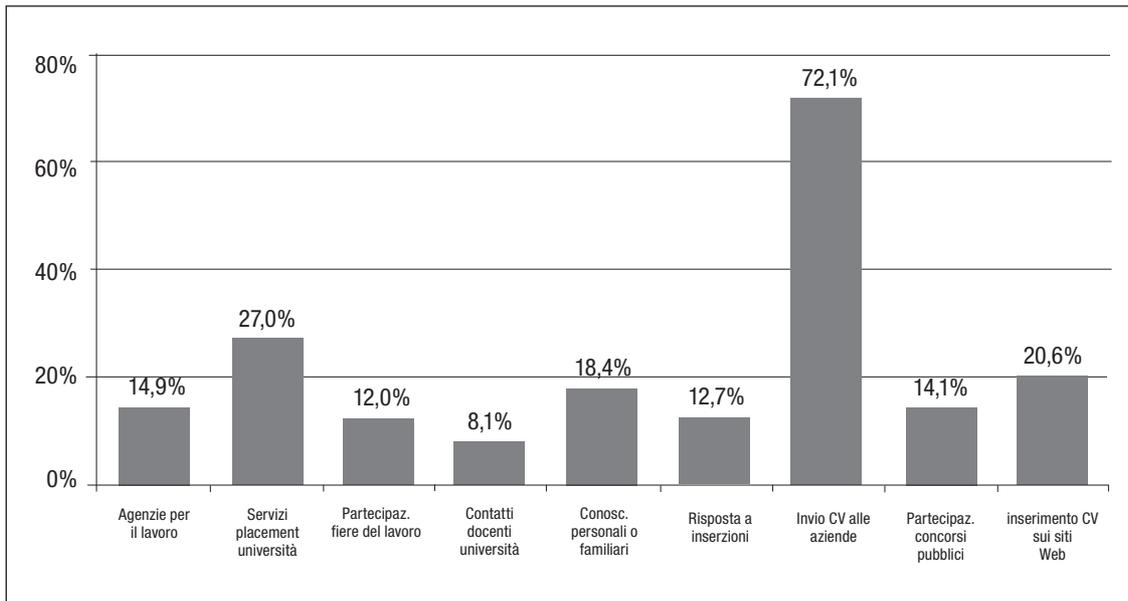


Figura 8: Risposte alla domanda "Come pensi di muoverti per la ricerca del lavoro?"

Le preferenze circa il futuro lavorativo

La grande azienda si impone ancora una volta come la principale aspirazione professionale dei giovani (Fig. 9). Il 52,8% dei partecipanti alla ricerca, infatti, dichiara il desiderio di lavorare in una grande azienda italiana o in una multinazionale.

Se, da un lato, questi valori non sorprendono, perché confermano una tendenza già rilevata dall'indagine realizzata nel 2009, dall'altro lato emergono considerazioni circa la limitata attrattività esercitata dalle piccole e medie imprese nei confronti dei giovani.

In un paese come l'Italia, il cui tessuto imprenditoriale è composto in larga maggioranza da PMI, infatti, le limitate preferenze accordate a queste particolari realtà aziendali possono costituire un problema in termini sia di disallineamento tra aspettative professionali dei giovani e opportunità offerte dal mercato del lavoro, sia di capacità delle piccole e medie imprese di competere nel mondo del lavoro.

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

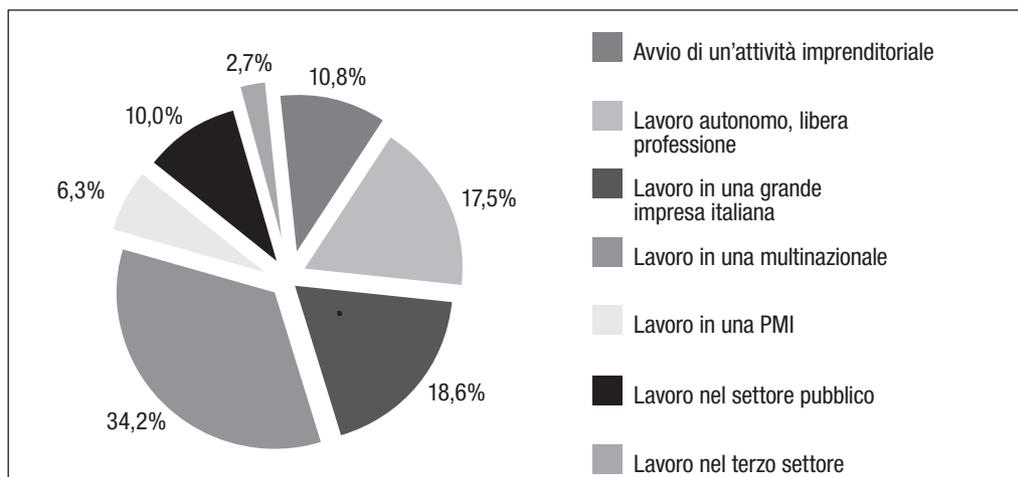


Figura 9: Risposte alla domanda "Pensando al tuo futuro e potendo scegliere, preferiresti"

Gli studenti del Nord manifestano un più marcato desiderio di avviare una propria attività professionale (14,7%) rispetto a quelli del Centro (7,7%) e del Sud (6,7%), mentre gli uomini aspirano alla libera professione (22,3%) più delle donne (13,5%).

Gli aspetti più importanti del lavoro

Le variabili "hard" quali la possibilità di carriera, la retribuzione e la sicurezza del posto di lavoro (Fig. 10) costituiscono le principali priorità degli studenti nei confronti del mercato del lavoro¹⁰.

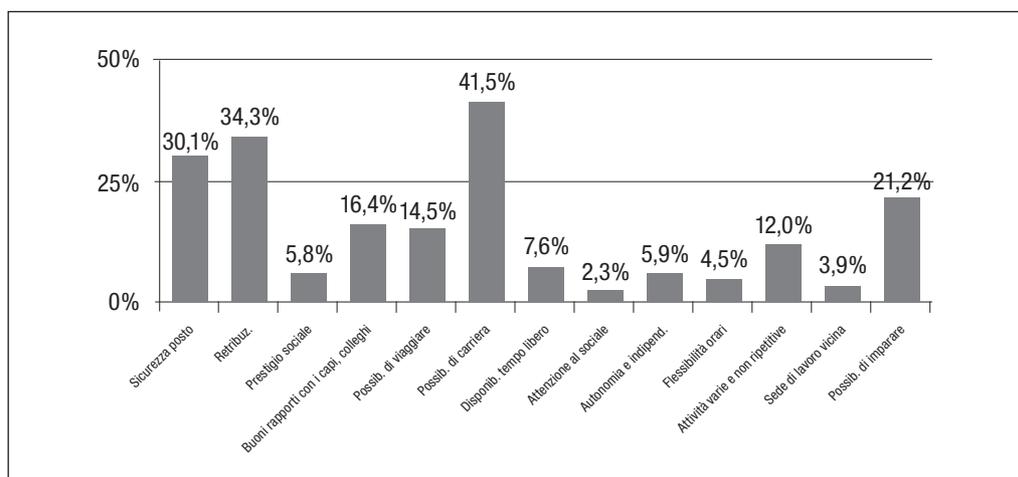


Figura 10: Risposte alla domanda "Quali aspetti sono per te importanti nel lavoro?"

¹⁰ Il totale dei valori percentuali delle singole risposte è superiore a 100 poiché la domanda consentiva ai partecipanti di indicare due preferenze.

Per i giovani non ancora inseriti, dunque, l'acquisizione di sicurezza e stabilità associata al posto fisso di lavoro, alla retribuzione e alla carriera costituisce un requisito fondamentale per conquistare la propria autonomia e l'indipendenza economica dalla famiglia.

Inoltre, la priorità attribuita dai giovani alle variabili *hard* conferma la costanza in Italia di un *trend* rilevato già da numerosi studi condotti negli ultimi anni sul rapporto tra giovani e mondo del lavoro¹¹.

Identikit dell'organizzazione ideale

Quest'area è stata indagata proponendo ai partecipanti alcune categorie dicotomiche tra le quali scegliere, secondo lo schema illustrato in Tab. 2:

Grande	Piccola
Regolata	Libera
Tecnologica	Non tecnologica
Orizzontale	Verticale
Stabile	Flessibile
“Noi”	“Io”
Tradizionale	Alla moda
Audace	Prudente
Professionale	Familiare
Globale	Locale

Tabella 2: schema per la costruzione dell'identikit dell'organizzazione ideale

Le preferenze indicate dai partecipanti confermano il desiderio di lavorare in un'organizzazione “tecnologica” (91,6%), “professionale” (85,5%), “globale” (85,0%) e “grande” (83,6). Emerge, perciò, il ritratto tipico dell'azienda multinazionale quale esempio di organizzazione ideale secondo il punto di vista degli studenti interpellati (Fig. 11).

Sono tuttavia da evidenziare alcune differenze nelle preferenze indicate dai partecipanti in base all'area geografica di provenienza. Infatti, laddove gli studenti del Nord dichiarano di preferire un'organizzazione “Libera” e “Flessibile”, quelli del Centro e del Sud la preferiscono “Regolata” e “Stabile”.

¹¹ Cfr. Consorzio Interuniversitario Almalaurea (2010); Nasti A., Pasqualini C., Quarantino L., Sala E. (2008); Boldizzoni D. Sala E. (2009).

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

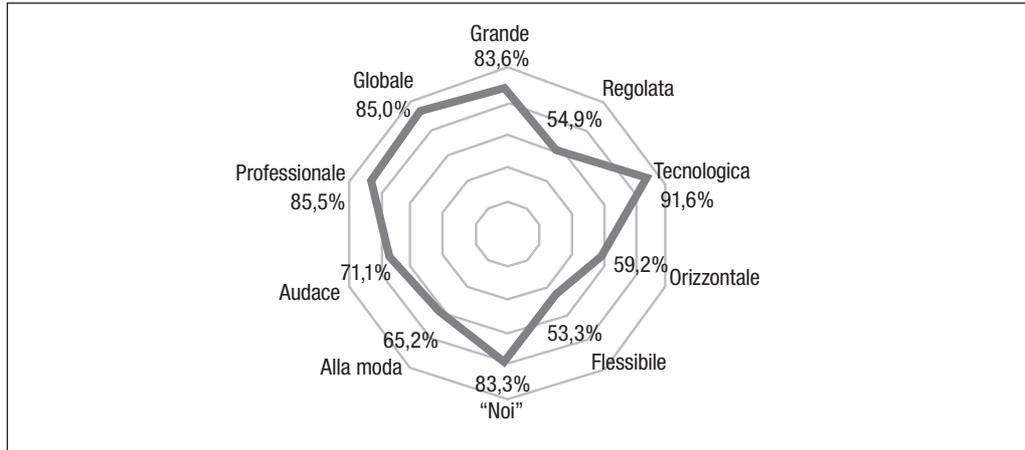


Figura 11: Risposte alla domanda "L'organizzazione ideale in cui vorresti lavorare è"

Come farsi largo nella vita

In relazione alle doti considerate più importanti per farsi largo nella vita (Fig. 12) appare evidente la determinazione dei giovani a fare affidamento sulla propria capacità d'impegno (56,4%) e sulle proprie competenze (53,9%)¹².

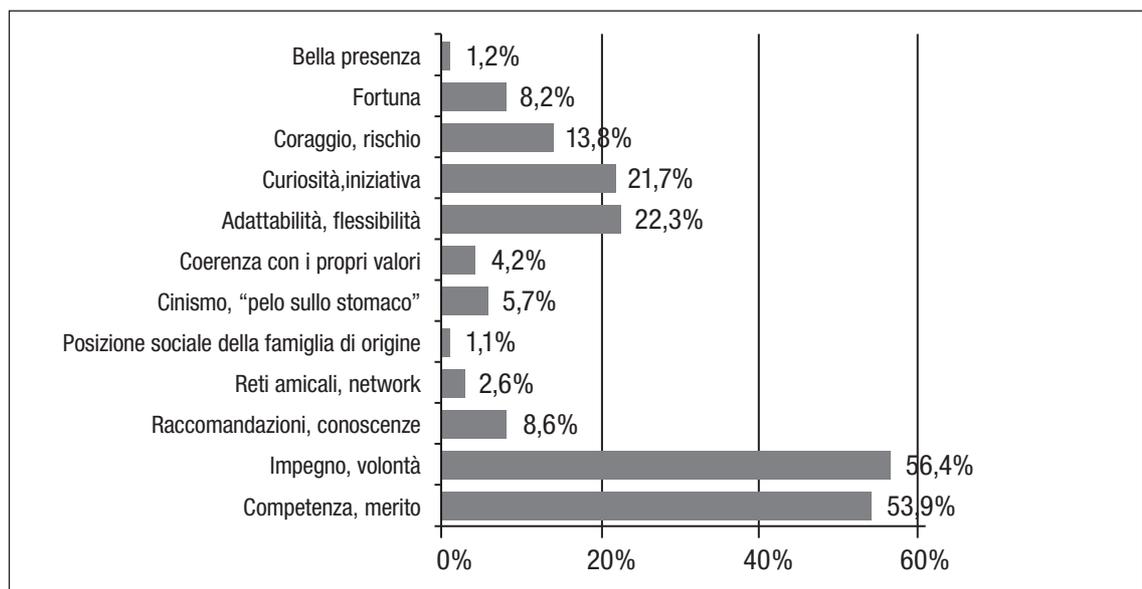


Figura 12: Risposte alla domanda "A tuo parere, le doti necessarie per farsi largo nella vita sono"

¹² Il totale dei valori percentuali delle singole risposte è superiore a 100 poiché la domanda consentiva ai partecipanti di indicare due preferenze.

Questi dati appaiono perfettamente in linea con quanto emerso dalla rilevazione realizzata nel 2009. Rispetto alla precedente indagine, tuttavia, si registra un minor livello di omogeneità tra le risposte fornite dai diversi gruppi di partecipanti in relazione ad alcuni *item*. Gli studenti del Nord infatti, vedono nel “cinismo” una variabile molto più importante (10,1%) rispetto a quanto dichiarino gli studenti del Centro (2,8%) e del Sud (2,0%).

Gli studenti iscritti al vecchio ordinamento dei corsi di laurea, inoltre, manifestano una minore fiducia nella propria capacità di rischiare (4,8%) e un maggior fatalismo. Il 17,5% di essi, infatti, indica la “fortuna” come un elemento necessario per farsi largo nella vita, collocando tale variabile al quarto posto per importanza.

Il confronto con i genitori

Sono state proposte ai partecipanti 13 categorie dicotomiche attraverso le quali si è cercato di analizzare il modo in cui i giovani percepiscono se stessi rispetto ai propri genitori. Più nel dettaglio, ai giovani è stato chiesto se, nel confronto con i genitori, sentono di essere più o meno: individualisti, aperti, informati, attenti al sociale, ecologisti, arrivisti, disposti a sacrifici, consumisti, disincantati, soddisfatti, ottimisti, disposti a compromessi, curiosi (Fig. 13).

Relativamente ad alcuni di questi *item* i giovani hanno assunto posizioni di netta distinzione rispetto ai genitori. In particolare, essi affermano di essere molto più curiosi, aperti, informati, consumisti e individualisti, ma anche molto meno soddisfatti e disposti a sacrifici.

Proprio la minore disponibilità ai sacrifici rispetto alle generazioni precedenti costituisce uno degli elementi più caratteristici e ricorrenti emersi dalle precedenti indagini condotte dalla Fondazione Istud sul rapporto tra giovani e mondo del lavoro:

«Questa generazione sembra aver fatto dell' hic et nunc una propria regola di vita; appare scarsamente capace di concepire e di perseguire traguardi di lungo periodo e concentra la maggior parte dei propri sforzi su obiettivi raggiungibili in tempi più brevi» (Boldizzoni, Sala, 2009).

Vi sono poi altri *item*, quali la disponibilità a compromessi, l'ottimismo e il disincanto nei confronti delle quali c'è un sostanziale equilibrio nelle valutazioni formulate dagli studenti e che esprimono una percezione di maggior somiglianza rispetto ai genitori.

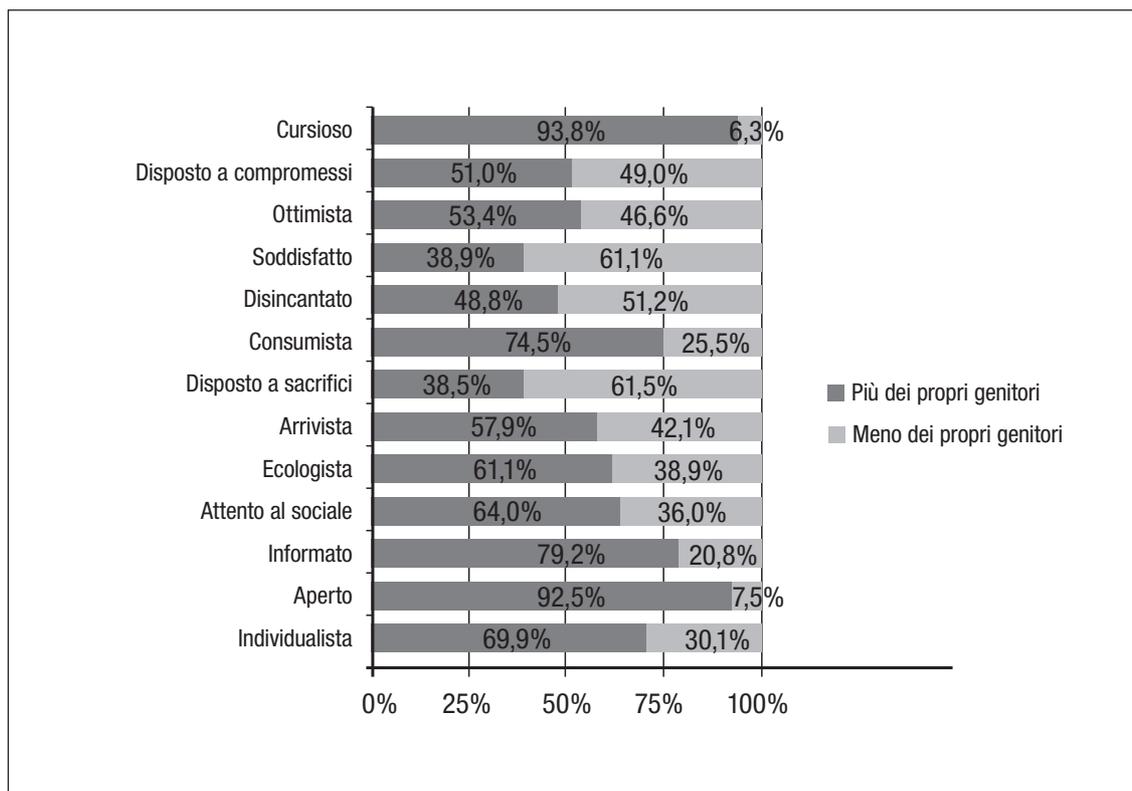


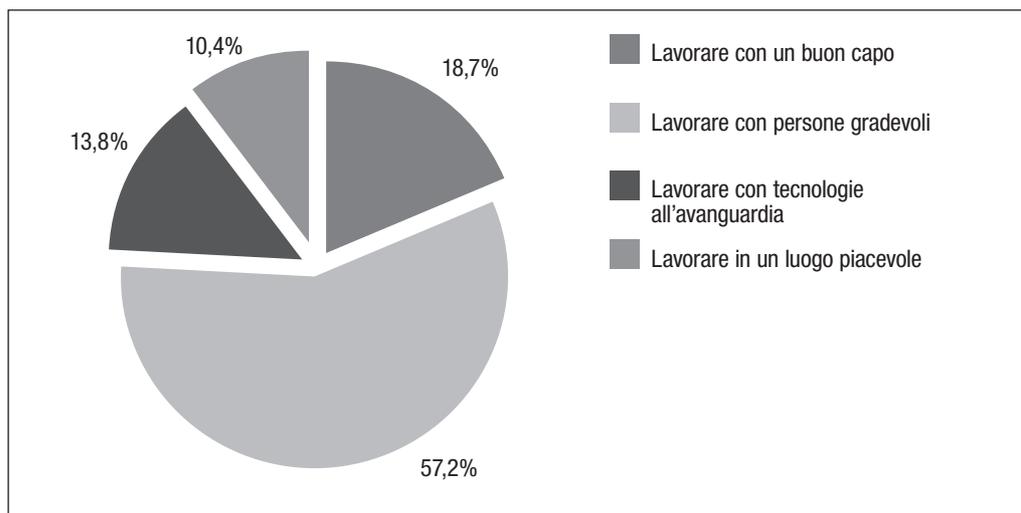
Figura 13: Risposte alla domanda “Rispetto ai tuoi genitori pensi di essere”

L'ambiente di lavoro ideale

Quest'area indagata – nuova rispetto alle indagini condotte dalla Fondazione ISTUD nel 2008 e nel 2009 – ha avuto la finalità di esplorare quale fosse la principale priorità dei partecipanti tra quattro alternative legate all'ambiente di lavoro: lavorare con un buon capo, lavorare con persone gradevoli, tecnologie all'avanguardia e lavorare in un ambiente piacevole (Fig. 14).

L'individuazione di queste quattro opzioni si è basata sulle indicazioni emerse dalle precedenti ricerche, che avevano evidenziato come la dimensione tecnologica, la qualità dell'ambiente di lavoro e la relazione con il capo e con i colleghi costituissero variabili considerate particolarmente importanti dai giovani.

Con questa domanda si è pertanto cercato di stabilire un ordine di priorità, chiedendo ai partecipanti di indicare quale fosse la variabile considerata più importante. La possibilità di lavorare con persone gradevoli costituisce l'opzione largamente preferita dai giovani. Tale scelta, infatti, riscuote il 57,2% dei consensi. Più in generale, è possibile affermare che nelle preferenze dei giovani prevalga la dimensione relazionale, da intendere sia come qualità del rapporto con i colleghi, sia come relazione con il proprio capo.



**Figura 14: Risposte alla domanda
“qual è la caratteristica dell'ambiente di lavoro per te più importante?”**

Identikit del capo ideale

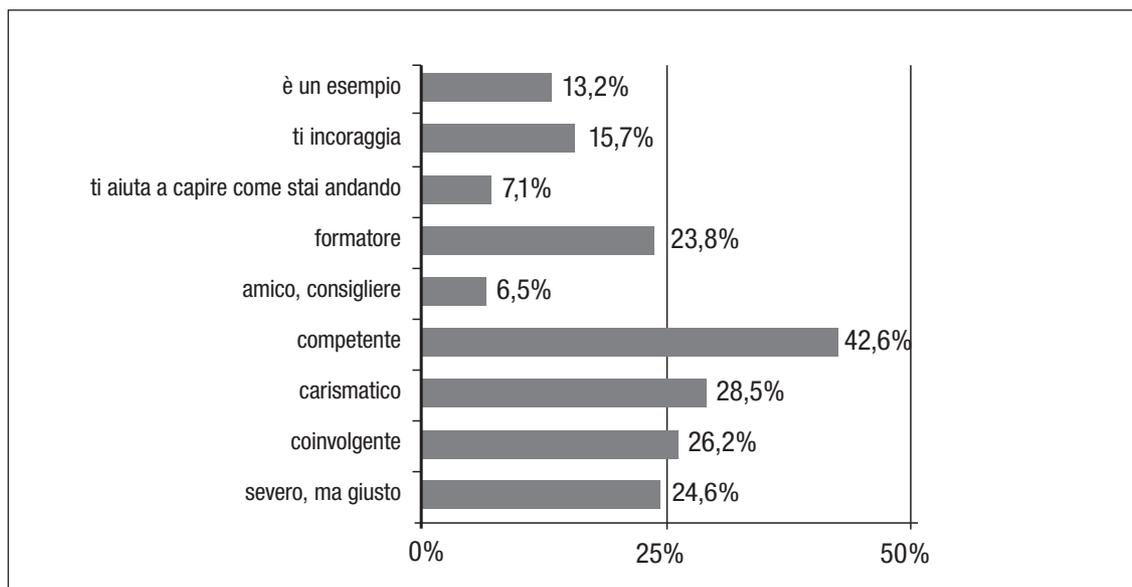
La letteratura disponibile dedicata alla Generazione Y e, in particolare, al confronto tra tale generazione e mondo del lavoro evidenzia la centralità e la criticità del ruolo del capo:

«The ideal boss, according to Generation Y, is flexible and empowering. Younger workers are independent and do not want to be micromanaged» (Crampton, Hodge, 2009).

I giovani tendono a cercare all'interno dell'ambiente di lavoro figure autorevoli alle quali affidarsi e nei confronti delle quali nutrono aspettative elevate.

Partendo da tale premessa, la ricerca ha voluto esplorare quali fossero le caratteristiche del “capo ideale” maggiormente apprezzate dai giovani (Fig. 15).¹³

¹³ Il totale dei valori percentuali delle singole risposte è superiore a 100 poiché la domanda consentiva ai partecipanti di indicare due preferenze.



**Figura 15: Risposte alla domanda
“Quali sono le caratteristiche del ‘capo ideale’ con cui vorresti collaborare?”**

Un buon capo deve essere principalmente una persona competente (42,6%). Tale attributo si impone nettamente come quello più apprezzato dai giovani. Seguono altre caratteristiche quali il carisma, la capacità di coinvolgimento, l’essere un buon formatore e l’essere giusto nei giudizi che riscuotono valori simili nelle preferenze indicate dai partecipanti.

È da osservare come alle ultime due posizioni della graduatoria degli attributi del buon capo ci siano l’essere un “amico, consigliere” e l’aiutare “a capire come stai andando”. A una prima lettura, questo dato appare sorprendente, poiché la richiesta costante di *feedback* e la ricerca di relazioni amicali anche all’interno dei luoghi di lavoro rappresentano caratteristiche diffuse tra i giovani appartenenti alla Generazione Y. Tuttavia, è ipotizzabile che il ruolo di “amico” sia ricercato dai giovani soprattutto nei colleghi coetanei e che la richiesta di avere *feedback* sia rivolta ai colleghi più anziani e ai tutor prima ancora che ai capi diretti.

Tuttavia, come sarà possibile osservare nelle evidenze emerse dai *focus group* realizzati all’interno delle aziende partner della ricerca, i punti di vista e le aspettative dei giovani neoinserti nei confronti del capo propongono priorità parzialmente differenti, frutto soprattutto delle esperienze maturate all’interno dei rispettivi ambienti di lavoro.

L'utilizzo dei mezzi di comunicazione e delle tecnologie

Per una popolazione di nativi digitali qual è la Generazione Y l’utilizzo dei mezzi di comunicazione costituisce una dimensione fondamentale sia della vita privata, sia della vita lavorativa.

Questa dimensione così importante ai fini dell'esplorazione delle caratteristiche distintive della Generazione Y è stata indagata sia verificando l'intensità di utilizzo di alcuni mezzi di comunicazione (Fig. 16) e di alcune applicazioni tecnologiche (Fig. 17), sia ricostruendo le principali funzioni d'uso per le quali si ricorre all'impiego di tali applicazioni (Fig. 18).

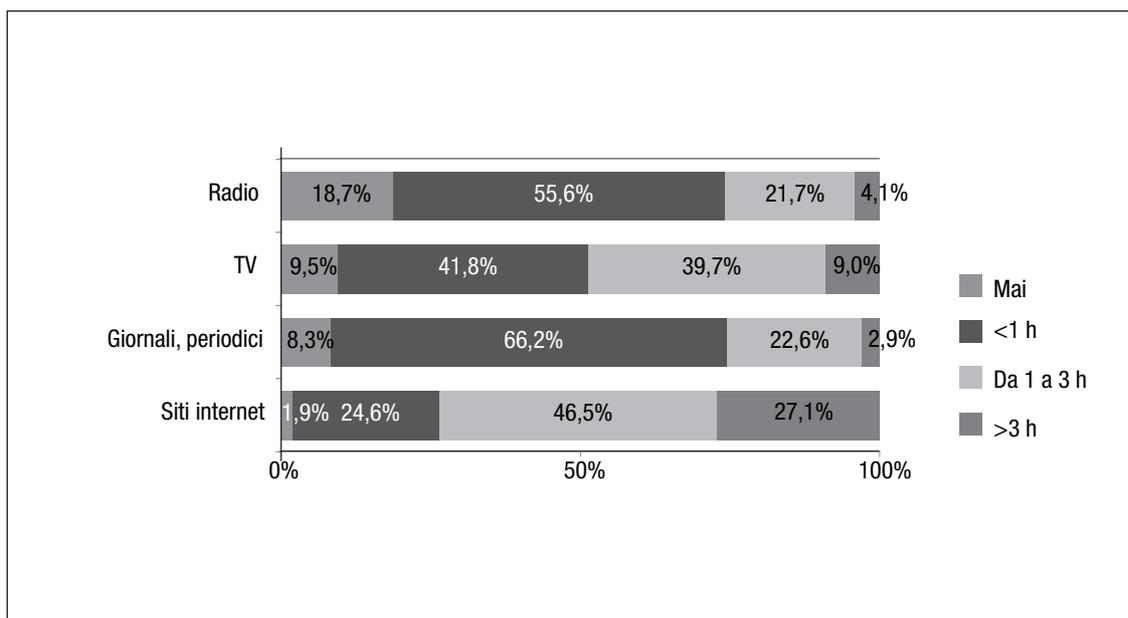


Figura 16: Risposte alla domanda “Quanto tempo al giorno dedichi ai seguenti mezzi?”

Dall'analisi dei dati raccolti emerge come Internet costituisca il mezzo di comunicazione/informazione ampiamente più utilizzato dai giovani. Il 27,1% dei partecipanti all'indagine, infatti, dichiara di trascorrere più di 3 ore al giorno su Internet e solo una quota marginale (1,9%) afferma di non farne mai uso.

Nell'analizzare i dati relativi all'utilizzo degli altri media è opportuno considerare che il fenomeno della convergenza digitale fa sì che i confini tra i quattro mezzi di comunicazione siano sempre più sfumati. La Rete rappresenta un veicolo attraverso il quale fruire in modalità differente anche dei servizi proposti dagli altri mezzi di comunicazione (Web TV, Web radio, giornali online), per cui è prevedibile che il tempo dedicato dai giovani ai media più tradizionali sia maggiore di quanto dichiarato.

Relativamente al solo mondo Internet, si è provveduto ad esplorare anche l'intensità di utilizzo di alcune applicazioni. I motori di ricerca e l'e-mail costituiscono le applicazioni utilizzate con maggior frequenza dai giovani, ma è da segnalare anche l'elevato utilizzo di strumenti quali i social network, le chat e i forum, che hanno una più marcata capacità di rispondere al bisogno di socialità dei giovani. È attraverso tali applicazioni, infatti, che i giovani possono ribadire e coltivare, anche a distanza, la loro partecipazione ai diversi gruppi sociali in cui si riconoscono, secondo la logica della multi appartenenza (Cesareo, 2005; Boldizzoni, Sala, 2009).

I. Gli orientamenti verso il mondo del lavoro dei giovani universitari

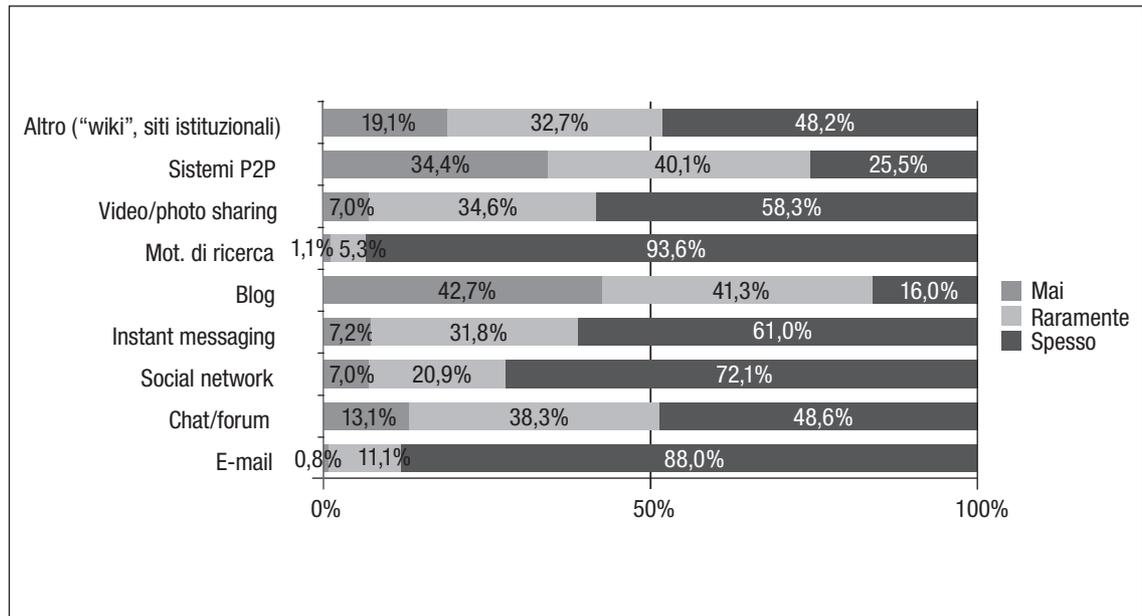


Figura 17: Frequenza di utilizzo delle applicazioni tecnologiche da parte dei giovani

Successivamente, si è provveduto a individuare le funzioni d'uso associate alle applicazioni maggiormente utilizzate dai giovani. L'ipotesi principale che ha guidato tale attività è che esistano dei profili tipici che caratterizzano l'utilizzo delle tecnologie da parte dei giovani e che tali profili si modifichino nel corso del tempo con il passaggio dall'università al mondo del lavoro.

L'elaborazione del modello che ha guidato l'analisi dei dati raccolti si è basata sulla suddivisione delle differenti applicazioni in due macro-categorie:

- applicazioni "Social", ovvero quelle che prevedono un elevato livello di interazione con più persone e che comportano una maggiore visibilità da parte dell'utente. In questa categoria rientrano applicazioni quali i social network, le chat, i forum, i blog e i sistemi di photo e video sharing;
- applicazioni "Self", cioè quelle che prevedono un utilizzo individuale o un'interazione che coinvolge un numero minore di interlocutori e una minore visibilità da parte dell'utente. Questa categoria di applicazioni comprende i motori di ricerca, l'e-mail, i siti Web, i sistemi di instant messaging e i sistemi Peer to Peer (P2P).

Anche le possibili funzioni d'uso sono state suddivise in due classi:

- funzioni orientate alla relazione, che prevedono un utilizzo con finalità soprattutto di carattere sociale ("sviluppare relazioni", "collaborare");

- funzioni orientate al sé, che richiamano un impiego di tipo utilitaristico delle tecnologie (“decidere”, “informarsi”).
- Le opzioni relative alle tipologie di applicazioni e quelle inerenti le relative funzioni d’uso sono state incrociate tra loro. È stata così costruita una matrice a doppia entrata (Fig. 18) all’interno della quale sono stati posizionati i partecipanti sulla base delle risposte date.

Nello specifico, è stato chiesto ai partecipanti di indicare quali fossero, in ordine di frequenza d’uso, le tre applicazioni maggiormente impiegate e di specificare per ciascuna applicazione la finalità prevalente.

A ciascuna opzione è stato assegnato un differente punteggio (5 punti alla prima scelta, 3 punti alla seconda e 1 punto alla terza) in modo da ricostruire il posizionamento di ciascun partecipante.

Ai quattro quadranti della matrice corrispondono altrettanti profili tipici che caratterizzano l’uso delle tecnologie da parte dei giovani:

- *Full Connected* – sono i giovani che si segnalano per un utilizzo diffuso e costante delle applicazioni di tipo “Social”, cui attribuiscono una funzione non solo socio-relazionale, ma anche di tipo utilitaristico, nella misura in cui aiutano l’utente a informarsi e a decidere;
- *Social Surfers* – è il profilo dei giovani che utilizzano prevalentemente applicazioni di tipo “Social” alle quali associano soprattutto finalità di tipo sociale, che coinvolgono una rete di relazioni ampia;
- *Selective Socializers* – sono i giovani che utilizzano prevalentemente le applicazioni di tipo “Self”. Come i Social Surfers, hanno un utilizzo delle tecnologie che privilegia la dimensione socio-relazionale, ma si differenziano dal profilo precedente per un approccio più discreto nella gestione delle relazioni online. Preferiscono, infatti, una forma di interazione più ristretta e limitata a un minor numero di contatti;
- *Tech Exploiters* – sono i giovani in cui prevale l’impiego utilitaristico delle applicazioni tecnologiche. Queste ultime sono soprattutto di tipo “Self” e vengono utilizzate con una finalità di tipo consultivo, ovvero per informarsi e per prendere decisioni.

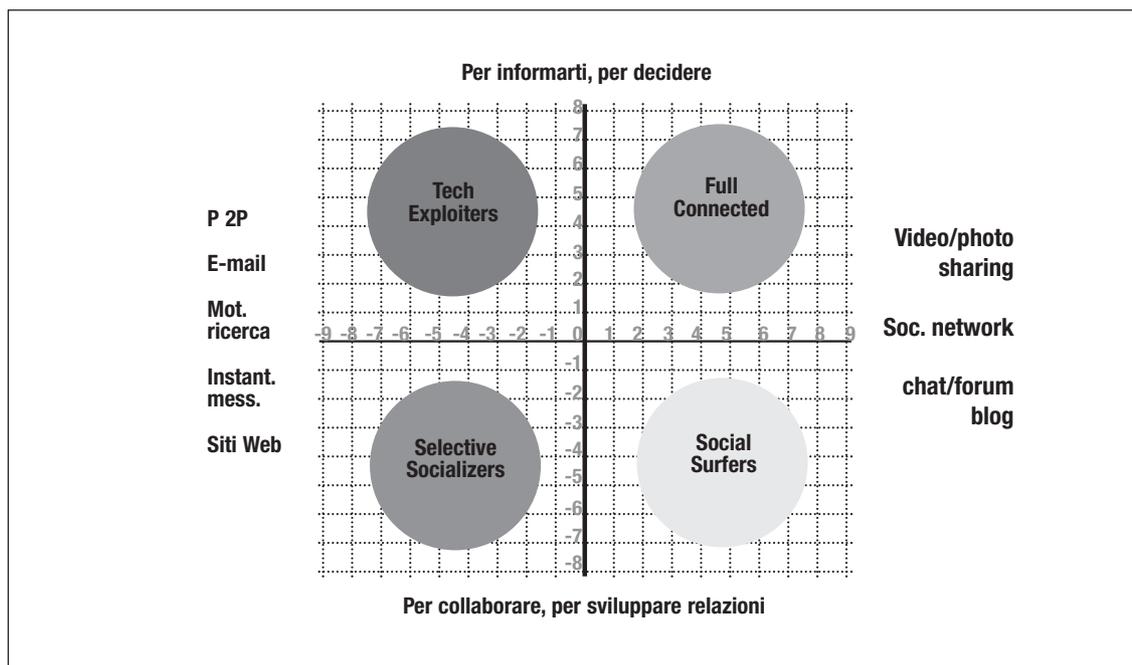


Figura 18: Profili di utilizzo delle applicazioni tecnologiche

Il posizionamento dei partecipanti lungo i quattro quadranti (Fig. 19) evidenzia la netta prevalenza dei due profili che caratterizzano la parte bassa della matrice. I giovani studenti sono dunque soprattutto *Selective Socializers* (49,6%) e *Social Surfers* (40,0%). Non sorprende la quota marginale rappresentata dai *Full Connected*, poiché questo profilo, nelle ipotesi che hanno guidato la costruzione della matrice, dovrebbe essere tipico soprattutto dei *teenagers*, ovvero di quei giovani in età pre-universitaria il cui studio non rientra nelle finalità della presente ricerca.

Anche i *Tech Exploiter* sono presenti in quota minore. Si tratta, infatti, di un profilo poco diffuso se si prendono in considerazione gli studenti, ma la cui rappresentanza dovrebbe risultare più nutrita analizzando i profili dei giovani già inseriti in azienda.

L'ipotesi principale che ha guidato la costruzione della matrice e la definizione dei profili di utilizzo delle tecnologie, infatti, prevede che nel corso delle diverse tappe che segnano il passaggio dei giovani dall'adolescenza all'età adulta e la transizione dalla scuola all'università e, infine, all'azienda ci sia una progressione che muove il profilo del giovane dal raggruppamento dei *Full Connected* a quello dei *Social Surfers*, per poi passare a quello dei *Selective Surfers* e dei *Tech Exploiters*.

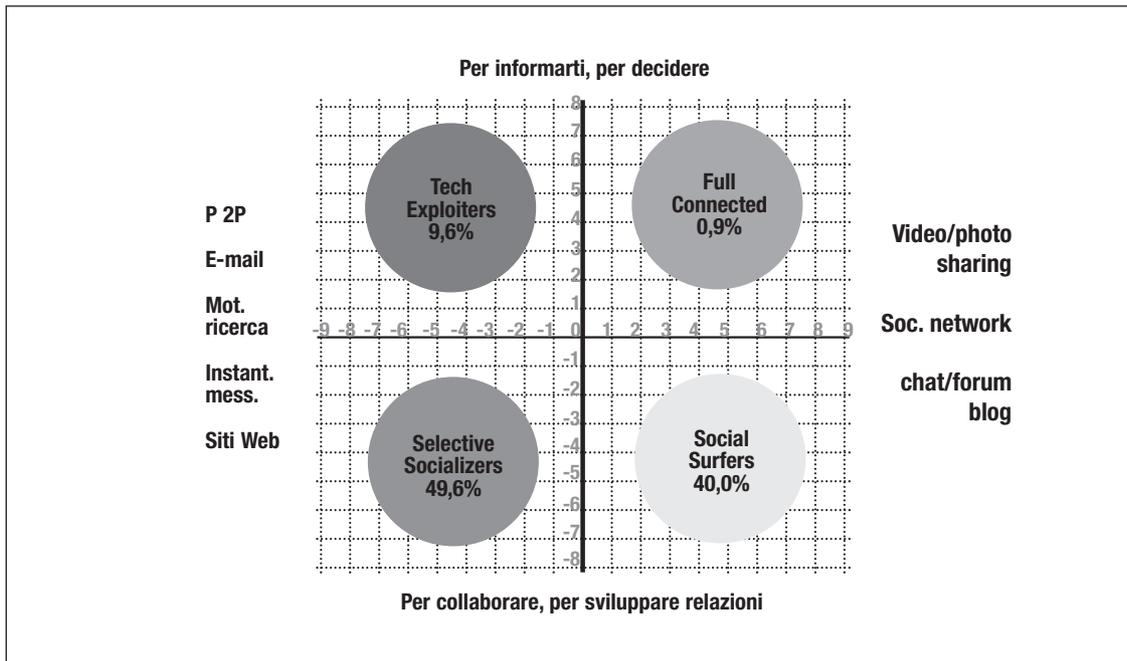


Figura 19: Profili di utilizzo delle tecnologie. Distribuzione dei partecipanti

1.5. L'influenza del contesto abitativo

L'analisi dei dati raccolti circa gli orientamenti dei giovani nei confronti del mondo del lavoro ha evidenziato un elevato livello di omogeneità tra i punti di vista di tutti gli studenti coinvolti nella ricerca. Tale risultato non sorprende, poiché conferma l'immagine dei Yers come rappresentanti di una "Generazione Unisex" (Boldizzoni, Sala, 2009).

Si conferma, perciò, la difficoltà ad utilizzare i tradizionali criteri socio-demografici per segmentare una generazione che, al contrario, propone uno zoccolo duro di caratteristiche trasversali comuni a tutti i suoi rappresentanti.

La sola variabile che propone differenze significative tra i punti di vista dei partecipanti è quella relativa al contesto abitativo. I giovani che non vivono con i genitori, infatti, confermano una visione del mondo del lavoro parzialmente diversa da quella di chi vive ancora in famiglia, frutto soprattutto del minore condizionamento dei genitori.

Se è vero, infatti, che i genitori esercitano un ruolo di guida nei confronti dei figli, è altrettanto vero che la visione del mondo del lavoro di cui essi sono portatori non sempre corrisponde alla realtà dei fatti, ma è spesso frutto di una visione idealizzata di tale mondo, evocativa di un differente contesto sociale, economico e politico: quello che aveva caratterizzato la fase in cui i genitori avevano cominciato a lavorare.

La contrapposizione tra pragmatismo “riflesso” e pragmatismo “empirico” (Boldizzoni, Sala, 2009), che caratterizza le due categorie di partecipanti alla ricerca, si traduce soprattutto in una maggiore propensione al rischio da parte dei giovani che non vivono in famiglia.

Questi ultimi, infatti, si dimostrano maggiormente interessati ad intraprendere un lavoro autonomo o ad avviare una propria attività imprenditoriale rispetto a quanto dichiarato dai propri coetanei che vivono in famiglia (Fig. 20).

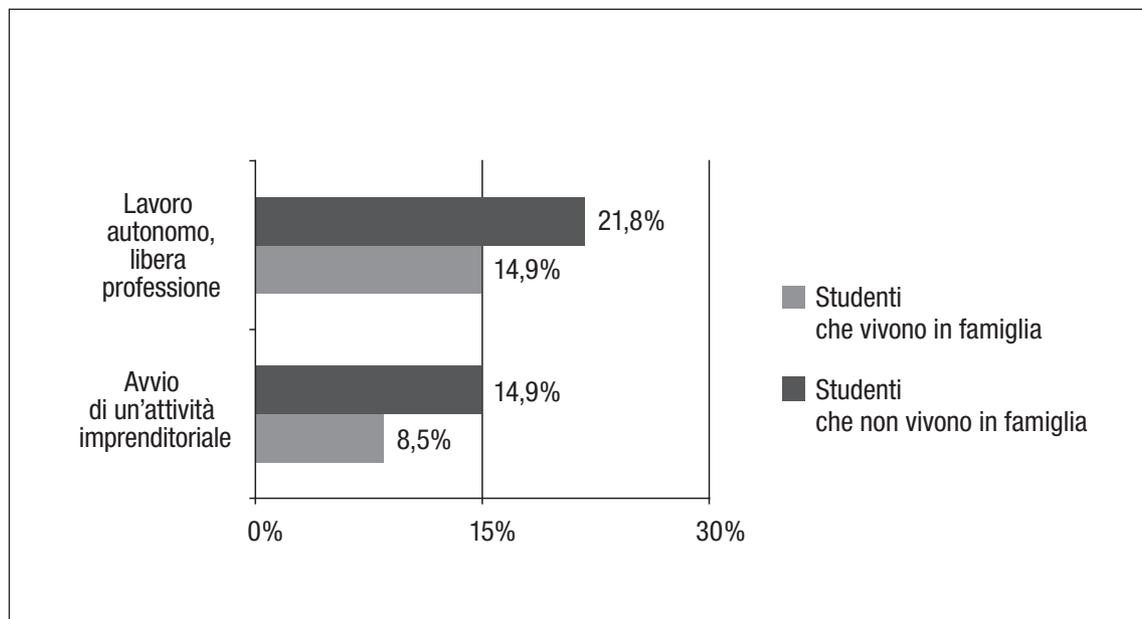


Figura 20: Propensione all'imprenditorialità e alla libera professione. Confronto in base al contesto abitativo

A questa maggiore propensione al rischio corrisponde anche una minore importanza attribuita alla sicurezza del posto di lavoro. Solo il 20,3% degli studenti che non vivono in famiglia inserisce, infatti, questa variabile tra gli aspetti del lavoro considerati più importanti.

La stabilità, perciò, non costituisce un requisito fondamentale per questi giovani e ciò vale anche se l'attenzione si sposta sull'*identikit* dell'organizzazione ideale. Infatti, laddove i giovani che vivono in famiglia dichiarano una leggera preferenza per un'organizzazione “stabile” (51,0%), gli studenti che non vivono in famiglia sono in larga maggioranza per un'organizzazione “flessibile” (63,7%).

Infine, si segnalano differenze significative anche nei comportamenti di utilizzo delle tecnologie. I giovani che non vivono in famiglia si posizionano prevalentemente nella categoria dei “*Selective Socializers*” (61,0%), ovvero in un profilo che, come si osserverà nel Cap. 3, è rappresentativo soprattutto dei neoinserti, mentre i giovani che vivono con i genitori si attestano a un valore del 38,2%, a fronte di una quota maggioritaria di “*Social Surfers*” (43,6%).

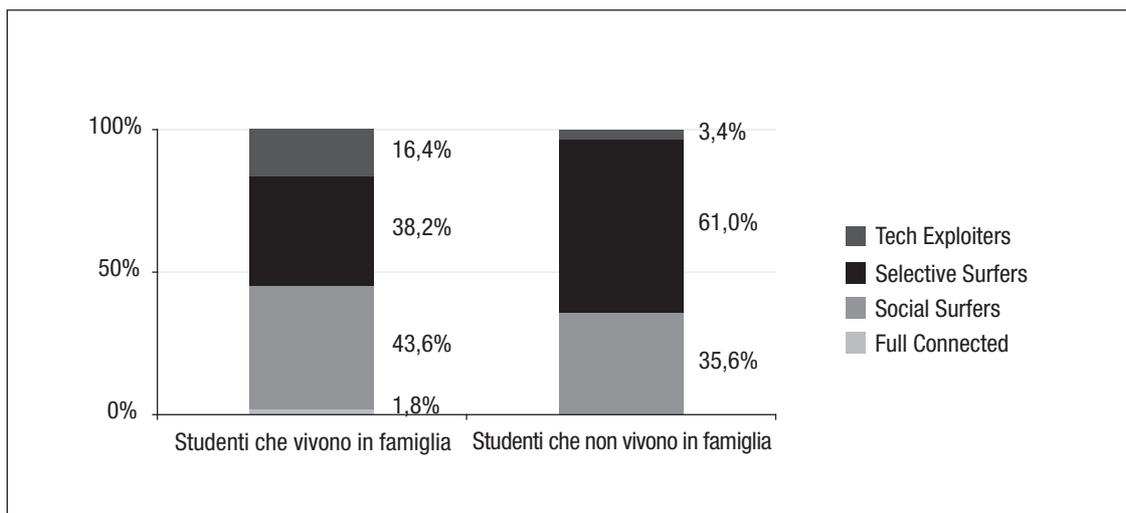


Figura 21: Profili tecnologici. Confronto in base al contesto abitativo

In sostanza, i giovani che sono già andati a vivere al di fuori della casa dei genitori si presentano – almeno nelle intenzioni dichiarate – maggiormente attrezzati ad affrontare un mondo del lavoro che richiede loro spirito di adattamento e disponibilità ad affrontare le incertezze.

Si può affermare che il parziale distacco dai genitori, quando il giovane, magari anche solo per ragioni di studio, si trasferisce a vivere al di fuori del nucleo familiare, aiuti quest'ultimo a prepararsi in maniera più efficace ad affrontare le sfide che il mondo del lavoro gli proporrà.

Sarebbe perciò da auspicare una capacità dei giovani italiani di abbandonare il tetto familiare in tempi più rapidi rispetto a quanto avviene oggi. Solo il 30% dei giovani italiani tra i 20 e i 30 anni, infatti, vive in una casa diversa da quella dei genitori.

Al momento, però, sembra difficile immaginare un'inversione di questa tendenza, anche perché alle motivazioni culturali che hanno fatto guadagnare ai nostri giovani l'etichetta poco gratificante di "bamboccioni" si sono aggiunte ragioni di tipo economico che rendono sempre più difficile il distacco e l'affrancamento dal tetto familiare per la "generazione mille euro".

Anche all'estero si sta assistendo a una preoccupante inversione di tendenza: Negli USA, nel 1980, solo l'11% dei giovani tra i 25 e i 34 anni viveva in casa con i genitori; nel 2009 questo dato è aumentato al 20% e sempre più "Boomerang Kids" si ritrovano costretti a rinunciare alla conquistata indipendenza per ritornare a vivere con i genitori.¹⁴

¹⁴ Cfr. AA.VV. (2010). The return of the multi-generational family household (Rapporto di ricerca). Pew Research Center. 18 marzo; Bearden M. (2010). "Coming home to the roots: Boomerang kids move back in with their parents", in www.uscatholic.org. 19 marzo.

Il rischio è che anche in Italia – dove le percentuali di partenza sono ben diverse – si assista nei prossimi anni a un fenomeno simile e che ci si trovi di fronte a una generazione di “bamboccioni di ritorno”.

1.6. Considerazioni conclusive

Il ritratto della Generazione Y realizzato dalla presente indagine ricorda in molte caratteristiche quello emerso dalla ricerca realizzata dalla Fondazione Istud nel 2009. I valori emersi dalle aree comuni indagate dalle due ricerche, infatti, sono estremamente simili. Segno, questo, che i tratti distintivi principali che caratterizzano questa generazione sono stati identificati e messi a fuoco.

Tra le evidenze più significative, il ruolo centrale è rappresentato dalla confidenza con le tecnologie, il cui utilizzo quotidiano, estremamente elevato, è da considerarsi come un comportamento naturale per i rappresentanti della Generazione Y. I nativi digitali costituiscono la prima generazione abituata a vivere in un mondo costantemente interconnesso. Per loro, la possibilità di utilizzare le diverse tecnologie e i *device* ad esse correlati è non solo un’opportunità di gratificazione, ma anche un’esigenza, nella misura in cui soddisfa contemporaneamente più bisogni (di relazione, di informazione, di supporto ai processi decisionali...).

La costante esposizione ai mezzi di comunicazione, inoltre, ha consentito ai giovani Yers di sviluppare una più efficace capacità di gestione ed elaborazioni delle informazioni:

«It is now clear that as a result of this ubiquitous environment and the sheer volume of their interaction with it, today’s students think and process information fundamentally differently from their processors». (Prenski, 2001)

È evidente come tale caratteristica costituisca un importante punto di forza per questi giovani che si apprestano ad entrare nel mondo del lavoro e rappresenti, almeno in linea teorica, un elemento di sicuro interesse per le aziende.

È altrettanto vero, tuttavia, che questa capacità di gestione e di elaborazione delle informazioni genera un elevato desiderio di accesso a tutte le fonti informative e che tale desiderio, talvolta, deve confrontarsi con realtà organizzative parzialmente diverse dal mondo auspicato dai partecipanti alla ricerca. Le politiche aziendali di comunicazione e di gestione dei sistemi informativi (come si potrà osservare più in dettaglio nelle evidenze emerse dai *focus group* realizzati con i neoinseriti) sono spesso giudicate dai giovani “eccessivamente restrittive”, nella misura in cui limitano la loro capacità di procacciarsi liberamente le informazioni di cui hanno bisogno e di confrontare tra loro fonti alternative.

Una seconda caratteristica significativa è relativa alle preferenze lavorative indicate dai partecipanti alla ricerca. Il desiderio di lavorare in un’organizzazione “Grande, Tecnologica, Professionale e Globale”, già emerso dall’indagine realizzata nel 2009, appare confermato e, in alcuni casi, ulteriormente consolidato anche dalla presente ricerca.

L'*identikit* dell'organizzazione ideale tracciato dai giovani che ancora non si sono inseriti all'interno del mondo del lavoro, riproduce le caratteristiche della grande azienda multinazionale. In Italia, tuttavia, i due terzi della forza lavoro sono assorbiti dalle PMI e il 94,8% del tessuto imprenditoriale del Paese è costituito da aziende con meno di 10 dipendenti¹⁵.

Alla luce del confronto tra i desideri lavorativi dei giovani e le caratteristiche strutturali del sistema imprenditoriale italiano emerge perciò come potenziale area problematica il basso livello di gradimento (6,3%) riscontrato dalle PMI. Come si potrà osservare nel capitolo 3 dedicato alle evidenze emerse dai *focus group*, lo scarso gradimento degli studenti nei confronti delle PMI è dovuto principalmente all'idea che queste ultime propongano ambienti di lavoro meno gratificanti e con minori opportunità di crescita professionale per gli individui.

È da precisare che tali giudizi non sono legati (salvo rare eccezioni) a una vera esperienza diretta vissuta dai partecipanti, ma sono frutto di un'immagine delle PMI che i giovani si sono costruiti anche sulla base di stereotipi e generalizzazioni che, al di là degli effettivi riscontri empirici, minacciano l'immagine di tutte le piccole e medie imprese italiane rischiando di comprometterne la capacità di competere efficacemente nel mercato del lavoro.

Appare perciò evidente come il problema della riqualificazione dell'immagine di una risorsa così preziosa per il Paese debba rappresentare una priorità nell'agenda dei diversi *stakeholder* (istituzioni, aziende, *decision maker*) chiamati in causa a sostenere la competitività delle imprese italiane e, più in generale, del Sistema Italia.

La stessa competitività è frutto anche della capacità dei giovani di arrivare il più preparati possibile al momento dell'ingresso nel mondo del lavoro. Relativamente a questo punto, si è osservato come la capacità di anticipare il momento in cui si va a vivere al di fuori della famiglia aiuti i giovani ad acquisire un approccio più intraprendente nei confronti del lavoro, caratterizzato da una maggiore propensione all'assunzione di rischi e alla disponibilità a rinunciare a garanzie che, in questo momento, il mondo del lavoro non appare in grado di offrire.

I giovani, tuttavia, spesso fanno fatica ad affrancarsi dai propri genitori anche successivamente al loro inserimento lavorativo¹⁶ poiché in molti casi la retribuzione percepita non consente loro di essere totalmente autonomi.

¹⁵ AA.VV. (2009). Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi. (Rapporto di ricerca). ISTAT

¹⁶ (An.). (2009). "Vita da single, al Nord per un giovane è quasi impossibile", in www.rainews24.rai.it. 11 agosto.

2 I giovani visti dai manager

2.1. Premessa: finalità, obiettivi e metodologia

La ricerca di quest'anno ha previsto una parte di indagine aggiuntiva, rispetto agli anni passati, consistente nella rilevazione del punto di vista di manager e professionisti senior attualmente operativi in azienda.

Si tratta di una scelta coerente con l'impostazione generale del programma di ricerca che fin dall'inizio ha sempre cercato di studiare il rapporto tra i giovani e il mondo del lavoro in chiave multiprospettica, vale a dire analizzando i punti di vista dei diversi attori coinvolti.

A tal fine è stata realizzata una collaborazione con l'associazione Prospera¹⁷, una organizzazione di oltre novecento manager e professionisti d'azienda impegnata su cinque cardini fondamentali: sviluppo, innovazione, sostegno alle nuove generazioni, merito ed etica. Ed è stato proprio l'impegno specifico rispetto ai giovani e al loro inserimento nel mondo del lavoro che ha rappresentato un concreto punto di incontro tra la Fondazione Istud e l'Associazione Prospera.

È importante sottolineare che i manager e professionisti aderenti a Prospera, pur non essendo statisticamente rappresentativi del loro universo, costituiscono tuttavia un campione interessante dal punto di vista qualitativo: si tratta infatti di persone liberamente impegnate rispetto ai temi oggetto di studio e che quindi hanno probabilmente partecipato all'indagine con attenzione e consapevolezza. Questo offre una buona garanzia in termini di qualità dei dati raccolti.

Gli obiettivi conoscitivi di questa parte dell'indagine erano strettamente collegati a quelli più generali della ricerca complessiva e possono essere così sintetizzati:

- confrontare il punto di vista dei giovani con quello di manager senior rispetto ad alcune tematiche comuni (ad esempio, visione del mondo del lavoro, rapporto con le altre generazioni, utilizzo delle tecnologie);
- ricostruire il profilo atteso e reale dei giovani che entrano oggi in azienda, dal punto di vista di chi ha *seniority* e responsabilità gestionali consistenti.

¹⁷ Prospera “è un'organizzazione aperta che promuove il dialogo per far crescere nel Paese una classe dirigente formata ai valori dell'impegno responsabile, della trasparenza e dell'onestà intellettuale” (www.prospera.it).

In questo senso, i dati raccolti presso i manager Prospera rappresentano un importante completamento di quelli derivanti dal *workshop* realizzato con le aziende (vedi capitolo 4). Al *workshop*, infatti, hanno partecipato specialisti delle Risorse Umane, mentre in questo caso si tratta di manager provenienti da tutte le funzioni, con una componente forte di *line* (poco meno del 40% dei rispondenti ha un ruolo di Direzione Generale). In questo modo è possibile avere il punto di vista sia di chi gestisce quotidianamente nell'operatività i giovani (la *line*) sia di chi è chiamato a gestire leve specialistiche per attrarli, integrarli e trattenerli nell'organizzazione (staff delle Risorse Umane).

La metodologia di indagine è stata di tipo estensivo e si è concretizzata nella somministrazione di un questionario a tutti gli associati di Prospera. Lo strumento di indagine¹⁸ è stato predisposto a partire da quello utilizzato per la ricerca quantitativa presso i giovani laureandi, in un'ottica di continuità e parziale confrontabilità. Partendo dalla ricostruzione di alcune informazioni anagrafiche relative ai rispondenti (età, genere, istruzione, funzione e azienda di appartenenza), il questionario, coerentemente con gli obiettivi conoscitivi illustrati in precedenza, ha cercato di esplorare le seguenti tematiche:

- il confronto generazionale con i giovani oggi in ingresso nel mondo del lavoro;
- le doti necessarie per farsi largo sul lavoro;
- il profilo atteso e il profilo reale dei giovani in ingresso;
- i comportamenti di utilizzo delle nuove tecnologie nella vita sia professionale che privata.

Il questionario ha previsto solamente domande a risposta chiusa al fine di favorire una più rapida compilazione da parte dei rispondenti.

La raccolta dei dati è stata fatta nella primavera del 2010, rendendo disponibile il questionario su una piattaforma informatica, in modo da assicurare la massima flessibilità nella compilazione.

2.2. *Le evidenze emerse*

La presentazione dei risultati dell'indagine presso i manager è articolata in tre sezioni dedicate rispettivamente alla ricostruzione del profilo dei manager/professionisti che hanno partecipato all'indagine, al confronto del loro punto di vista con quello dei giovani rispetto al mondo del lavoro e, infine, alle modalità di utilizzo delle nuove tecnologie.

Il profilo dei partecipanti

All'indagine hanno partecipato 361 manager/professionisti che hanno compilato il questionario. Qui di seguito sono descritte le loro principali caratteristiche (Figure 22, 23 e 24).

¹⁸ Il testo del questionario è riportato negli Allegati.

2. I Giovani visti dai manager

Si tratta prevalentemente di uomini (78,4%) con più di quaranta anni (82%). Dal punto di vista dell'età, va inoltre osservato che il gruppo degli ultra cinquantenni è il più consistente (42,4%). Nel complesso si tratta quindi di persone presumibilmente contraddistinte da una solida *seniority* professionale.

Un ulteriore elemento indagato è stato il livello/tipo di istruzione. Il quadro che emerge nel complesso è di persone estremamente qualificate dal punto di vista del percorso educativo: quasi l'80% è in possesso di una laurea e poco meno di un quinto dei rispondenti (pari al 17,7%) ha ottenuto una specializzazione post laurea (master o dottorato).

Scendendo nel dettaglio è interessante notare la prevalenza delle lauree di tipo economico/scientifico (56%) su quelle umanistiche (4,4%).

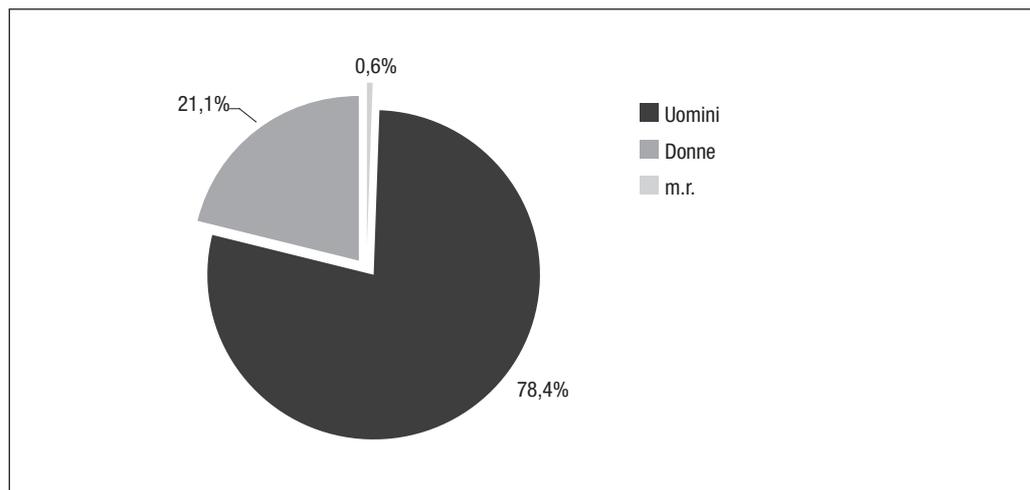


Figura 22: Distribuzione dei partecipanti per genere

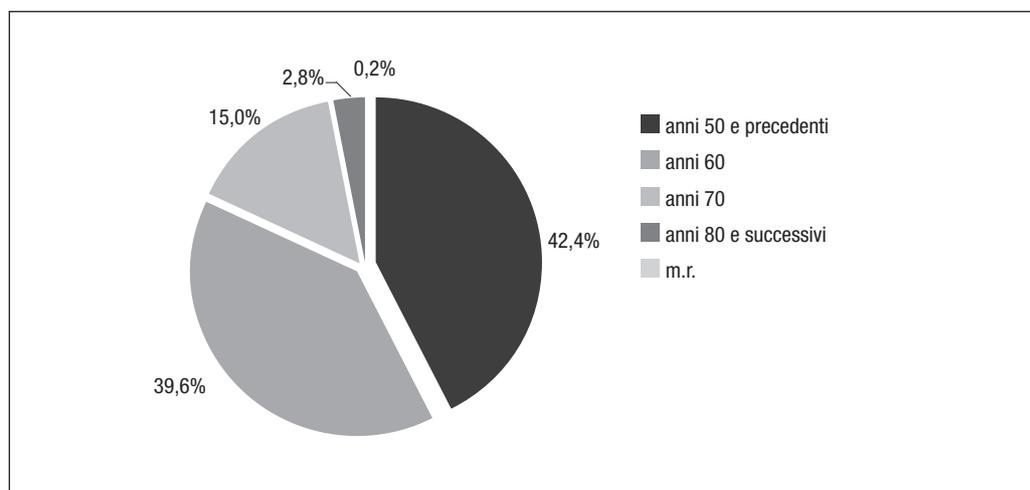


Figura 23: Distribuzione dei partecipanti per fascia d'età

2. I Giovani visti dai manager

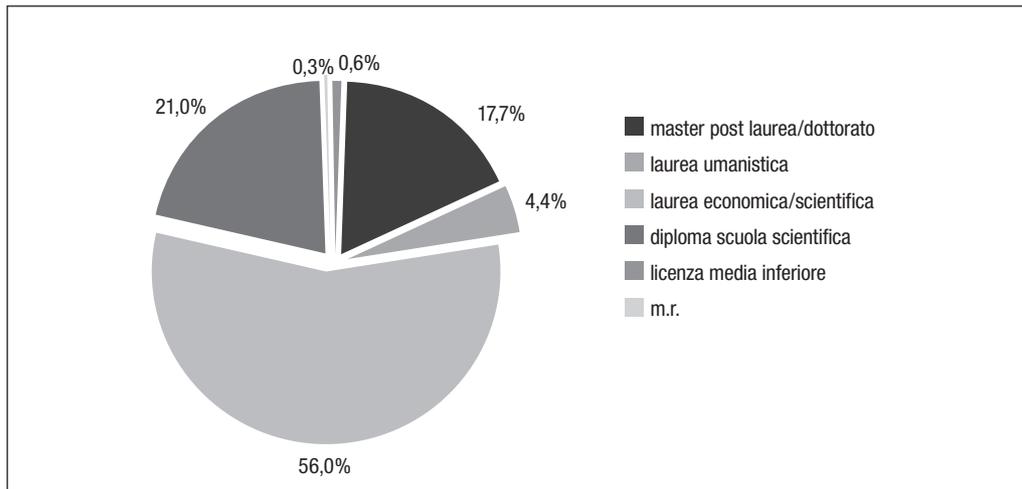


Figura 24: distribuzione dei partecipanti per titolo di studio

Le ultime due domande di questa sezione riguardavano invece l'azienda e la funzione di appartenenza. Per quanto concerne le aziende, è in particolare stata analizzata la classe dimensionale. I dati mostrano una distribuzione dei partecipanti equilibrata tra aziende di dimensioni diverse (Fig. 25): il peso delle Piccole e Medie Imprese (fino a 250 addetti) è di non molto inferiore a quello delle grandi imprese: 45,3% contro 55,1%. In proposito va osservato che se da un lato questa distribuzione non riflette fedelmente il tipico tessuto economico italiano – caratterizzato da una prevalenza di PMI –, dall'altro esso è coerente con lo sbocco occupazionale tipico dei laureati: le grandi imprese italiane e multinazionali.

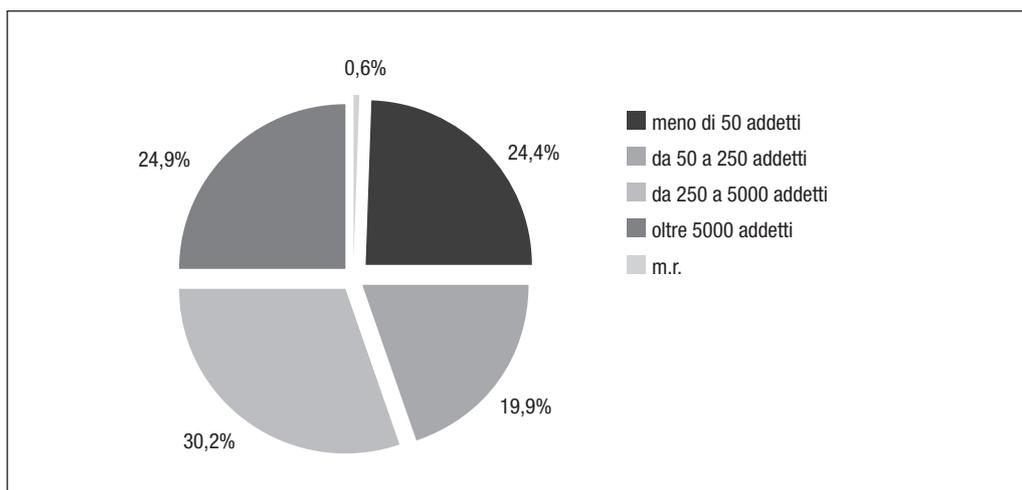


Figura 25: Distribuzione dei partecipanti per classe dimensionale dell'azienda di appartenenza

Con riferimento alla funzione di appartenenza dei manager/professionisti rispondenti, si può per prima cosa osservare che sono rappresentate pressoché tutte le principali aree aziendali, anche se

2. I Giovani visti dai manager

con pesi differenti. Il peso maggiore (pari al 39,1%) lo riveste la Direzione Generale e questo dovrebbe garantire il fatto che le risposte date si collochino in maniera salda in una più ampia visione strategica e di business. Analizzando invece le singole funzioni, emerge una spaccatura in due blocchi: la presenza consistente di manager provenienti dall'ICT e dal Commerciale (entrambe sopra il 16%) da una parte, e il rilievo minore delle altre funzioni: Risorse Umane e Organizzazione, Ricerca e Sviluppo, Produzione, Amministrazione e Finanza (tutte sotto il 6%).

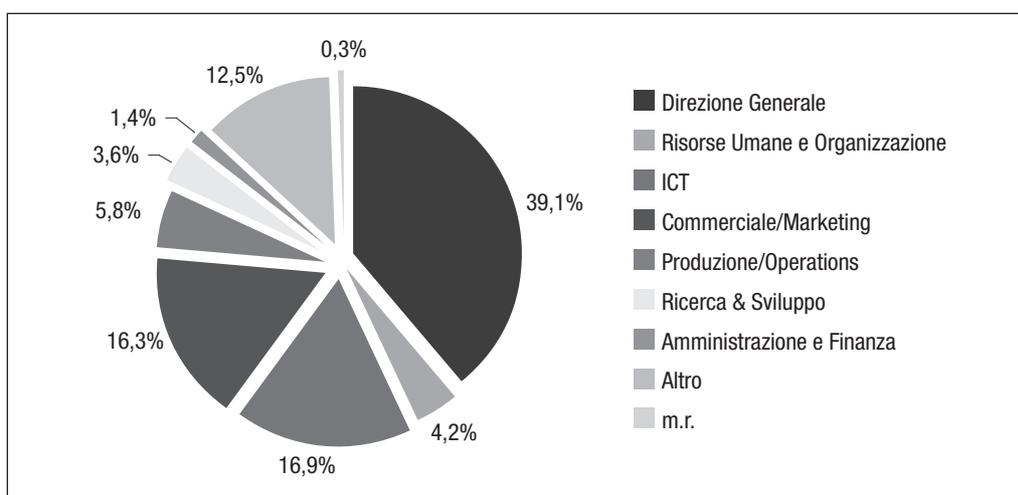


Figura 26: Distribuzione dei partecipanti per funzione aziendale di appartenenza

Il confronto con i giovani

In questa sezione viene ricostruito il punto di vista dei partecipanti all'indagine in relazione ai giovani e al loro ingresso nel mondo del lavoro.

Una prima domanda mirava a verificare come i manager percepiscono i giovani. A tal fine sono state proposte ai manager tredici categorie dicotomiche per verificare se, rispetto alla propria generazione di appartenenza, i giovani d'oggi siano più o meno: individualisti, aperti, informati, attenti al sociale, ecologisti, arrivisti, disposti a sacrifici, consumisti, disincantati, soddisfatti, ottimisti, disposti a compromessi, curiosi. Dall'analisi dei dati esce un quadro complessivo piuttosto articolato e caratterizzato da una percezione di forte distanza tra i due mondi (Figura 27).

In primo luogo, secondo i manager, i giovani sono decisamente più aperti e informati. È un dato che non sorprende alla luce dello specifico contesto sociale, economico e tecnologico in cui stanno crescendo le nuove generazioni: «la pluralità di canali e mezzi attraverso i quali comunicare e accedere alle informazioni di cui dispone la nostra società (e di cui i giovani sono i più abili fruitori) propone una varietà di stimoli e possibilità che non ha precedenti nella storia» (Boldizzoni, Sala, 2009).

Un secondo elemento molto marcato è costituito dalla rappresentazione dei giovani come persone decisamente meno ottimiste e soddisfatte rispetto alle generazioni precedenti. Questo li porta

2. I Giovani visti dai manager

probabilmente, nella percezione dei manager, ad essere più disincantati e individualisti. È un quadro preoccupante, confermato da recenti ricerche sociologiche (Cesareo, 2005): i giovani sembrano mancare di energia e progetti di lungo termine, si chiudono nel presente limitando in modo selettivo i propri investimenti emotivi. E l'ambito lavorativo sembra appunto essere uno di quelli sacrificati da questo punto di vista.

Una ulteriore conferma di queste riflessioni arriva dal dato relativo alla disponibilità al sacrificio: i giovani sono percepiti meno disponibili nel 96,3% dei casi. Volendo qui circoscrivere la nostra riflessione al tema del lavoro e dell'occupazione, per le imprese e più in generale per chi ha responsabilità di definire le politiche del lavoro si aprono grandi interrogativi su quali meccanismi attivare per recuperare il capitale di motivazione ed energia delle nuove generazioni, ad oggi largamente inespreso.

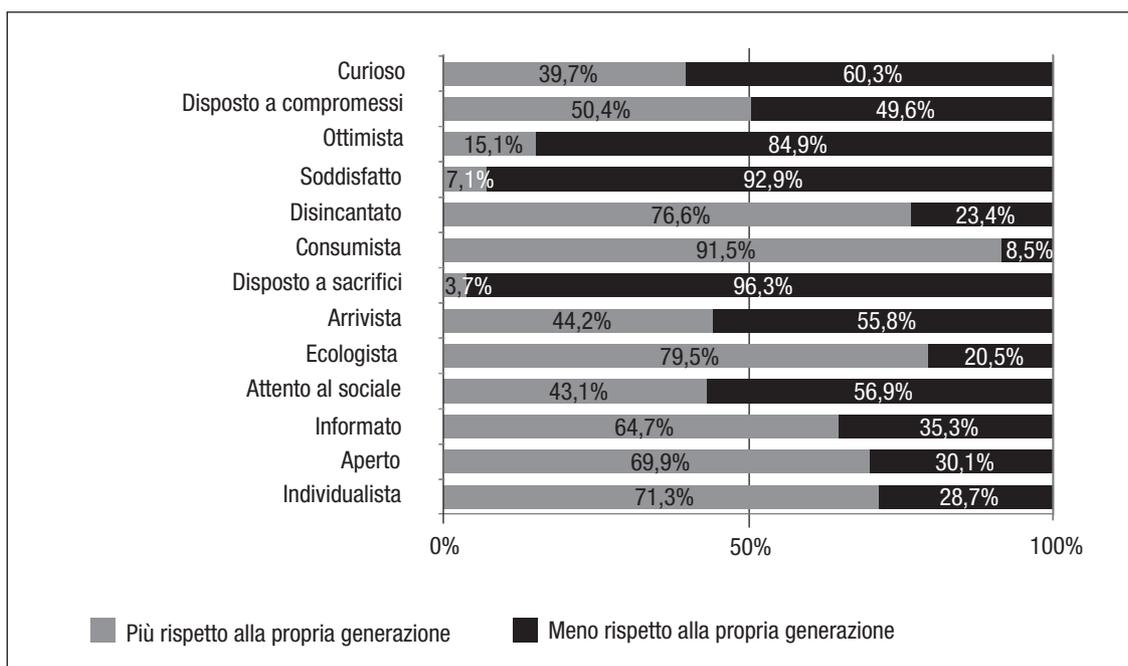


Figura 27: Risposte alla domanda

“Rispetto alle persone della sua generazione, pensa che i giovani d’oggi siano più o meno...”

I dati della Figura 27 sono quindi stati confrontati con quelli emersi da una analoga domanda inserita nel questionario somministrato ai giovani. È importante precisare che il confronto va fatto con cautela dal momento che ai giovani era chiesto un confronto sugli stessi *item*, ma rispetto ai propri genitori che hanno sì in comune con i manager di questa indagine l'età, ma che nei confronti dei giovani intervistati rivestono un ruolo sociale diverso. Per queste ragioni ci si sofferma qui di seguito solo sui dati più netti.

In generale, si può rilevare che, nel confronto generazionale, i giovani si percepiscono complessivamente in modo simile a quanto fanno i manager: meno ottimisti, meno soddisfatti, meno disponibili a sacrifici, da un lato; più informati e aperti, dall'altro.

2. I Giovani visti dai manager

Vi è invece un dato sul quale la differenza di percezione è netta, la curiosità: i giovani si percepiscono decisamente più curiosi rispetto alla generazione precedente (93,8%), mentre per i manager rispondenti è vero il contrario (60,3%). Questo dato può forse essere spiegato dal fatto che mentre i giovani hanno operato il confronto rispetto ai propri genitori e quindi, presumibilmente, con riferimento alla vita di tutti i giorni – in questo senso la curiosità va a braccetto con l’essere aperti e informati, anche grazie alle nuove tecnologie – i manager invece hanno con tutta probabilità pensato ai contesti lavorativi, dove la curiosità è in qualche modo anche sinonimo di proattività, voglia di guardarsi intorno e darsi da fare. Doti che, come visto, non vengono riconosciute ai giovani.

La seconda domanda di questa sezione aveva l’obiettivo di indagare quali siano, nell’opinione dei partecipanti, le doti necessarie per farsi largo nel lavoro (Figura 28).

Secondo i partecipanti all’indagine, i fattori chiave per farsi largo sul lavoro sono l’impegno/volontà (42,9%) e la competenza/merito (40,7%). Leggermente al di sotto seguono le capacità relazionali (35,2%) e l’adattabilità/flessibilità (33%). Colpiscono i valori bassi attribuiti alle conoscenze di base/tecniche e alla dimensione etica.

Nel complesso si conferma un quadro in cui le doti relazionali e le risorse individuali appaiono decisive: resta aperta la questione di quali siano i contesti (e quindi anche di chi abbia la responsabilità di presidiarne lo sviluppo) in cui un giovane acquisisce e consolida queste dimensioni: la scuola, la famiglia, il luogo di lavoro?

Anche in questo caso è stato possibile operare un confronto con una domanda parzialmente simile posta ai giovani. È interessante notare che le doti necessarie per farsi largo, indicate dai giovani, sono sostanzialmente coincidenti: impegno/volontà, competenza/merito, adattabilità/flessibilità.

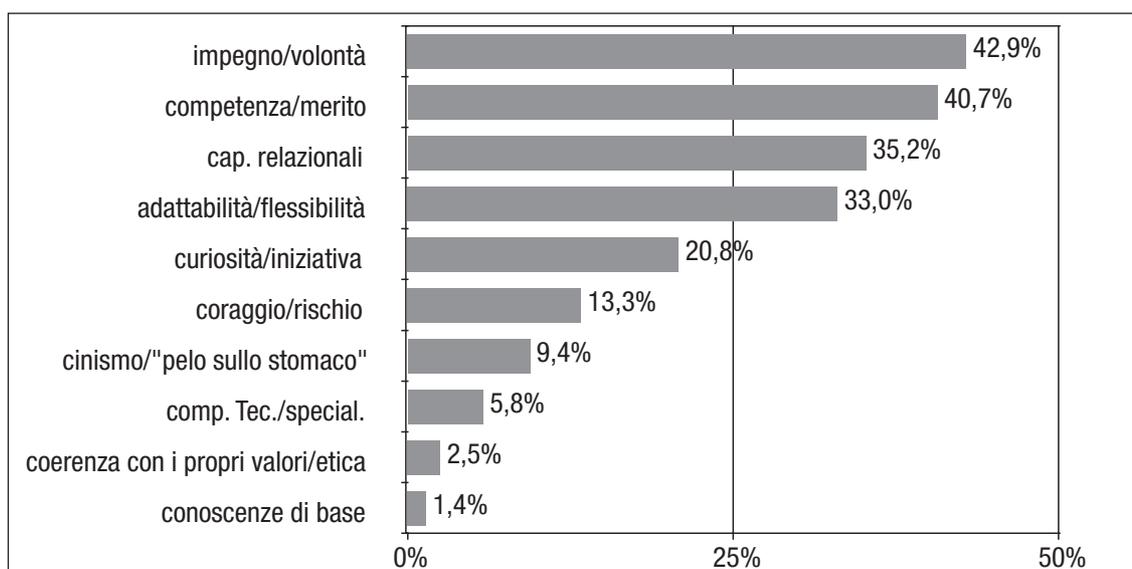


Figura 28: Risposte alla domanda “Sulla base della sua esperienza, le doti oggi necessarie per farsi largo nel lavoro sono soprattutto...”

2. I Giovani visti dai manager

A chiudere la sezione era una batteria di tre domande finalizzate a ricostruire il profilo atteso e reale dei giovani in ingresso in azienda. Per farlo sono stati indagati tre aspetti: le caratteristiche più apprezzate in un giovane che entra in azienda (profilo atteso), da una parte, e le caratteristiche più sviluppate e più carenti nei giovani che entrano in azienda (profilo reale), dall'altra. I risultati delle tre domande sono stati sintetizzati nella Figura 29.

In primo luogo, si possono mettere in evidenza alcune aree dove emerge un *gap* consistente tra le attese dei manager e le caratteristiche reali riscontrate nei giovani: l'umiltà/pazienza, che porta i giovani a volere tutto subito, senza fare troppa gavetta; la curiosità/iniziativa, percepita come insufficiente, che tende a marchiare i giovani come eccessivamente passivi; l'impegno/volontà, anche essi non adeguati alle attese.

Parallelamente, emergono degli ambiti in cui rimane una distanza significativa tra profilo atteso e profilo reale, ma di segno opposto: i giovani possiedono alcune caratteristiche in misura maggiore rispetto alle attese dei manager. Si tratta delle conoscenze di base e delle conoscenze specialistiche, punto di attenzione centrale (ma forse da ricalibrare) del sistema educativo, da un lato; delle capacità relazionali – tipiche delle nuove generazioni, che la letteratura definisce “cooperativa per predisposizione naturale” (Tapscott, 2009) – che i manager non pongono al centro del profilo atteso, ma tuttavia indicano, come visto poco sopra, come cruciali per farsi largo sul lavoro.

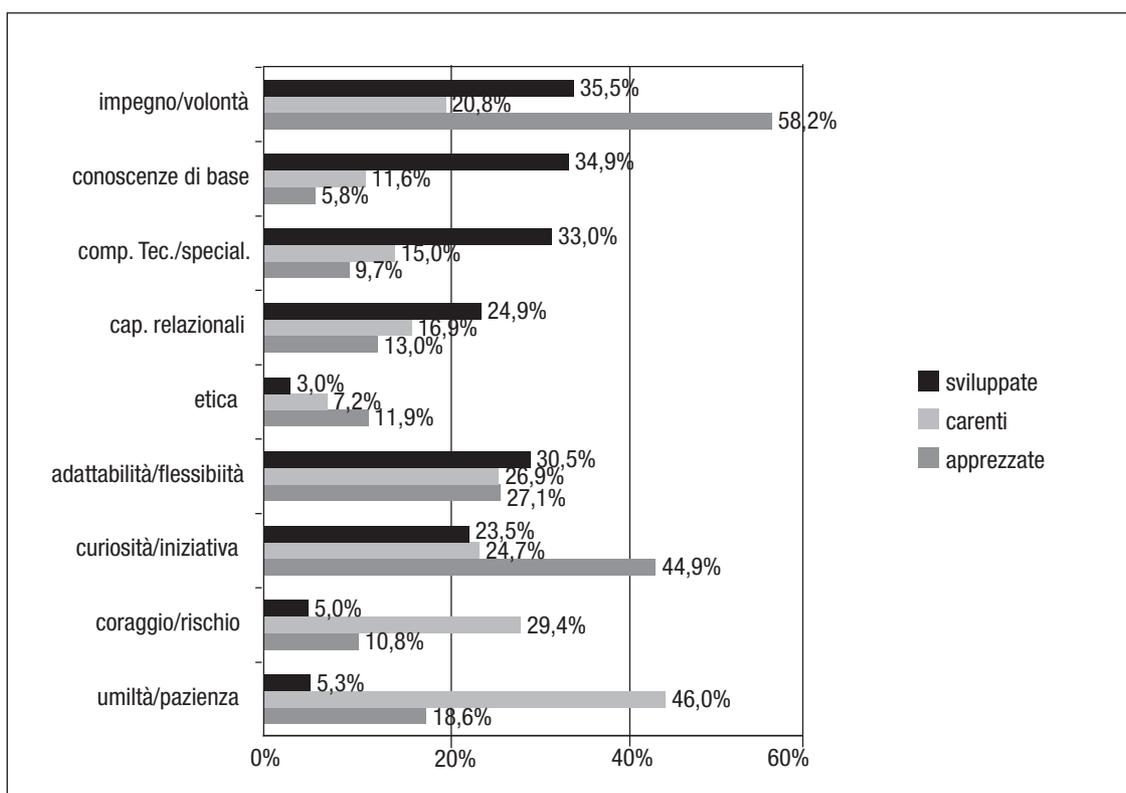


Figura 29: Caratteristiche più sviluppate, più carenti e più apprezzate nei giovani in ingresso

2. I Giovani visti dai manager

L'utilizzo delle nuove tecnologie

In questa sezione sono riportati i risultati relativi al grado di utilizzo del computer e delle principali applicazioni informatiche, nonché al tipo di utilizzo che ne viene fatto. I dati sono stati raccolti con riferimento sia all'attività professionale che alla vita privata.

Per quanto concerne l'utilizzo del computer, i dati raccolti confermano una ipotesi piuttosto semplice: il computer è oramai diventato parte integrante dei luoghi di lavoro e strumento indispensabile allo svolgimento di qualsiasi mansione. Il suo utilizzo rappresenta, quindi, un fenomeno 'pervasivo' (il 96,1% dei rispondenti dichiara di utilizzarlo sempre) e 'intensivo', dal momento che il 70,4% dichiara di usarlo per più di 3 ore al giorno, mentre solo il 2,5% lo utilizza per meno di un'ora (Figure 30 e 31)¹⁹.

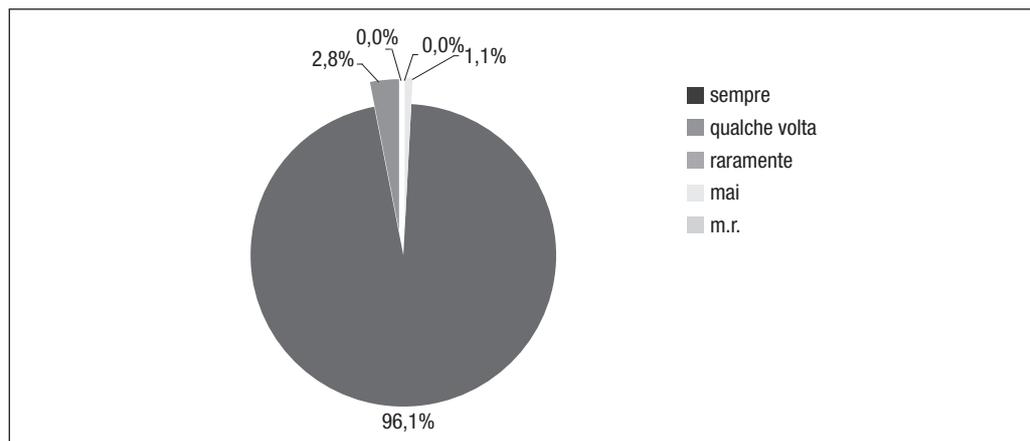


Figura 30: Frequenza dell'utilizzo del computer nel lavoro

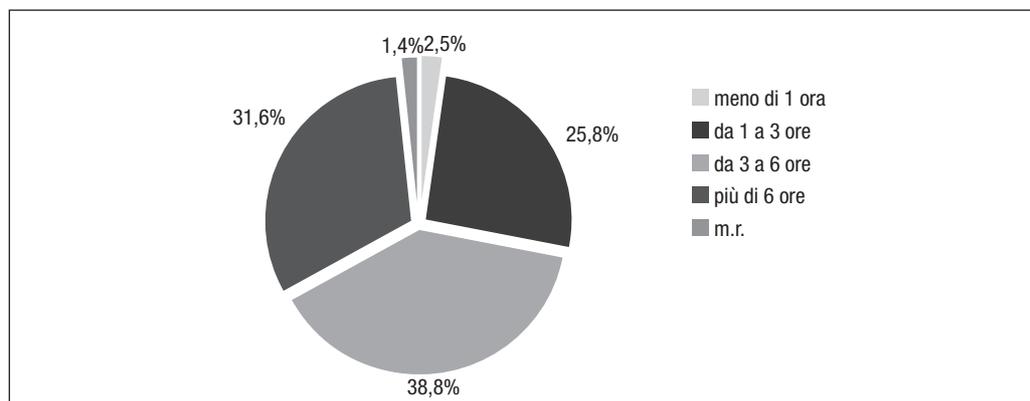


Figura 31: Tempo passato al computer in una giornata lavorativa

¹⁹ Nella lettura di questo dato occorre tenere conto del fatto che le imprese in cui operano gli associati a Prospera sono prevalentemente legate a settori tecnologici.

2. I Giovani visti dai manager

Un secondo blocco di domande mirava ad approfondire il tema relativo all'utilizzo delle nuove tecnologie nell'attività lavorativa, puntando l'attenzione su alcune delle principali applicazioni oggi disponibili.

I risultati emersi evidenziano un quadro abbastanza chiaro (Figura 32). Le applicazioni più diffuse sono la e-mail (il 99,7% dei rispondenti la utilizza spesso), i motori di ricerca (il 91,1% la utilizza spesso) e le intranet e database aziendali (l'83% li utilizza spesso). Si tratta dunque anche in questo caso di strumenti diffusi in modo pervasivo e il cui utilizzo è intensivo. Piuttosto consistente è il ricorso all'instant messaging il cui utilizzo è in buona parte alternativo e/o complementare a quello della e-mail.

Meno utilizzate, ma comunque abbastanza rilevanti, anche alcune applicazioni più recenti come blog, social network e chat/forum. Il dato non sorprende trattandosi di strumenti fortemente caratterizzati da una dimensione sociale e di intrattenimento, più che strettamente lavorativa. Sarà interessante verificare in prospettiva quanto queste applicazioni cominceranno a essere più intensamente utilizzate anche in ambito spiccatamente professionale, ipotesi potenzialmente interessante per catturare l'attenzione e mettere pienamente a frutto le qualità delle generazioni più giovani, che con queste applicazioni stanno crescendo e strutturando i propri modelli di interazione e di apprendimento.

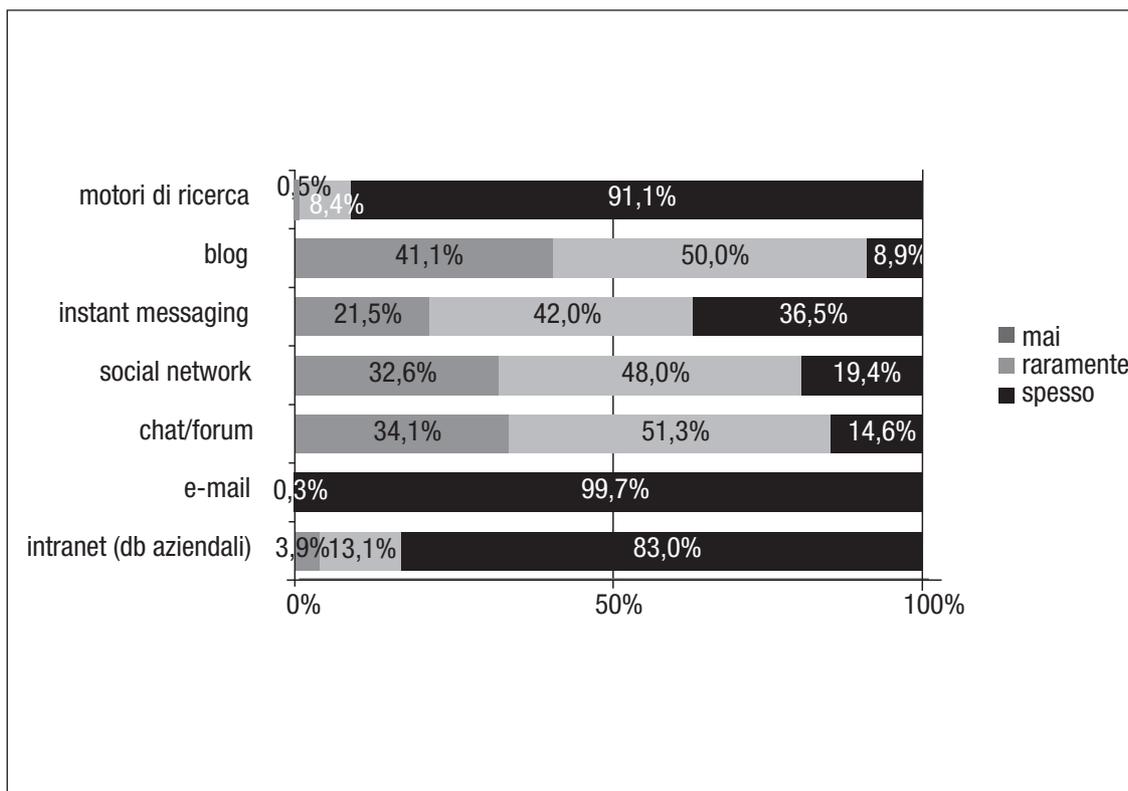


Figura 32: Risposte alla domanda:
“Nel suo lavoro, con quale frequenza utilizza le seguenti applicazioni?”

2. I Giovani visti dai manager

Questa prima domanda era seguita da una di approfondimento rispetto al tipo di utilizzo delle applicazioni indicate. Come mostrano i dati (Figura 33), le finalità principali sono “informarsi” (97,5%) e “collaborare” (79,8%): se la prima scelta era sicuramente prevedibile, la seconda mette in luce un livello significativo di ingresso delle nuove tecnologie anche nei processi sociali interni ai luoghi di lavoro, segnalando il fatto che nell’arco degli ultimi dieci/quindici anni si è verificata, da questo punto di vista, una vera e propria rivoluzione culturale.

Questa osservazione è ulteriormente rafforzata dai dati relativi all’utilizzo nell’ambito di altri importanti processi sociali: “formarsi” (48,7%) e “sviluppare relazioni” (54,3%). Anche qui le nuove tecnologie finiscono inevitabilmente per mettere in discussione i modelli tradizionali spingendo le persone a sviluppare un nuovo ventaglio di competenze e attitudini.

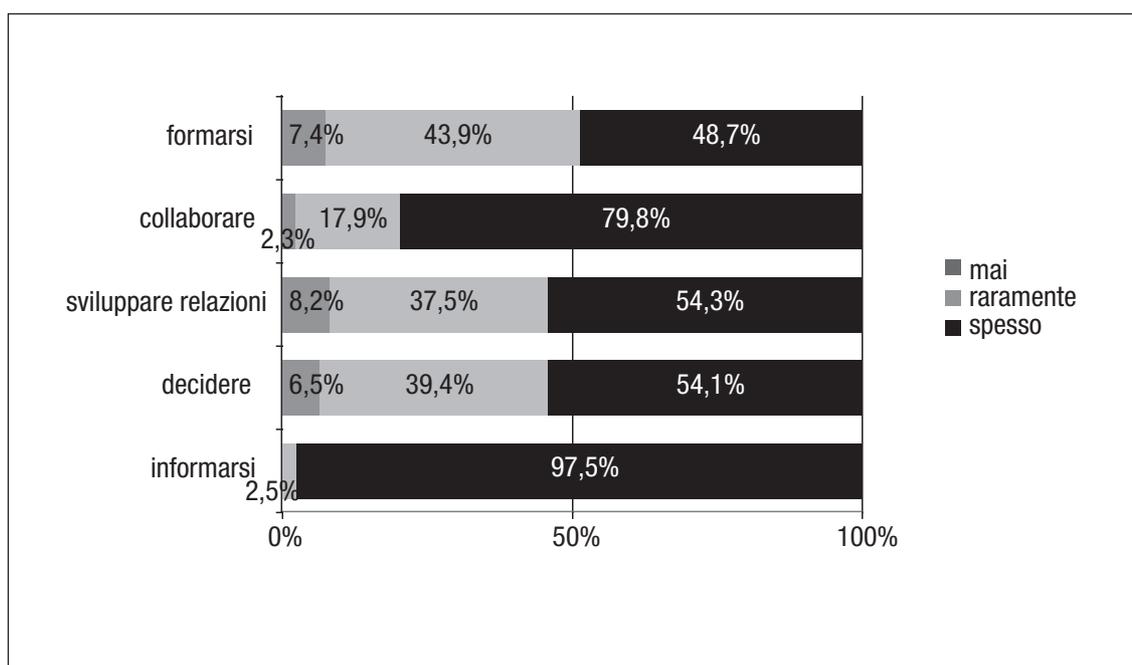


Figura 33: Risposte alla domanda:
“Nella sua attività professionale, utilizza queste applicazioni per...”

Le stesse due domande sono state quindi riproposte chiedendo ai rispondenti di fare riferimento alla propria vita extra professionale (Figure 34 e 35).

Per quanto concerne l’intensità di utilizzo delle differenti applicazioni, pur rimanendo tendenzialmente prevalenti, calano la e-mail, le intranet e i database aziendali, i motori di ricerca e l’instant messaging. Parallelamente salgono le applicazioni di tipo “sociale” (blog, chat/forum, social network), a conferma che probabilmente esiste ancora una certa distinzione tra applicazioni “professionali” e “sociali”, ma che si tratta di una distinzione sottile e destinata nel prossimo futuro, secondo l’opinione di chi scrive, ad assottigliarsi ulteriormente.

2. I Giovani visti dai manager

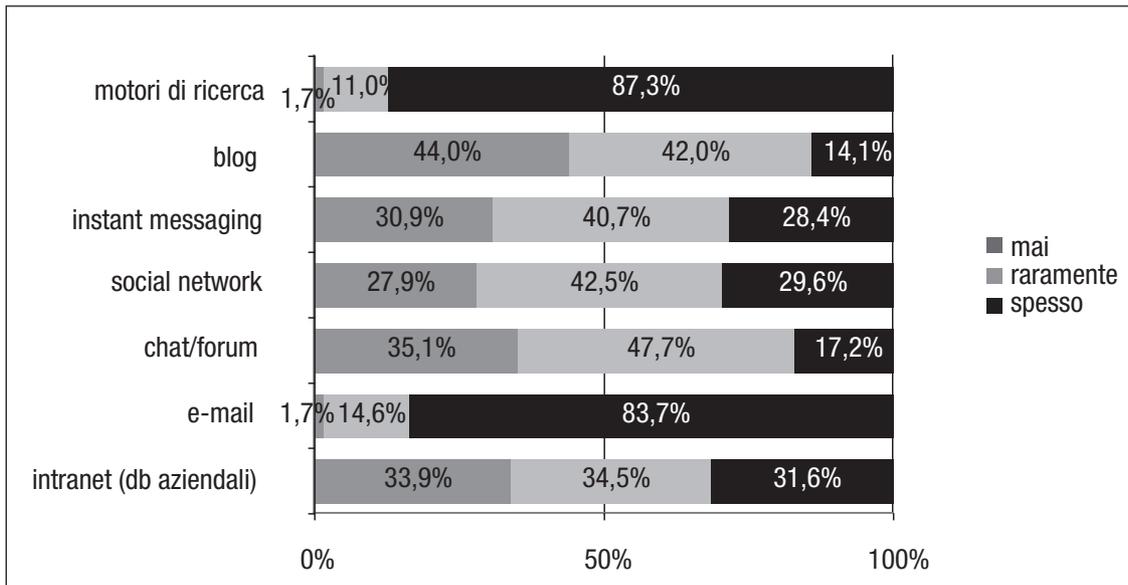


Figura 34: Risposte alla domanda:
 “Al di fuori del lavoro, con quale frequenza utilizza le seguenti applicazioni?”

Per quanto concerne le finalità, con l’eccezione dell’informarsi che resta la scelta prevalente (95%), tutte le altre si attestano su valori analoghi in quanto a intensità di utilizzo.

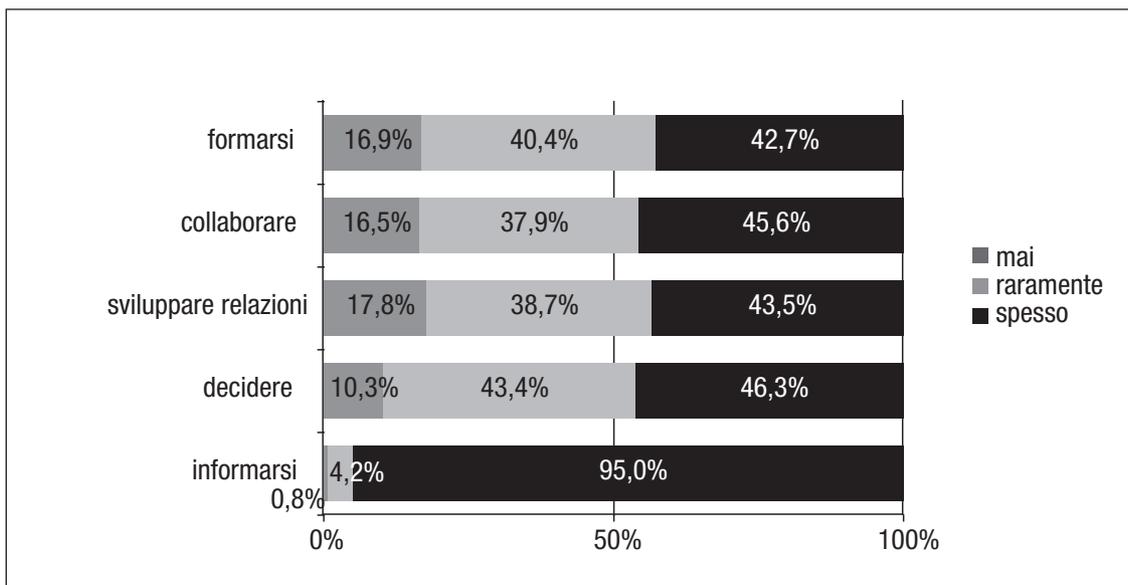


Figura 35: Risposte alla domanda:
 “Al di fuori della sua attività professionale, utilizza queste applicazioni per...”

2.3. Considerazioni conclusive

Sulla base dei dati raccolti e analizzati in questa parte specifica di ricerca dedicata alla ricostruzione del punto di vista dei manager/professionisti impegnati attualmente all'interno delle aziende, sono proposte che di seguito alcune riflessioni conclusive.

In primo luogo, emerge un problema, ampiamente riportato in letteratura e già emerso nell'ambito delle ricerche condotte su questi temi dalla Fondazione Istud negli scorsi anni, relativo al livello modesto di energia, iniziativa e motivazione che generalmente le aziende riscontrano nei giovani. Come ridare ottimismo, fiducia e progettualità ai giovani, facendo nuovamente del lavoro un ambito di possibile realizzazione personale (e quindi meritevole di investimento emotivo) rimane un problema aperto e che chiama in causa tutti gli attori a diverso titolo coinvolti (scuola, università, famiglie, istituzioni, *policy-makers*).

Trovare risposte e soluzioni soddisfacenti consentirebbe infatti di rispondere almeno in parte a un secondo problema, vale a dire il *gap* di caratteristiche e competenze esistente tra il profilo atteso e reale dei giovani in ingresso in azienda. Come precisato in precedenza, questo *gap* è in parte collegato a dimensioni che hanno a che fare con la motivazione (impegno, curiosità, umiltà, ecc.) e che pertanto troverebbero giovamento qualora il lavoro si caricasse nuovamente di significato agli occhi dei giovani. Altri *gap* invece riguardano l'area dell'efficacia personale (propositività, iniziativa, ecc.) e qui si pone un secondo interrogativo: chi ha la responsabilità di curarne lo sviluppo nei giovani? La scuola, occupandosi un po' meno di conoscenze? Le imprese, nelle fasi di ingresso e socializzazione? I singoli, facendosene carico in una prospettiva di costruzione della propria *employability*? Le istituzioni, attraverso politiche giovanili innovative?

Infine, emerge con chiarezza l'ingresso sempre più pervasivo nei luoghi di lavoro anche delle nuove tecnologie caratterizzate da elevata socialità (blog, forum, social networking). Si tratta di un fenomeno destinato a mutare profondamente le dinamiche organizzative e che chiederà quindi ai singoli di mettere in campo nuove attitudini e competenze, nonché la capacità di adattare flessibilmente i propri schemi cognitivi e culturali di riferimento. E in questo processo le nuove generazioni, cresciute nell'era digitale, sembrano detenere un potenziale vantaggio competitivo rilevante.

Verificare questa ultima ipotesi e, più in generale, studiare come le differenti generazioni sapranno gestire le sfide descritte appare un'area di indagine futura molto interessante.

3. I giovani e le nuove tecnologie

L'indagine sul campo condotta mediante la realizzazione di *focus group* ha coinvolto sia i giovani studenti universitari, che si apprestano ad affacciarsi sul mondo del lavoro, sia i giovani che già lavorano, inseriti da non più di tre anni all'interno delle aziende partner del programma di ricerca.

Il coinvolgimento di questi due diversi gruppi di partecipanti ha consentito di verificare le eventuali differenze in termini di orientamenti e valori tra chi sta completando il proprio percorso di studi e chi ha già vissuto le prime esperienze lavorative.

3.1 Il punto di vista degli studenti

Sono stati realizzati 6 *focus group* presso altrettanti atenei italiani, che hanno coinvolto complessivamente 76 studenti provenienti da ambiti disciplinari differenti.

I *focus group* hanno avuto l'obiettivo prioritario di indagare le ragioni principali alla base degli orientamenti dichiarati dai giovani verso il futuro e nei confronti del mondo del lavoro. L'utilizzo di questo ulteriore strumento di indagine ha rappresentato un elemento di continuità nei confronti delle precedenti ricerche realizzate dalla Fondazione Istud nel 2008 e nel 2009.

La scelta delle università in cui realizzare le rilevazioni si è basata sul tentativo di garantire un'equa distribuzione tra Nord, Centro e Sud, nella rappresentanza degli studenti da coinvolgere. I *focus group* sono stati pertanto realizzati all'interno dei seguenti atenei:

- Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano;
- Università degli Studi di Bari;
- Università degli Studi di Bologna;
- Università degli Studi di Palermo;
- Università degli Studi di Urbino;
- Università degli Studi Roma Tre.

I *focus group* sono stati gestiti partendo da un traccia di discussione²⁰ che è stata utilizzata dai ricercatori come guida per moderare la discussione e il confronto con gli studenti coinvolti. Tale confronto ha previsto anche la realizzazione da parte degli studenti di strumenti creativi quali poster/collage al fine di consentire loro una più ampia possibilità di espressione mediante l'utilizzo di immagini.

²⁰ La check list impiegata per la gestione dei focus group è presentata negli Allegati.

3. I giovani e le nuove tecnologie

Più in dettaglio, le aree indagate nei corso dei *focus group* sono state le seguenti:

- verifica degli orientamenti dei giovani circa le *scelte* che pensano di operare *al termine del loro attuale percorso di studi* e circa le *motivazioni* alla base di tali scelte;
- individuazione degli *ambiti lavorativi più desiderati* e degli elementi che inducono i giovani a privilegiarli;
- ricostruzione – tramite la realizzazione di poster – dell’*identikit dell’organizzazione ideale*;
- esplorazione del rapporto dei giovani con le *tecnologie*;
- identificazione delle *doti* che i giovani considerano più importanti *per farsi largo nella vita*;
- *confronto* – effettuato tramite la realizzazione di poster – *con la generazione dei propri genitori* al fine di individuare i principali elementi in comune e le differenze più significative;
- ricostruzione dei *principali valori* che caratterizzano la Generazione Y.

Si propongono di seguito le principali evidenze emerse dal confronto con gli studenti.

Orientamento verso il futuro

«Dopo la laurea di primo livello voglio proseguire gli studi con la specialistica. Non so ancora se vorrò proseguire all’interno della stessa università o cambiare, magari per confrontarmi con un ambiente nuovo. Credo, comunque, che la laurea specialistica ti consenta di arrivare più preparato sul mercato del lavoro e spero offra maggiori possibilità di inserimento».

«Credo che la specialistica sia da considerarsi come un passaggio obbligato: le aziende sono più disponibili ad assumere un laureato con un percorso di studi “completo”».

«Dal momento in cui mi sono iscritta all’università ho sempre dato per scontato che avrei completato i miei studi anche con la specialistica».

Tra gli studenti iscritti ai corsi di laurea di primo livello l’orientamento prevalente è quello di chi pensa di proseguire l’iter universitario con il conseguimento della laurea specialistica.

Le principali motivazioni alla base di questa scelta riguardano le maggiori credenziali che i giovani sperano di acquisire con tale titolo. Ad esso, infatti, associano maggiori *chance* di inserirsi efficacemente nel mondo del lavoro:

«Magari, con la laurea specialistica è più facile trovare un’azienda disposta a prendere in considerazione il tuo curriculum».

«Puoi sperare di trovare lavori più interessanti e più coerenti con ciò che hai studiato all’università».

Coloro che, invece, dichiarano di preferire interrompere gli studi dopo il conseguimento di primo livello associano tale scelta a motivazioni di tipo economico. La loro scelta è guidata prevalentemente dal desiderio di conquista dell’indipendenza economica:

3. I giovani e le nuove tecnologie

«Potendo scegliere, preferirei trovare subito un lavoro, ma se non dovessi riuscirci allora magari mi iscriverei alla specialistica».

«Vorrei non dover più pesare sul bilancio della mia famiglia. Vorrei trovarmi un lavoro e avere uno stipendio che mi consenta di essere più autonomo».

«Dopo tanti anni di scuola e di università hai voglia di cominciare a fare qualcosa...».

Per alcuni studenti, la ricerca del lavoro è orientata principalmente all'estero, anche se le finalità alla base di questa scelta possono essere diverse:

«Vorrei andare all'estero per almeno un anno. Ho degli amici che hanno fatto così e sono riusciti a trovare dei lavoretti con i quali sono riusciti a mantenersi. Mi piacerebbe fare lo stesso. Indipendentemente dal tipo di lavoro che troverei, credo che sarebbe un modo per imparare bene l'inglese e per migliorare la mia spendibilità sul mercato del lavoro quando tornerò in Italia».

«All'estero, forse, in questo momento ci sono maggiori opportunità. Non dico che voglio andare via per forza, ma non voglio neanche precludermi questa possibilità».

«Mi piacerebbe partire per l'Inghilterra e darmi 2 o 3 mesi di tempo per vedere se riesco a trovare un lavoro».

Vi sono poi gli studenti che manifestano il desiderio di frequentare un master. Questa possibilità è presa in considerazione sia da alcuni iscritti alla laurea di primo livello che vedono nel master una valida alternativa alla specialistica, sia dagli iscritti al biennio di specializzazione, che sperano in questo modo di completare ulteriormente il proprio percorso formativo.

In entrambi i casi, il master è visto come uno strumento in grado di qualificare maggiormente i giovani e, soprattutto, di fornire una formazione maggiormente orientata al mondo del lavoro:

«Un master dovrebbe darti una formazione più pratica rispetto a quella che ricevi dall'università».

«Da un master ti aspetti un salto di qualità, che dovrebbe renderti più appetibile per le aziende e dovrebbe rendere più efficace il tuo ingresso nel mondo del lavoro».

«Sicuramente, dopo la laurea mi informerò sui master disponibili e verificherò se ci saranno dei programmi che rispondono ai miei desideri».

È da precisare, però, che il desiderio di frequentare un master è in molti casi mitigato dal timore rispetto ai costi che la partecipazione a questi programmi richiede e dal desiderio di non gravare ulteriormente sui genitori per quanto riguarda il bilancio familiare:

«So che alcuni master prevedono delle borse di studio. Per me sarebbe importante riuscire ad

usufruire di una di queste opportunità, perché non so se posso chiedere i soldi per il master ai miei genitori».

Ambiti di lavoro preferiti

«Spero di lavorare in una grande azienda, magari multinazionale».

«Un'azienda moderna, che operi in un contesto globale e che dia opportunità di crescita e di carriera».

«Nelle grandi aziende puoi fare carriera, si impara di più e più in fretta. Se sei bravo ti premiano».

Confermando le evidenze già emerse dai questionari, nonché dalle rilevazioni realizzate nel corso delle precedenti ricerche della Fondazione Istud, i *focus group* ribadiscono la preferenza dei giovani nei confronti delle aziende di grandi dimensioni e, soprattutto, delle multinazionali.

Partendo da questa prima considerazione, la discussione con i partecipanti ha perciò cercato soprattutto di esplorare quali fossero gli ambiti lavorativi meno desiderati dai giovani e quali fossero le motivazioni alla base degli scarsi consensi registrati da tali ambiti.

Due tipologie di ambiente lavorativo, nell'immaginario degli studenti, sono considerate «*da evitare*» o «*poco interessanti*»: il settore pubblico e la piccola o media impresa.

Nel caso delle aziende pubbliche, gli scarsi consensi registrati trovano spiegazione nel limitato interesse nei confronti dell'attività da svolgere:

«Lo immagino come un ambiente noioso, in cui domina la burocrazia e non hai la possibilità di portare nuove idee».

«Magari hai la garanzia del posto fisso, ma poi ti ritrovi a svolgere un lavoro che non ti piace e che ti fa sentire insoddisfatto».

«Non è un ambiente dinamico. Lo vedo come un posto in cui le persone svolgono sempre le stesse attività, tutti i giorni».

«Nel settore pubblico puoi entrare solo se hai le "conoscenze"».

Nel caso delle PMI, invece, le motivazioni riguardano soprattutto le minori opportunità di crescita professionale e di carriera che i giovani associano alla piccola impresa:

«Sono spesso aziende padronali, in cui c'è una sola persona che decide tutto, mentre gli altri eseguono gli ordini».

«Ti sfruttano di più, magari sei anche pagato di meno».

«Ci sono meno stimoli, c'è poca meritocrazia, non hai la possibilità di portare un tuo contributo per far crescere l'azienda».

Sia nei confronti del settore pubblico, sia nei confronti delle PMI, i giudizi forniti dagli studenti sono particolarmente negativi. Tali valutazioni, tuttavia, non appaiono legate tanto ad esperienze concrete vissute dai partecipanti o da loro diretti conoscenti, ma sono frutto soprattutto di stereotipi che hanno contribuito a creare nel loro immaginario una percezione negativa nei confronti di tali realtà lavorative.

È opportuno, però, osservare che al di là dell'effettiva corrispondenza tra le descrizioni fornite dai partecipanti e la realtà dei fatti, vi sono alcuni ambienti di lavoro che oggi hanno una cattiva immagine presso i giovani e a causa di tale situazione rischiano di vedere compromessa la propria capacità di competere efficacemente nel mercato del lavoro.

L'organizzazione ideale

I partecipanti ai *focus group* hanno realizzato dei poster/collage che esprimevano la loro immagine di organizzazione ideale.

Tre caratteristiche principali sono emerse come elementi ricorrenti in tutti i gruppi e possono pertanto essere indicate come i requisiti fondamentali dell'organizzazione. Quest'ultima, infatti deve essere:

- *Aperta/trasparente* – Questi aggettivi rappresentano il desiderio dei giovani di lavorare in ambienti in cui vi sia una comunicazione chiara ed accessibile a tutti. Il loro desiderio di sentirsi coinvolti in tutti i processi comunicativi è espresso in alcuni casi mediante il ricorso ad immagini (fotografie di palazzi con le pareti esterne in vetro) ma, soprattutto, mediante l'utilizzo di frasi ritagliate da pagine di giornale che risuonano come dei veri e propri slogan

«Accesso libero»

«Share!»

«No limits».

- *Globale/multiculturale* – In questo caso, c'è un vasto campionario di metafore visive che esprimono il desiderio dei giovani di lavorare in un ambiente che favorisca il confronto tra culture diverse e che dia la possibilità di viaggiare. Fotografie di mappamondi, di persone di etnie differenti che si stringono la mano, di bandiere e di aerei ricorrono nei diversi poster realizzati dai partecipanti.
- *Moderna/tecnologica* – *Skyline* di grandi metropoli, fotografie di computer, di telefoni cellulari e di altri dispositivi tecnologici di ultima generazione rappresentano le immagini attraverso le quali i giovani esprimono il desiderio di lavorare in un'organizzazione moderna, che sappia costantemente rinnovarsi per essere sempre all'avanguardia.

È da osservare come tali immagini, nelle descrizioni fornite dai partecipanti, siano considerate

3. I giovani e le nuove tecnologie

anche come simbolo di successo, come a dire che l'essere moderna e tecnologicamente avanzata costituiscono due caratteristiche fondamentali per il successo di qualsiasi organizzazione.

Accanto a questi tre requisiti universali dell'organizzazione ideale, vi sono altri attributi che ricorrono con particolare frequenza nei poster realizzati dai partecipanti.

Un primo requisito è la capacità dell'organizzazione di garantire il *benessere* degli individui. Tale concetto è espresso mediante le immagini di persone che fanno sport, di persone che lavorano al PC sedute su una panchina in un giardino pubblico o che festeggiano un compleanno. Emerge, in queste immagini, il timore di ritrovarsi in ambienti lavorativi eccessivamente invasivi nei confronti della vita privata delle persone. Di contro, l'organizzazione ideale è quella che non chiede alle persone di compiere eccessive rinunce o sacrifici e che consente di conciliare (anche mediante la flessibilità) gli impegni lavorativi con la vita privata.

Un secondo requisito è la *responsabilità sociale*. Le immagini utilizzate per esprimere questo concetto comprendono il logo di organizzazioni umanitarie (Unicef, Emergency), fotografie di automobili elettriche o di pannelli fotovoltaici (ma anche la scritta "*impatto zero*") e paesaggi con ambienti incontaminati. I giovani esprimono in questo modo non solo la loro sensibilità verso alcune tematiche, ma anche la speranza di ritrovarsi in futuro in ambienti lavorativi i cui valori siano coerenti con quelli che sentono di possedere.

Il rapporto con le tecnologie

Ai partecipanti ai *focus group* è stato chiesto di realizzare anche un poster che esprimesse il loro rapporto con le tecnologie. Gli elaborati degli studenti propongono un vasto campionario di immagini sia di *device* tecnologici (PC, *smartphone*, lettori MP3, Ipad...), sia di applicazioni (logo di Facebook, di Twitter, di Youtube, ma anche la chiocciola simbolo degli indirizzi e-mail).

Il risultato non sorprende, poiché conferma la ben nota familiarità dei giovani con le tecnologie, ma tali poster hanno consentito, in sede di discussione con i partecipanti di esplorare più a fondo i comportamenti di utilizzo delle tecnologie da parte dei giovani.

Sollecitati sulle loro esperienze personali di utilizzo delle tecnologie, i giovani hanno in larga maggioranza dichiarato di fare un ampio utilizzo quotidiano («*magari anche eccessivo*») delle tecnologie e di privilegiare soprattutto quegli strumenti che presentano caratteristiche di portabilità e di mobilità compatibili con le loro esigenze e i loro stili di vita:

«Il PC è sicuramente importante e non ne potrei fare a meno, ma è altrettanto importante la possibilità di avere uno strumento tascabile, un cellulare – non dico necessariamente un Iphone – che ti permetta di collegarti a internet o di leggere l'e-mail anche quando sei in giro».

Relativamente alle funzioni d'uso delle tecnologie e, soprattutto, degli applicativi, i giovani esprimono una certa difficoltà a quantificare il tempo dedicato a ciascuna attività gestita mediante le tecnologie:

3. I giovani e le nuove tecnologie

«È difficile dire se passo più tempo al PC per studiare o per chiacchierare con gli amici, anche perché spesso faccio entrambe le cose assieme. Quando sono a casa tengo il PC acceso tutto il giorno e magari ho 10 finestre aperte contemporaneamente: faccio ricerche su Google mentre scrivo una tesina, ma contemporaneamente ascolto anche musica su una Web Radio e ho aperto anche Facebook e l'e-mail così se ricevo un messaggio dagli amici posso rispondere in tempo reale».

Questa frase esprime bene la propensione al *multitasking* che caratterizza questi giovani, per i quali strumenti come i social network o i sistemi di instant messaging – il cui utilizzo è spesso vietato all'interno delle aziende poiché sono considerati di interferenza nei confronti dell'operatività dei lavoratori – si integrano perfettamente con l'utilizzo congiunto di altre applicazioni, tanto da rendere difficile una distinzione netta tra le funzioni d'uso per le quali sono impiegati dai giovani:

«È vero che i social network sono utilizzati soprattutto come strumenti per restare in contatto con i tuoi amici e per interagire con loro anche a distanza, ma possono essere utili anche per altre finalità. Ad esempio, ti consentono di recuperare informazioni in tempi più rapidi e così puoi anche prendere delle decisioni. Rispetto all'e-mail, di solito, ti garantiscono risposte in tempi più rapidi e ti consentono di raggiungere un maggior numero di persone che ti forniscono il loro parere e ti aiutano a fare una scelta. È come fare un piccolo sondaggio d'opinione».

Il rapporto dei giovani con le tecnologie può diventare anche problematico nella misura in cui l'utilizzo eccessivo può determinare una forma di dipendenza. Di questo i giovani sembrano consapevoli, ma nel rapporto tra potenziali rischi e benefici dichiarano la netta prevalenza di questi ultimi:

«Qualsiasi cosa portata all'eccesso può diventare un pericolo. Con le tecnologie è possibile che nel tempo si crei una sorta di dipendenza. Te ne accorgi soprattutto quando il PC o il telefonino smettono di funzionare e ti senti come impossibilitato a fare alcune cose».

Doti necessarie per farsi largo nella vita

Intraprendenza, coraggio e voglia di fare rappresentano i requisiti che i giovani considerano più importanti per avere successo.

Coerentemente con quanto emerso dai questionari, i giovani confermano la voglia di fare affidamento soprattutto su se stessi per farsi largo nella vita:

«Se si vogliono raggiungere determinati risultati bisogna anche affrontare dei rischi. Se non si ha il coraggio per compiere determinate scelte non ci si può lamentare dei traguardi mancati».

«La fiducia in se stessi è fondamentale, ma deve essere supportata anche dalle effettive capacità della persona».

3. I giovani e le nuove tecnologie

«Credo che occorra il desiderio di migliorarsi sempre e la capacità di non arrendersi davanti alle difficoltà o ai fallimenti».

Tali affermazioni se, da un lato, esprimono la ferma intenzione dei giovani di essere artefici del proprio destino, dall'altro lato cercano di minimizzare l'importanza di altre variabili che, come la fortuna, non possono essere direttamente controllate dall'individuo, anche se qualcuno ammette che *«Occorre anche la fortuna, perché se non ne hai, le tue capacità potrebbero non bastare».*

Le capacità personali costituiscono pertanto la risorsa principale su cui ciascun individuo dovrebbe puntare, ma tali capacità vengono interpretate in maniere differenti dai diversi partecipanti. Per alcuni di essi, infatti, le capacità fanno riferimento soprattutto alla sfera delle competenze e alla preparazione personale, frutto principalmente dello studio; per altri, invece, si basano soprattutto su atteggiamenti quali la curiosità, la creatività e lo spirito d'iniziativa.

Confronto tra la propria generazione e quella dei propri genitori

«Ci sono alcune caratteristiche che ci rendono particolarmente diversi da loro. Credo che sia soprattutto un diverso modo di pensare, da cui spesso scaturiscono atteggiamenti e comportamenti diversi».

Il confronto con la generazione dei propri genitori propone punti di vista molto simili a quelli emersi dai questionari. Vi sono, infatti, alcune caratteristiche personali nei confronti delle quali i partecipanti al *focus group* sentono di essere molto diversi rispetto ai propri genitori.

In particolare, i giovani dichiarano di essere molto più disponibili di fronte alle novità:

«Di fronte a una novità noi siamo più entusiasti e pronti a sperimentarla. Loro, spesso, sono più timorosi. Non dico che si rifiutano di confrontarsi con le novità, ma tendenzialmente impiegano più tempo per convincersi a farlo».

«Ho regalato a mia mamma un ingresso gratuito in un hammam. Lei all'inizio non voleva andarci, diceva che non era un ambiente adatto per lei. Ho dovuto insistere per convincerla. Siamo andate assieme e alla fine le è piaciuto».

Parallelamente, i giovani dichiarano anche di essere più curiosi e informati:

«Siamo più interessati a cercare fonti diverse di informazione. Magari leggiamo meno giornali o vediamo meno TG, ma ci aggiorniamo su ciò che avviene nel mondo recuperando le informazioni su altri canali informativi, magari su Internet [...] Non so dire se questa caratteristica dipenda più da una nostra diffidenza nei confronti della stampa e della TV o sia semplicemente una conseguenza della nostra maggiore capacità di utilizzare le tecnologie. Forse, alla base di questo nostro comportamento ci sono entrambe le ragioni. Il risultato, comunque, è che spesso sco-

priamo notizie di cui i giornali e i TG non parlano e delle quali spetta a noi informare i nostri genitori».

Parallelamente, i giovani affermano anche di avere una minor disponibilità al sacrificio rispetto ai propri genitori. Questo tema era emerso già nell'indagine del 2009 come un elemento centrale nell'analisi del confronto intergenerazionale tra i giovani e i propri genitori.

Così come avevano fatto i loro coetanei che avevano partecipato ai *focus group* nel 2009, anche i partecipanti alla presente ricerca propongono una visione estremamente idealizzata dei propri genitori, descritti come un esempio di dedizione al lavoro e di spirito di sacrificio. Un modello di comportamento nei confronti del quale i giovani manifestano una profonda gratitudine, ma che non sentono di essere disposti ad imitare:

«Penso ai sacrifici che hanno dovuto fare i miei negli anni e non credo di essere disposta a comportarmi come loro».

«Forse siamo meno disponibili a sostenere una serie di sacrifici anche perché partiamo da una situazione di maggiore benessere rispetto a quella in cui vivevano loro quando avevano la nostra età, per cui non vediamo l'utilità di determinati sacrifici e di alcune rinunce».

«Credo che sia soprattutto una questione di priorità: loro hanno messo al primo posto il lavoro e la famiglia e hanno posto in secondo piano tutto il resto. Noi ci comportiamo in maniera differente: per noi il lavoro è sì importante, ma il benessere personale viene prima. Anche la famiglia non rappresenta una priorità, ma questo dipende dal fatto che i tempi sono cambiati: prima le persone si sposavano a 20-25 anni. Oggi magari aspettiamo qualche anno in più, per cui non avvertiamo ancora questa esigenza».

La minore disponibilità al sacrificio è un elemento ricorrente nei racconti dei partecipanti e quasi tutti gli studenti tendono a motivare questa differenza nei confronti dei propri genitori parlando di "differenti valori" che caratterizzano la propria generazione rispetto alle precedenti. C'è, però, una seconda chiave di lettura, minoritaria ma degna di essere menzionata, proposta da alcuni partecipanti che parlano apertamente di "scarsa utilità" dei sacrifici:

«Quando i nostri genitori avevano la nostra età c'erano maggiori garanzie che li aiutavano a immaginare come sarebbe stato il futuro: iniziavano a lavorare e avevano la certezza del posto. Sapevano, in qualche modo, che attraverso l'impegno avrebbero potuto ottenere determinati risultati ed erano disposti ad attendere per vedere i frutti del loro lavoro. Noi oggi ci chiediamo spesso quale sia l'utilità di certi sacrifici: entriamo in azienda e ci offriamo contratti di pochi mesi – un anno se ci va bene – e di fronte a prospettive così limitate ci sentiamo meno invogliati ad accettare gli stessi sacrifici che avevano dovuto sostenere i nostri genitori».

«Sacrificarsi una volta voleva dire lavorare tanto per mantenere la famiglia e riuscire a comprare una casa, cioè a pagare le rate del mutuo. Oggi, con i contratti di lavoro a breve termine, non ti concedono nemmeno il finanziamento per comprare un'automobile usata».

3. I giovani e le nuove tecnologie

Infine, i giovani riconoscono nel rapporto con le tecnologie un elemento di grande differenza rispetto ai propri genitori:

«Spesso fanno fatica a utilizzare alcuni strumenti che a noi sembrano invece semplici».

«Lettore DVD, digitale terrestre, telefono cellulare, PC... per ogni nuovo strumento tecnologico che arriva in casa devo scrivere uno schemino per i miei genitori in cui spiego le funzioni di base e dico quali tasti devono premere».

«È vero. Spesso hanno difficoltà a utilizzare alcune tecnologie, ma tendono anche a rinunciare presto quando vedono che c'è qualcosa che non capiscono. Con questo atteggiamento è normale che facciano più fatica ad imparare».

Valori distintivi della Generazione Y

Ai giovani è stato chiesto di indicare quali siano, a loro avviso, i principali valori che caratterizzano la loro generazione.

L'enfasi, nella maggior parte dei casi, è stata posta soprattutto sui valori correlati alla sfera affettiva, sociale e relazionale quali l'*amicizia*, e la *famiglia*, che possono pertanto essere indicate come i due valori principali.

Si tratta di un'evidenza che appare in linea con i ritratti forniti dalla letteratura che ha affrontato l'analisi di questa popolazione. La Generazione Y, infatti, ha una dimensione sociale particolarmente sviluppata (elemento, questo, che giustifica ulteriormente il successo riscosso dai *social network* tra i giovani) e tende a mantenere relazioni costanti con una pluralità di interlocutori.

Questa dimensione sociale estremamente sviluppata è a sua volta all'origine di un altro valore che i giovani identificano come distintivo della propria generazione: l'*informalità*. La facilità di relazione, infatti, porta i giovani a ridurre le distanze sociali con i propri interlocutori e fa sì che i giovani si mostrino più disinvolti non solo nei confronti dei propri coetanei, ma anche di fronte a interlocutori più anziani o di fronte all'autorità. È, inoltre, una generazione che si dichiara *«insofferente di fronte agli eccessi di formalismo»*, di cui spesso non comprende il senso.²¹

Un ulteriore valore distintivo della Generazione Y è la *velocità* che, nelle accezioni fornite dai partecipanti ai *focus group*, assume significati differenti:

«Siamo una “fast moving generation”. Tendiamo a muoverci velocemente, a decidere velocemente, a fare le cose velocemente».

²¹ Tale caratteristica personale descritta dagli studenti sarà confermata con ancora maggior enfasi dalle evidenze emerse dai *focus group* con i giovani inseriti.

3. I giovani e le nuove tecnologie

«Non è detto che la velocità sia una caratteristica sempre positiva. Talvolta la fretta con cui ci muoviamo ci porta ad essere superficiali. In alcuni casi occorrerebbe essere più riflessivi».

«Tendiamo ad essere impazienti e insofferenti quando c'è da aspettare. Talvolta, quando dicono che noi giovani vogliamo tutto e subito, penso che sia vero».

Infine, anche la tecnologia è descritta dai giovani come un valore distintivo:

«Siamo una generazione “tecnologica”, nel senso che siamo abituati a fare affidamento sulle tecnologie per svolgere tante attività diverse: studiare, giocare, conversare con gli amici...».

«Siamo quelli che hanno imparato a usare alcune tecnologie da bambini. Per noi l'utilizzo del PC, di Internet o del telefonino è una cosa naturale come leggere un giornale o accendere la TV».

«Per alcuni di noi avere un certo modello di telefonino è quasi uno status symbol. Per altri no, ma comunque un po' tutti ci sentiamo attratti e affascinati da tutte le novità tecnologiche».

3.2 Il punto di vista dei neoinserti

Sono stati realizzati 11 *focus group*,²² della durata di 4 ore ciascuno, che hanno coinvolto complessivamente 135 giovani inseriti da non più di 3 anni all'interno delle aziende partner del progetto di ricerca.

Tali *focus group* hanno avuto l'obiettivo di esplorare le problematiche inerenti il confronto con il proprio ambiente di lavoro secondo il punto di vista dei partecipanti. Al contempo, i *focus group* hanno consentito di verificare le eventuali differenze rispetto al punto di vista degli studenti.

Le aree indagate, di cui si presentano di seguito le principali evidenze emerse sono:

- individuazione degli elementi costitutivi del lavoro considerati più importanti;
- esplorazione delle doti considerate necessarie per farsi largo nella vita (non solo nell'ambiente lavorativo);
- confronto, in termini di punti in comune e differenze, con i colleghi più anziani;
- ricostruzione dell'*identikit* dell'organizzazione ideale e confronto con quella reale;
- *identikit* del collega ideale e confronto con quello reale;
- *identikit* del capo ideale e confronto con quello reale;
- utilizzo delle tecnologie da parte dei giovani, in termini di frequenza e funzione d'uso.

²² Negli Allegati è pubblicata la *check list* utilizzata per la conduzione dei *focus group*.

Gli aspetti del lavoro considerati più importanti

È stato chiesto ai partecipanti ai *focus group* quali fossero gli aspetti del lavoro considerati più importanti. La principale variabile segnalata è l'interesse per il tipo di attività che si svolge. Per i giovani, infatti, è fondamentale svolgere un lavoro stimolante e che possa essere fonte di soddisfazioni:

«Quando ti svegli la mattina, è importante sapere che stai uscendo di casa per andare a fare qualcosa che ti piaccia davvero».

«Nell'ambiente di lavoro cerchi stimoli, esperienze nuove. Le attività ripetitive, alla lunga, ti stancano e rischi di perdere la motivazione».

Questo dato appare coerente con quanto era già emerso dall'indagine realizzata nel 2009 dalla Fondazione Istud, che aveva evidenziato come i giovani nel proprio ambiente di lavoro cercassero soprattutto di soddisfare i propri interessi.

Se la preferenza per un lavoro "stimolante" è un elemento ricorrente in tutti i gruppi di partecipanti ai *focus group*, tale concetto può assumere significati differenti nelle accezioni fornite dai diversi partecipanti. Tutti i significati, però, evocano un forte desiderio di dinamismo e di cambiamento continuo.

- Alcuni partecipanti, infatti, considerano stimolante la possibilità di svolgere un lavoro «*non ripetitivo*», «*che ti faccia confrontare ogni giorno con esperienze nuove*» o, in alcuni casi, offra «*la possibilità di cambiare lavoro all'interno dell'organizzazione*».
- Altri, invece, enfatizzano la dimensione dell'apprendimento, evidenziando l'importanza di un lavoro che consenta «*di imparare*», «*di sviluppare competenze*», «*di ricevere formazione*». Questi stessi partecipanti sottolineano anche come sia importante che tali competenze sviluppate abbiano «*un valore*», in termini di spendibilità sia all'interno della propria organizzazione, sia all'esterno.

Al tema dello sviluppo delle competenze i giovani associano quindi anche quello dell'*employability*, che per alcuni di essi sembra rappresentare quasi un'ossessione:

«Per me non è tanto importante la sicurezza del posto di lavoro, quanto la certezza di sapere che stai sviluppando una professionalità che sia spendibile nel mercato del lavoro».

«La situazione peggiore sarebbe quella di lavorare per diverso tempo a un progetto o a un'attività per poi scoprire che le priorità dell'azienda sono cambiate e quel progetto, che ti era stato proposto come "molto importante" è passato in secondo piano».

- Per altri partecipanti, infine, è fondamentale l'idea di "sfida" e di "responsabilità":

«Un lavoro stimolante è quello che ti chiede di affrontare di volta in volta sfide più complesse».

3. I giovani e le nuove tecnologie

«Un lavoro in cui sentirsi responsabilizzati, in cui hai la possibilità di gestire le tue attività con un certo margine di autonomia».

Una seconda variabile indicata dai giovani neoinseriti tra le più importanti è la possibilità di vedere riconosciuto il valore e il merito del proprio lavoro. L'organizzazione ideale è «meritocratica»:

«È importante vedere che se sei bravo e lavori bene i tuoi meriti vengono riconosciuti e apprezzati».

«Sentirti dire “bravo” o ricevere una pacca sulla spalla dal tuo capo non ti fa solo piacere, ma ti incoraggia e ti aiuta a capire che stai facendo bene».

«Veder riconosciuti i tuoi meriti ti fa sentire utile per l'azienda».

Ancora, sono particolarmente importanti gli aspetti relazionali. I giovani esprimono l'apprezzamento per un clima lavorativo piacevole, poiché *«avere buoni rapporti con il tuo capo e con i colleghi ti aiuta a stare bene all'interno dell'ambiente di lavoro»*. Dichiarano il desiderio di avere rapporti con i propri colleghi che non siano solo di tipo professionale, ma che consentano di *«frequentarci anche al di fuori dell'ambiente di lavoro»*.

Tali affermazioni confermano il fatto che la Generazione Y si caratterizzi anche per una dimensione sociale fortemente sviluppata e per la ricerca di un rapporto con gli altri negli ambienti lavorativi che tenda a fondere il concetto di “collega” con quello di “amico”.

Un ulteriore elemento dell'ambiente di lavoro particolarmente apprezzato dai giovani è la libertà di disporre del proprio tempo. Il tema del *Work and Life Balance* e, più in generale, la possibilità di salvaguardare il proprio tempo libero è un elemento nei confronti del quale i giovani manifestano una particolare sensibilità:

«Sarebbe bellissimo poter organizzare il proprio lavoro in modo da renderlo compatibile con i miei interessi senza dover sacrificare eccessivamente la mia vita privata».

«Talvolta, la possibilità di lavorare anche da casa ci consentirebbe di apprezzare ancora di più il nostro ambiente di lavoro».

«Mi rendo conto che ci sono dei vincoli difficili da superare, ma una maggiore flessibilità nell'orario di ingresso e di uscita mi aiuterebbe ad organizzare meglio la mia vita».

È opportuno osservare che negli esempi riportati i partecipanti fanno riferimento costante ai propri “interessi” e agli “hobby”. Mancano riferimenti agli impegni familiari che, probabilmente, a questa età non rappresentano ancora un problema.

In questa particolare accezione della tematica del *Work and Life Balance* si sintetizza una delle principali differenze tra la Generazione Y e i colleghi più anziani: laddove questi ultimi avvertono il problema della conciliazione tra lavoro e vita privata principalmente in funzione degli obblighi

familiari, i più giovani lo interpretano in termini di salvaguardia della qualità della propria vita privata. (Galluzzi, Meacci, Nastri, Simeone, 2006).

Questa distinzione potrà apparire scontata ma produce effetti significativi in termini di bisogni e aspettative dei diversi segmenti della popolazione aziendale che richiedono politiche organizzative e di gestione del personale *ad hoc*: al bisogno di “flessibilità” del tempo e dello spazio di lavoro espresso dai giovani si contrappongono i bisogni espressi dai meno giovani, che richiedono altre tipologie di politiche aziendali (asilo nido, mensa/lavanderia “*take away*”, congedi parentali).

Infine, tra gli aspetti più importanti associati al lavoro alcuni partecipanti segnalano la retribuzione. A tale variabile viene però attribuita un’importanza minore rispetto alle altre elencate in precedenza. Questo dato conferma la considerazione secondo la quale l’ingresso nel mondo del lavoro comporta dei cambiamenti nelle priorità che i giovani attribuiscono al lavoro (Boldizzoni, Sala, 2009).

Infatti, mentre gli studenti attribuiscono maggiore importanza a variabili “*hard*” quali la retribuzione, la sicurezza del posto di lavoro e la carriera, i giovani inseriti manifestano una preferenza soprattutto nei confronti di variabili “*soft*” quali l’apprendimento o il clima di lavoro. Gli stessi partecipanti ai *focus group* confermano il fatto che a seguito dell’ingresso nel mondo del lavoro siano cambiate alcune priorità. Ammettono inoltre che, se fosse stata rivolta loro la stessa domanda qualche anno fa, avrebbero probabilmente risposto in maniera differente privilegiando le variabili “*hard*”:

«Ci sono alcuni aspetti del lavoro di cui non puoi comprendere l’importanza fino a quando non ti trovi in azienda. Solo dopo aver cominciato a lavorare ti accorgi di quanto sia importante avere buone relazioni con i tuoi colleghi».

«Quando sei ancora in Università e immagini come possa essere il mondo dell’azienda non pensi al clima di lavoro, ma ti concentri sullo stipendio e sulla carriera».

«L’importanza della meritocrazia la scopri solo quando sei in azienda».

Per alcuni partecipanti, inoltre, la minore importanza attribuita oggi alle variabili “*hard*” dipende anche dall’aver già raggiunto determinati obiettivi a seguito dei quali sono sorti nuovi bisogni e priorità:

«È normale che all’inizio pensi al posto fisso ed a una retribuzione soddisfacente. Poi, nel momento in cui acquisisci questi obiettivi ti accorgi dell’importanza di altre variabili».

«Parlare di una retribuzione soddisfacente o di posto fisso per me oggi è meno importante, perché sono obiettivi che ho già acquisito. Per questo motivo ci sono altre variabili che in questo momento mi stanno più a cuore».

Doti considerate necessarie per farsi largo nella vita

La discussione relativa a quest'area di indagine ha previsto due differenti momenti: in una prima fase è stato chiesto ai partecipanti di indicare quali fossero, secondo loro, le doti principali per farsi largo nella vita; successivamente i giovani hanno specificato quali, tra le doti identificate come più importanti, sentono di possedere e quali, invece, siano quelle nei confronti delle quali si sentono più carenti.

L'indicazione delle doti considerate più importanti dai giovani conferma il desiderio (emerso già dall'analisi dei questionari) di questi ultimi di essere artefici del proprio destino. Le principali doti indicate, infatti, fanno tutte riferimento a variabili direttamente controllabili dall'individuo, ovvero ad elementi che dipendono dai comportamenti agiti e dalle capacità personali.

La prima dote è l'intraprendenza, da intendersi anche come capacità di assumersi dei rischi:

- «Essere intraprendenti»
- «Avere spirito di iniziativa»
- «Non aver paura di cambiare»
- «Cercare sempre di migliorarsi»
- «Non aver paura di sbagliare»
- «Voglia di fare»
- «Sapersi assumere dei rischi»
- «Avere il coraggio delle proprie azioni»

Si noti che queste doti appaiono coerenti anche con le caratteristiche che molti giovani hanno incluso tra gli aspetti del lavoro considerati più importanti. Pur consapevoli dell'importanza di tali doti, tuttavia, solo una metà dei partecipanti dichiara di possedere una buona dose di coraggio e intraprendenza, mentre l'altra metà ammette di non sentirsi «abbastanza coraggiosa».

Vi sono poi le doti di tipo relazionale, che fanno riferimento alla capacità di interagire con gli altri. Sono doti che, da un lato, comprendono la capacità di sviluppare buone relazioni con gli altri e, dall'altro lato, richiamano abilità politiche e negoziali finalizzate a utilizzare le relazioni anche in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi:

- «Saper comunicare bene»
- «Saper comunicare e saper ascoltare»
- «Comunicare efficacemente»
- «Riuscire ad avere buone relazioni con gli altri»
- «Saper andare d'accordo con tutti»
- «Capire chi sono le persone che hai di fronte»
- «Essere diplomatici»
- «Costruire relazioni»
- «Saper negoziare»
- «Saper mediare»
- «Costruirsi un network professionale»

3. I giovani e le nuove tecnologie

Generalmente, tutti i partecipanti riconoscono di avere ottime doti relazionali e di essere in grado di mantenere buone relazioni con tutti ma, spesso, dichiarano di avere dei limiti nella capacità di utilizzare tali relazioni per perseguire finalità che vadano oltre il semplice obiettivo di *«andare d'accordo con gli altri»*.

La loro capacità di relazione è frutto della loro sviluppata dimensione sociale ma, in questa fase iniziale della carriera lavorativa, fa ancora fatica a tradursi in uno *«strumento di lavoro»*. La maggioranza dei partecipanti, infatti, dichiara di avere scarse capacità di negoziazione e di non possedere un *network* professionale sufficientemente sviluppato. Queste ultime caratteristiche, ai loro occhi, appaiono distintive soprattutto dei colleghi più anziani dei quali, come si potrà osservare più avanti, i giovani ammirano la capacità *«di far muovere le cose in azienda perché sanno chi sono le persone più adatte alle quali rivolgersi»*.

Ancora, vi sono le doti relative alla flessibilità e all'apertura mentale:

«Flessibilità mentale»
«Essere flessibili»
«Avere vedute aperte»
«Capacità/spirito di adattamento»
«Sapersi arrangiare»
«Sapersela cavare»
«Apertura mentale»

«La capacità di adattamento ti aiuta a cogliere meglio le opportunità quando ti si propongono»

I giovani riconoscono in queste doti un importante punto di forza. Si percepiscono, infatti, come *«flessibili»*, soprattutto rispetto ai colleghi più anziani, e confidano in questa loro caratteristica per costruire il proprio futuro.

Una quarta categoria di doti è quella che fa riferimento allo spirito di sacrificio e all'umiltà:

«Essere umili»
«Umiltà»
«Sacrifici»
«Pazienza e sacrificio»
«Lavoro e impegno»
«Sacrificio, tanto!»

Sono doti che la maggioranza dei partecipanti dichiara di possedere, descrivendola in alcuni casi come un proprio punto di forza. Questo elemento appare in contraddizione rispetto alle evidenze emerse dai questionari e dai *focus group* realizzati con gli studenti. Segno, questo, che il momento dell'ingresso nel mondo del lavoro comporta dei parziali cambiamenti negli atteggiamenti dichiarati dai giovani.

Nell'analizzare tali differenze tra gli orientamenti di chi è ancora in università e chi è già in azien-

da, bisogna considerare che tutti i giovani inseriti che hanno partecipato ai *focus group* lavorano in grandi aziende strutturate e la maggior parte di essi dispone di un contratto di assunzione a tempo indeterminato. Questa condizione favorisce una maggior capacità dei giovani di vedersi proiettati nel futuro migliorando anche, in alcuni di essi, la disponibilità al sacrificio.

Strettamente correlate alla capacità di sacrificio vi sono poi le doti che fanno riferimento alla tenacia e alla determinazione, anch'esse descritte dai giovani come dei punti di forza:

«Perseveranza»

«Non mollare»

«Ostinazione»

«Capacità di rialzarsi e riprovarci»

«Saper reagire alle difficoltà»

«Tenacia»

«Costanza»

Vi sono, infine, alcune doti che hanno ricevuto un numero minore di consensi, ma che sono state comunque frequentemente citate dai partecipanti ai *focus group*: la «lungimiranza», la «sicurezza in se stessi» e le «competenze». Queste ultime, in particolare, sono descritte come un fondamentale prerequisito, senza il quale il possesso delle altre doti da parte dei giovani può non essere sufficiente.

I giovani dichiarano di fare affidamento sulle proprie competenze, ma di essere anche consapevoli del fatto che queste ultime necessitano di essere costantemente migliorate e consolidate. Per questo motivo nessuno di essi tende a definirsi appagato delle competenze sviluppate fino ad oggi.

Un discorso a parte merita la «fortuna», citata in tutti i *focus group*. Quest'ultima, tuttavia, più che come una dote, è descritta come un fattore abilitante che consente all'individuo di attivare le proprie doti e capacità al momento giusto:

«La fortuna fa sì che ti si prospetti davanti l'occasione giusta al momento giusto. Ma la capacità di riconoscere l'occasione e saperla cogliere dipende solo da te»

«È un elemento spesso necessario, ma non sufficiente».

Il confronto con i colleghi più anziani

Quest'area di indagine ha evidenziato risultati straordinariamente omogenei tra tutti i *focus group* realizzati nelle diverse aziende. Le dinamiche di confronto intergenerazionale all'interno delle differenti realtà organizzative appaiono estremamente simili. I neoinserti, infatti, tendono a suddividere i colleghi più anziani in tre distinte categorie, ciascuna caratterizzata da specifici atteggiamenti e comportamenti.

3. I giovani e le nuove tecnologie

La prima categoria è quella dei “*carrieristi*”. Si tratta della fascia generazionale più vicina agli Yers (dai 30 ai 40 anni) ed è composta da persone il cui percorso professionale all’interno dell’azienda sta ancora vivendo la fase di crescita. Questi colleghi si caratterizzano per un forte spirito competitivo e tale situazione può in alcuni casi essere fonte di dinamiche conflittuali nella misura in cui i più giovani vengono visti come una potenziale minaccia nei confronti dei propri obiettivi di carriera:

«Non ti prendono in considerazione»

«Il rapporto con loro è problematico. Tendono ad ignorarti o a farti pesare la loro maggiore esperienza»

«Ho la sensazione che alcuni di essi abbiano comportamenti poco chiari»

«Nel migliore dei casi ti vedono come una scocciatura; nel peggiore, come un ostacolo»

«Per alcuni di essi è come se non esistessi»

«Se ti vedono come una minaccia, cominciano a boicottarti. Non ti passano le informazioni»

«Sono gelosi delle loro conoscenze»

«Condividono poco. Ti vedono come quello che gli sta portando via il lavoro»

Il rapporto con questi colleghi è quindi particolarmente problematico ed è spesso fonte di attriti. I giovani, tuttavia, nutrono per questi colleghi una sorta di ammirazione di fondo, poiché ne apprezzano le competenze (che non vengono mai messe in discussione), ne riconoscono la capacità di produrre risultati importanti per l’azienda e ne ammirano (in qualche caso con un accenno di invidia) il percorso di carriera compiuto.

Inoltre, i giovani riconoscono spesso in questi colleghi una disponibilità a sacrificare parte della propria vita privata per la carriera che loro – almeno per il momento – non sentono di avere:

«Alcuni di essi fanno orari di lavoro che io non sento di essere disposto a sostenere»

«C’è chi passa più tempo in azienda che a casa».

La seconda categoria è quella dei “*seduti*”. Questa particolare etichetta ha rappresentato una sorta di *leit-motiv* in tutti i focus group. I “*seduti*” sono persone prevalentemente più anziane rispetto ai “*carrieristi*”, che si segnalano per un certo pessimismo di fondo che caratterizza il loro rapporto con l’organizzazione.

Alcuni di essi sono persone appagate, che hanno raggiunto gli obiettivi che si erano prefissati.

Non hanno più molto da chiedere all’azienda e perciò hanno perso l’entusiasmo e la spinta al miglioramento.

3. I giovani e le nuove tecnologie

Altri sono invece persone deluse dall'azienda, che sentono di non aver ottenuto gli obiettivi professionali desiderati o di non aver ricevuto riconoscimenti adeguati ai propri meriti e che per questo motivo hanno oggi un certo senso di rancore nei confronti dell'azienda.

La categoria dei "seduti" si distingue soprattutto per un atteggiamento di chiusura nei confronti di qualsiasi cambiamento o innovazione che possa produrre impatti sulla loro attività:

«Per quanto possono, cercano di mantenere lo status quo»

«Hanno paura dei cambiamenti»

«Qualsiasi innovazione, dal loro punto di vista, è da evitare perché comporterà solo problemi e seccature»

«Rifiutano per principio qualsiasi cambiamento»

«Il loro obiettivo principale è quello di trascinarsi il più tranquillamente possibile fino alla pensione».

Una seconda caratteristica dei "seduti" è la tendenza a un utilizzo "difensivo" delle comunicazioni e delle procedure aziendali, il rispetto delle quali rappresenta la garanzia di aver svolto il proprio compito senza dover necessariamente prestare attenzione alla qualità del proprio lavoro:

«Di fronte a un problema usano il manuale per difendersi in modo da poter dire che non hanno colpa perché hanno applicato alla lettera le istruzioni»

«L'unica cosa che conta, per loro, è non essere accusati o messi in discussione se qualcosa non va bene»

«Anche quando un certo tipo di soluzione è palesemente meno efficace di altre, optano per quella soluzione, in modo da poter dire in caso di problemi che si sono attenuti alle procedure»

«Mandano le e-mail mettendo in copia conoscenza 50 persone in modo da scaricarsi da qualsiasi responsabilità».

La terza caratteristica dei "seduti" è la crescente demotivazione. I giovani li descrivono come persone che hanno «perso la voglia» di fornire il loro contributo all'azienda:

«Hanno gli occhi spenti. In mensa puoi vedere dei veri e propri zombie che camminano»

«Cercano di svolgere qualsiasi attività col minimo sforzo»

«Sono tristi e lamentosi»

«Passano gran parte della giornata a lamentarsi di tutto quello che non va bene in azienda».

3. I giovani e le nuove tecnologie

In ragione di questi comportamenti, i “*seduti*” tendono a trasmettere le proprie ansie e frustrazioni anche alle persone che hanno vicino e, per questo motivo, i giovani cercano, laddove possibile, di prenderne le distanze.

La terza categoria è quella dei “*maestri*”. Sono prevalentemente persone più anziane, quasi alla soglia della pensione, ma caratterizzate ancora da una forte passione per il proprio lavoro. I “*maestri*” sono così definiti per la loro voglia di condividere la loro esperienza e il loro *know-how* con i più giovani. Hanno nei confronti di questi ultimi un atteggiamento accuditivo, quasi paternalistico, e cercano di supportarne la crescita professionale con i loro consigli.

Ovviamente, i “*maestri*” sono visti dai giovani come un prezioso punto di riferimento su cui è possibile fare affidamento e come un modello a cui tendere:

«Se posso, mi rivolgo sempre alla stessa persona per chiedere consiglio su come comportarmi in una determinata situazione»

«Sono sempre disponibili a darti un consiglio, a insegnarti qualche trucco del mestiere».

Se si esclude la categoria dei “*seduti*”, che sembra avere un rapporto problematico non solo con i giovani, ma anche con l’ambiente di lavoro nel suo complesso, appaiono particolarmente evidenti le differenze nei rapporti che i giovani hanno nei confronti dei “*carrieristi*” e dei “*maestri*”.

Tali differenze sembrano confermare le evidenze proposte dalla letteratura (Nastri, Pasqualini, Quaratino, Sala, 2008), che racconta come la Generazione Y abbia buoni rapporti soprattutto con le generazioni più anziane mentre può talvolta avere rapporti difficili con la generazione immediatamente precedente.

Le generazioni più anziane, infatti, tendono ad assumere un approccio più protettivo nei confronti dei giovani, comportandosi come dei “genitori” o dei “nonni” che si fanno carico della crescita dei “figli/nipoti”; i nati negli anni Settanta (la c.d. “Generazione X”), invece, sono più simili a dei “fratelli maggiori”, talvolta gelosi dei più piccoli.

Parallelamente alla classificazione dei colleghi più anziani secondo le tre categorie descritte sopra, i neoinseriti hanno individuato anche alcuni tratti distintivi universali che li rendono diversi dai colleghi appartenenti alle generazioni precedenti. Sei differenze, in particolare, appaiono significative:

- *il rapporto con le tecnologie*. Confermandosi come la generazione dei “*digital natives*”, i giovani neoinseriti riconoscono di possedere una maggiore dimestichezza e familiarità con le nuove tecnologie e di subire anche maggiormente il fascino di queste ultime rispetto ai colleghi più anziani.

Consapevoli di questa caratteristica, i giovani si dichiarano disponibili a supportare i colleghi più anziani nella socializzazione con le nuove tecnologie, assolvendo in questo modo il compito di «*facilitatori dell’innovazione*»;

3. I giovani e le nuove tecnologie

- *l'approccio all'apprendimento*. I giovani dichiarano di avere tempi di apprendimento più rapidi rispetto ai colleghi più anziani («siamo ancora freschi di università») e di sentirsi perciò «più pronti e ricettivi di fronte a qualsiasi novità»;
- *il rapporto con la comunicazione*. Complice anche l'elevata dimestichezza con le nuove tecnologie, i giovani neoassunti possiedono una maggior propensione alla ricerca autonoma di fonti di informazione. Tale propensione porta i giovani ad essere anche più diffidenti nei confronti delle fonti “ufficiali” (intranet aziendale, comunicazioni istituzionali, circolari interne) e a cercare fonti alternative per verificare l'attendibilità o la completezza delle informazioni;
- *l'approccio al cambiamento*. Prima ancora che un problema di accettazione o rifiuto del cambiamento, la differenza tra i giovani neoinseriti e i colleghi meno giovani è soprattutto una questione di entusiasmo. Il cambiamento, infatti, è visto soprattutto come la possibilità per confrontarsi con nuove esperienze e questa possibilità – come si è già avuto occasione di osservare – è considerata dai giovani come uno degli aspetti più gratificanti del lavoro.

In relazione a questo punto, i giovani sentono su di loro anche la responsabilità di provare a trasmettere parte di questo entusiasmo anche agli altri colleghi («Possiamo coinvolgerli, trasmettere loro parte della nostra motivazione»);

- *la percezione delle distanze nei confronti del potere*. I giovani dichiarano di avere meno soggezione nei confronti della gerarchia rispetto a quanto dimostrino di averne i colleghi più anziani («I colleghi più anziani sono più timorosi di fronte alla gerarchia. Alcuni di essi hanno comportamenti quasi “fantozziani”, magari non proprio di fronte al proprio capo, ma quando devono interagire con altre persone che hanno una posizione gerarchica superiore rispetto alla loro»).

Spesso, i giovani riescono a relazionarsi in maniera più informale con il proprio capo rispetto a quanto facciano gli altri colleghi e questa situazione, talvolta «può generare un po' di invidia».

Questo minor senso di soggezione può però anche rivelarsi problematico nei casi in cui alcuni comportamenti agiti dai giovani violino prassi consolidate all'interno dell'azienda («Sono stato sgridato da un collega più anziano per avere inviato una e-mail a un collega di un altro ufficio per chiedergli delle informazioni e non aver prima messo al corrente il suo capo di questa richiesta»);

- *la capacità di lettura politica e organizzativa del contesto di riferimento*. Questa capacità, che i giovani percepiscono come un proprio punto debole, è descritta come uno dei principali punti di forza dei colleghi più anziani.

Questi ultimi, infatti, hanno un'esperienza di vita vissuta all'interno dell'azienda che consente loro di muoversi con maggiore disinvoltura all'interno dell'organizzazione e, in alcuni casi, permette di facilitare la gestione di alcune attività («Conoscono meglio come funzionano le cose all'interno dell'azienda»; «Sono in grado di far girare in maniera più rapida alcuni meccanismi»; «Possiedono le relazioni giuste e sanno chi sono le persone indicate alle quali possono rivolgersi se hanno un problema da risolvere»).

Proprio nella lettura politica dell'organizzazione i giovani individuano una competenza che possono apprendere dai colleghi più anziani, nei confronti della quale sperano di ricevere supporto da questi ultimi.

L'organizzazione ideale e quella reale

L'organizzazione dovrebbe essere soprattutto *meritocratica e trasparente*. Tali termini compaiono con sorprendente ricorrenza in cima alla lista dei requisiti dell'organizzazione ideale forniti da tutti i gruppi di partecipanti.

La priorità attribuita a questi due requisiti appare del tutto coerente con le evidenze osservate in precedenza circa i fattori considerati più importanti dai giovani in relazione al lavoro: il desiderio di veder riconosciuti i propri meriti e di essere costantemente coinvolti in tutti i processi informativi rappresentano, infatti, due bisogni fondamentali per una generazione abituata ad avere accesso libero alle informazioni.

Parallelamente, l'*identikit* dell'organizzazione ideale comprende anche caratteristiche che evocano la dichiarata insofferenza dei giovani nei confronti dei formalismi eccessivi. Infatti, per i neoinserti l'organizzazione dovrebbe essere «*snella*», «*flessibile*», «*non troppo burocratica*» e «*poco formale*». Si conferma, perciò, la tendenza della Generazione Y a cercare anche all'interno dell'ambiente di lavoro modalità di relazione simili a quelle consuete nella vita privata.

Ancora, l'organizzazione ideale è «*dinamica*» e «*stimolante*», ovvero un ambiente che consente alle persone di confrontarsi con esperienze nuove e di cimentarsi con attività diverse. Infine, tra i requisiti universalmente condivisi dell'organizzazione ideale sono da menzionare la *dimensione internazionale e il multiculturalismo*. Si conferma, perciò, il desiderio di lavorare in un ambiente multiculturale da parte dei giovani, già abituati a confrontarsi con i coetanei stranieri grazie alle nuove tecnologie.

Tutti questi requisiti costituiscono elementi ricorrenti in tutti gli *identikit* proposti dai partecipanti. Ad essi si aggiungono ulteriori caratteristiche che, pur non potendo essere definite come «*universal*» ricorrono con particolare frequenza. Tra queste sono da menzionare soprattutto la *responsabilità sociale*, l'*affidabilità/solidità* e l'*attenzione ai bisogni degli individui*. Quest'ultima caratteristica assume una particolare importanza perché ribadisce l'enfasi posta dai giovani sul tema della conciliazione tra lavoro e vita privata.

Dopo aver ricostruito l'*identikit* dell'organizzazione ideale è stato chiesto ai partecipanti di confrontare tale ritratto con le caratteristiche delle organizzazioni in cui lavorano al fine di individuare i principali elementi in comune e le differenze più significative.

Gli elementi in comune riscontrati tra i modelli ideali e la realtà sono la *solidità* dell'azienda e il *dinamismo* delle organizzazioni. Tutti i partecipanti, infatti, esprimono la soddisfazione per la possibilità di svolgere attività che reputano di loro interesse e, al tempo stesso, dichiarano di sentirsi «*sufficientemente protetti*» e «*tutelati*» all'interno delle rispettive organizzazioni.

3. I giovani e le nuove tecnologie

Di contro, le organizzazioni in cui lavorano sono descritte dai giovani come eccessivamente *rigide, complesse, burocratiche e formali*, anche se il peso attribuito a queste caratteristiche della propria organizzazione varia da azienda ad azienda:

«Siamo un colosso e, inevitabilmente, ogni volta che dobbiamo muoverci o cambiare direzione facciamo fatica»

«All'interno della nostra azienda c'è la convinzione diffusa che il nostro ambiente sia abbastanza informale e poco burocratico. Forse è così se ci confrontiamo con le caratteristiche delle altre aziende italiane. Io, però, ho avuto la possibilità di fare delle esperienze di lavoro all'estero in altre grandi aziende multinazionali e lì ho visto ambienti molto più informali».

Un elemento particolarmente delicato nei confronti del quale si riscontra un evidente *gap* tra organizzazione ideale e reale è la *meritocrazia*. Così come in tutti i *focus group* hanno indicato questa variabile in cima alla lista delle caratteristiche dell'organizzazione ideale, allo stesso modo, tutti i partecipanti hanno dichiarato che l'organizzazione in cui lavorano è *«poco meritocratica»*.

Approfondendo questo tema con i partecipanti, tuttavia, emerge come in molti casi la mancanza di meritocrazia all'interno delle aziende sia più un timore che una certezza e che i dubbi/sospetti sull'assenza di criteri meritocratici siano legati soprattutto a una mancanza di trasparenza. I giovani, infatti, dichiarano di non avere informazioni o punti di riferimento che consentano di identificare con chiarezza quali siano le logiche che governano la gestione del sistema premiante all'interno delle loro aziende:

«Non abbiamo elementi o esperienze dirette che ci consentano di dire se la nostra organizzazione è meritocratica. Il nostro è soprattutto un timore. In alcuni casi, questo timore può essere stato alimentato dai racconti di alcuni colleghi più anziani ma esso deriva soprattutto dalla mancanza di informazioni su come funzionano alcune logiche interne all'azienda»

«Il mio è soprattutto un timore. La verità è che non conosco i criteri in base ai quali le persone vengono valutate»

«È brutto sentirsi dire dal proprio capo che non ha il budget disponibile per concedermi un premio o un aumento e che per questo motivo dovrà abbassare alcuni punteggi nella scheda di valutazione»

«Se non hai indicazioni precise non sei in grado neanche di capire se stai lavorando bene o male e questo non ti aiuta a capire se l'azienda è realmente meritocratica».

Come si può comprendere da quest'ultima affermazione, un ruolo chiave nella mancanza di chiarezza è giocato dalla relazione tra la giovane risorsa e il suo capo, nella misura in cui l'assenza di un *feedback* costante può creare disorientamento nel collaboratore non aiutandolo a capire quanto le sue prestazioni siano in linea con le aspettative dell'azienda.

I colleghi ideali e quelli reali

L'enfasi maggiore attribuita agli aspetti relazionali rispetto a quelli professionali appare evidente nelle caratteristiche del collega ideale descritte dai giovani inseriti.

Nei desideri di questi ultimi, infatti, il collega dovrebbe essere «*simpatico*», «*amico*», «*disponibile*», «*piacevole*», «*motivato*», «*con cui si può scherzare e scambiare qualche battuta*», «*in grado di trasmetterti buonumore*», «*una persona da poter frequentare anche al di fuori dell'ambiente di lavoro*».

È un collega, dunque, che nelle aspettative dei giovani dovrebbe essere anche un amico e con il quale la dimensione della collaborazione dovrebbe prevalere su quella – particolarmente temuta dai giovani – della competizione:

«*Deve essere disposto ad aiutarti se ti vede in difficoltà*»

«*Una persona collaborativa*»

«*In grado di fare squadra*»

«*Disposto a condividere*»

«*Non eccessivamente competitivo*»

Già aspetti relazionali individuati nel profilo del collega ideale sono completati da quelli professionali che attingono sia alla sfera delle competenze, sia alla sfera dell'etica:

«*Competente*»

«*Preparato*»

«*Professionalmente valido*»

«*Corretto*»

«*Leale*»

Tutte le caratteristiche del collega ideale descritte ricorrono negli *identikit* proposti da tutti i gruppi di partecipanti.

Confrontando tali caratteristiche con quelle dei colleghi reali, invece, emerge una maggiore diversità di opinioni, poiché ciascun partecipante ha diverse esperienze di collaborazione con i propri colleghi. Generalmente, tutti sono propensi a riconoscere un buon livello di competenze ai propri colleghi, mentre non sempre gli atteggiamenti e i comportamenti di questi ultimi appaiono in linea con le aspettative e i desideri dei giovani:

3. I giovani e le nuove tecnologie

«In azienda si lavora con tanti colleghi. Alcuni – mi riferisco soprattutto ai nostri coetanei – sono più simpatici e collaborativi; altri sono più distaccati»

*«Ci sono persone più disposte a collaborare e altre che, invece, tengono per sé tutte le informazioni»
«Purtroppo c'è sempre qualche collega meno corretto di altri»*

«Non tutti sono disponibili»

È da osservare come gli esempi di comportamenti negativi siano sempre riferiti a una parte dei colleghi.

Quindi, tali considerazioni esprimono solo alcuni aspetti del clima di lavoro all'interno delle aziende che, peraltro, è definito *«soddisfacente»* dai partecipanti ai *focus group*.

Il capo ideale e quello reale

Il principale attributo associato da tutti i gruppi di partecipanti al capo ideale è *«presente»*. Con questo termine i giovani fanno riferimento soprattutto alla possibilità di accedere al capo e di trovarlo disponibile a fornire supporto quando necessario:

«C'è ogni volta che hai bisogno di lui»

«Che sia facilmente raggiungibile»

«Disponibile ad ascoltarti»

«Una persona con cui sia facile parlare»

«Un capo che abbia la porta dell'ufficio sempre aperta»

Ancora, il capo ideale è una persona che comunica frequentemente e in maniera efficace con i suoi collaboratori e, soprattutto, riesce a farlo in maniera informale:

«È un comunicatore»

«Disponibile al dialogo e al confronto»

«Sa ascoltare»

«Non è troppo formale»

Strettamente correlata al tema della comunicazione è la capacità del capo – altrettanto apprezzata/desiderata dai partecipanti – di restituire *feedback* ai suoi collaboratori:

«Ti aiuta a capire se stai lavorando bene»

3. I giovani e le nuove tecnologie

«Ti incoraggia e, all'occorrenza, ti aiuta a capire e superare i tuoi errori»

«Sa darti una pacca sulla spalla»

«Con i suoi consigli ti aiuta a crescere e a migliorare»

Tutti gli attributi del capo ideale fin qui elencati esprimono in maniera evidente la predilezione dei giovani per gli aspetti relazionali anche quando analizzano il ruolo del capo. Tali aspetti, tuttavia, vengono completati anche dalle competenze tecniche e dalle capacità di gestione. Al capo ideale, infatti, i giovani chiedono anche di:

«Essere competente»

«Riconoscere e valorizzare i meriti dei propri collaboratori»

«Saper distribuire e bilanciare i carichi di lavoro e le responsabilità tra i suoi collaboratori»

«Organizzare efficacemente il lavoro del suo team»

Ancora, al capo ideale viene attribuita anche una funzione protettiva, nella misura in cui il capo riesce a “coprire” gli eventuali errori dei suoi collaboratori e funge da filtro tra il resto dell'organizzazione e il suo team, evitando che su quest'ultimo possano ricadere richieste eccessive o ingestibili:

«È tollerante nei confronti degli errori»

«Si assume, all'occorrenza, la responsabilità per gli errori commessi dal suo team»

«Condivide le responsabilità con i suoi collaboratori»

«Funge da ombrello»

«Funge da parafulmine»

«Sa dire di no agli altri quando ci vengono rivolte richieste eccessive»

Infine, al ruolo del capo ideale viene associata anche una funzione etica, nella misura in cui ci si aspetta che sia di esempio per i suoi collaboratori:

«Deve dare l'esempio con il suo comportamento»

«Un modello da seguire»

«Che abbia dei valori e che si dimostri coerente con tali valori»

«Leale»

3. I giovani e le nuove tecnologie

L'insieme di attributi associati al capo ideale evidenzia come le aspettative dei giovani nei confronti del capo siano estremamente elevate. Di fronte a tali richieste e aspettative è inevitabile che il confronto con le caratteristiche del capo reale proponga sia caratteristiche in linea con i requisiti desiderati, sia caratteristiche mancanti o non in linea. I punti di maggior coerenza tra il profilo ideale e il profilo reale del capo sono relativi alle competenze tecniche. Tranne l'unica eccezione di un partecipante che ha messo in discussione la capacità del capo di presidiare gli aspetti tecnici del lavoro del suo team, c'è un generale senso di soddisfazione dei giovani inseriti per le competenze dei propri capi, dei quali i partecipanti ammirano il *know-how* e l'esperienza:

«È una persona da cui si può imparare davvero tanto»

«Ha un'esperienza enorme»

«Ammiro la sua visione d'insieme di tutti gli aspetti tecnici».

Al contrario, il primo requisito "tradito" dal capo è, in molti casi, la presenza. Numerosi partecipanti, infatti, hanno lamentato difficoltà ad interagire con il proprio capo, precisando, però, che spesso tali problemi non dipendono «dalla sua volontà», ma soprattutto «dagli impegni eccessivi che gli impediscono di dedicarci troppa attenzione»:

«È quasi sempre fuori sede»

«Se gli chiedi di parlargli, magari non ti dice di no, ma devi aspettare e quando finalmente puoi incontrarlo, magari non hai più bisogno di lui»

«Non è solo una questione di presenza fisica. Anche quando è in sede è spesso molto preso da tante cose da non avere abbastanza tempo da dedicarci».

Ancora, i capi reali sono tendenzialmente poco propensi a fornire *feedback* frequenti ai propri collaboratori. Se si escludono i momenti formali di valutazione, i *feedback* si riducono principalmente ai rimproveri quando il collaboratore commette qualche errore. Questa situazione, in alcuni partecipanti, può generare disorientamento perché non aiuta il giovane a capire quanto il capo sia soddisfatto del suo lavoro:

«C'è un vero feedback solo se c'è qualcosa che non va, cioè se deve rimproverarti per qualcosa»

«Talvolta mi chiedo se il capo ha davvero fiducia in me»

«I suoi feedback sono sempre un po' evasivi. Non riesci mai a capire se è realmente soddisfatto»

«Non so se il capo riconosce e apprezza le mie capacità e i miei meriti»

Ancora, molti partecipanti dichiarano di avere capi poco trasparenti nella gestione delle informazioni, o capi che li coinvolgono poco nei processi comunicativi, soprattutto per ciò che riguarda le informazioni sulle dinamiche interne all'azienda e sugli scenari organizzativi e di *business* futuri. I

giovani, infatti, esprimono il desiderio di essere maggiormente coinvolti e di essere costantemente «aggiornati su cosa accade all'interno dell'organizzazione». I capi reali tendono anche a «non proteggere a sufficienza» i propri collaboratori e a non “fare da filtro” nei confronti del resto dell'organizzazione:

«Il capo non riesce ad opporsi quando arrivano richieste da altre aree dell'azienda»

«Non sa dire di no»

Queste carenze riscontrate nel profilo del capo reale, ovvero la scarsa presenza, la tendenza a non restituire *feedback* a non trasferire informazioni ai propri collaboratori e a non proteggerli a sufficienza sono elementi che ricorrono in tutti i *focus group* realizzati nelle diverse aziende. Essi rappresentano delle importanti criticità, poiché impattano non solo sulla percezione che i giovani hanno dei propri capi, ma creano anche delle potenziali insoddisfazioni rispetto al desiderio di sentirsi guidati e accuditi, che rappresenta uno dei principali bisogni espressi dai giovani nelle fasi iniziali dell'inserimento lavorativo.

Infine, per quanto riguarda gli aspetti relazionali e la capacità di gestione dei collaboratori, le opinioni fornite dai partecipanti sono differenti – spesso anche all'interno di una stessa azienda – poiché riflettono gli approcci che caratterizzano lo stile di *management* di ciascun capo. Ci sono, perciò, capi maggiormente propensi a consentire uno stile di relazione più informale e altri che, invece, mantengono maggiori distanze; capi che delegano compiti e responsabilità e capi più accentratori.

L'utilizzo delle tecnologie

La sezione del questionario utilizzato per l'indagine estensiva con gli studenti inerente il rapporto con le tecnologie è stata impiegata anche nei *focus group* realizzati con i giovani inseriti²³.

In questo modo è stato possibile confrontare le risposte fornite dagli inseriti con quelle fornite dai giovani, in modo da verificare le rispettive distribuzioni delle due popolazioni di giovani all'interno della matrice che rappresenta i quattro profili tecnologici descritti nel Cap. 1.

Nel somministrare il questionario ai partecipanti è stato chiesto loro di rispondere alle domande pensando all'utilizzo quotidiano delle tecnologie sia all'interno dell'ambiente di lavoro, sia nella vita privata.

Parallelamente, al termine della raccolta dei questionari, è stato chiesto ai partecipanti anche di esprimere il proprio punto di vista circa le tecnologie utilizzate all'interno delle rispettive aziende.

I dati raccolti attraverso i questionari evidenziano una differente distribuzione dei profili tecnologici dei giovani inseriti rispetto a quanto emerso con gli studenti (Fig. 36). Gli inseriti, infatti, sono prevalentemente “*Tech Exploiters*” (49,6%) e “*Selective Socializers*” (40,0%).

²³ Negli Allegati è pubblicato il testo del questionario.

3. I giovani e le nuove tecnologie

Il posizionamento di circa il 90% dei partecipanti lungo la metà sinistra della matrice è dovuto soprattutto all'utilizzo di alcune applicazioni come, l'e-mail e i motori di ricerca, che sono considerate strumenti di lavoro necessari.

Al contrario, alcune applicazioni collocate nella metà destra della matrice, come i Social Network o le Chat, spesso non possono essere utilizzate all'interno degli ambienti di lavoro a causa delle restrizioni imposte dalle politiche aziendali.

A tal proposito, bisogna considerare che pur avendo chiesto ai partecipanti di rispondere pensando al loro utilizzo delle tecnologie anche al di fuori dell'azienda, è pur vero che la maggior parte del tempo di utilizzo delle tecnologie si consuma nel corso della giornata all'interno dell'ambiente di lavoro, per cui è inevitabile che le risposte al questionario siano state in parte condizionate da fattori di contesto indipendenti dall'effettiva volontà dei giovani:

«Prendiamo il mio esempio. Io mi occupo di acquisti, ma il firewall aziendale mi impedisce di andare sui siti web di alcuni fornitori»

«Alcune applicazioni, come i social network o i sistemi di video/photo sharing non sono solo strumenti per giocare e divertirsi, ma possono essere utili anche per trovare più rapidamente aiuto nella soluzione di alcuni problemi»

«Le nostre politiche di gestione dei sistemi informativi sono eccessivamente restrittive»

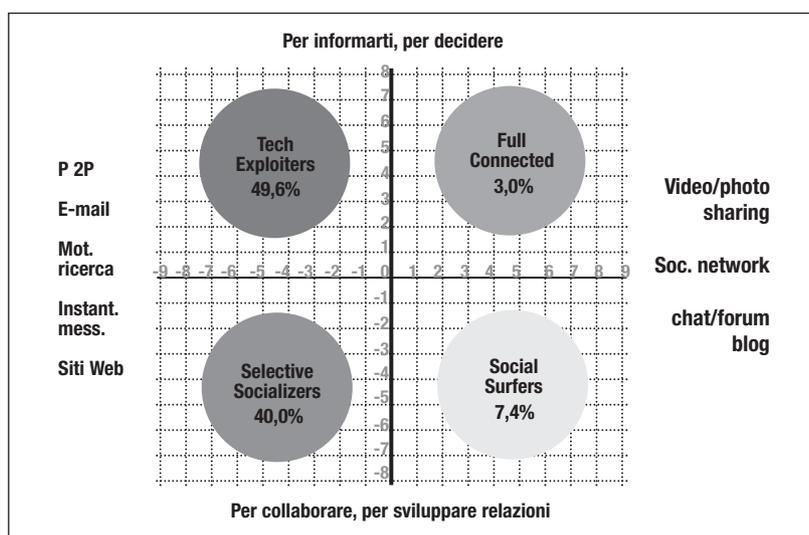


Figura 36: Griglia di elaborazione dei profili caratteristici nell'utilizzo delle tecnologie

È altrettanto vero, però, che al di là di tali condizionamenti, c'è un effettivo cambiamento nell'approccio alle tecnologie rispetto agli studenti. Infatti, la prevalenza di un impiego più utilitaristico

3. I giovani e le nuove tecnologie

delle applicazioni tecnologiche (“per decidere”, “per informarsi”) rispetto alle finalità di ordine sociale e relazionale (“per collaborare”, “per sviluppare relazioni”) evidenzia una differente concezione dell’utilizzo delle tecnologie da parte degli inseriti.

Concentrando la propria attenzione sulle tecnologie utilizzate all’interno dell’ambiente di lavoro, i partecipanti di alcune aziende esprimono scetticismo e una parziale insoddisfazione nei confronti della dotazione tecnologica messa a loro disposizione. Il riferimento, in questo caso, è soprattutto all’*hardware*, che viene definito «*poco in linea*» rispetto alle esigenze lavorative:

«Molti di noi a casa hanno un PC più sofisticato e più veloce rispetto a quello che c’è in ufficio»

«Utilizziamo PC piuttosto obsoleti»

«La mattina, quando si arriva in ufficio, si perde tantissimo tempo solo per controllare l’e-mail. Se disponessimo di uno smartphone sarebbe possibile controllare la posta elettronica mentre siamo in treno o in metropolitana e in questo modo la produttività sul posto di lavoro migliorerebbe»

«La possibilità di accedere a Internet e alla e-mail aziendale anche al di fuori dell’azienda mi semplificherebbe il lavoro»

«Vorrei avere uno smartphone».

Il desiderio di disporre di tecnologie mobili è particolarmente diffuso tra i partecipanti ed è caratteristico di una generazione che, fedele al motto “*anytime, everywhere*”, attribuisce una notevole importanza alla possibilità di connettersi alla Rete indipendentemente dal luogo fisico in cui ci si trova.

Alcuni partecipanti tendono ad evidenziare anche i possibili risvolti negativi che la disponibilità di strumenti in grado di garantire la connessione mobile potrebbe comportare. Il timore, in questo caso, è l’eccessivo sconfinamento del lavoro e dell’azienda all’interno della vita privata delle persone:

«Sei raggiungibile in qualsiasi momento e questa situazione può ampliare i tempi lavorativi anche quando sei lontano dall’ufficio»

«Rischi di dover rispondere alle e-mail anche di sera o nel fine settimana»

La maggioranza dei partecipanti, tuttavia, nel bilanciamento tra rischi e opportunità attribuisce importanza soprattutto a queste ultime.

3.3 Considerazioni conclusive

I *focus group* realizzati con gli studenti e con i giovani inseriti in azienda hanno consentito di esplorare con un maggior livello di profondità gli orientamenti, le aspettative e le dinamiche inerenti il confronto con la realtà lavorativa.

3. I giovani e le nuove tecnologie

Gli incontri con gli studenti hanno rappresentato una scelta metodologica in continuità con le ricerche realizzate dalla Fondazione Istud nel 2008 e nel 2009. Essi hanno confermato evidenze già emerse dall'elaborazione dei questionari e dalle rilevazioni precedenti.

Si tratta di una conferma importante, perché consente di mettere ulteriormente a fuoco le priorità che guidano le scelte professionali dei giovani che si avviano ad affrontare l'inserimento lavorativo. Sono priorità che privilegiano soprattutto le variabili "hard" associate al lavoro (sicurezza del posto, retribuzione, carriera), a scapito di quelle "soft", ma che poi tendono a modificarsi – come si è potuto osservare – a seguito dell'inserimento lavorativo.

Per comprendere le ragioni alla base di questo cambiamento di prospettive e priorità, un ruolo fondamentale è stato svolto dai *focus group* con i giovani inseriti. Questi ultimi hanno potuto verificare, attraverso l'esperienza diretta, la corrispondenza tra le proprie aspettative nei confronti dell'azienda e la realtà lavorativa e, sulla base di tale confronto, hanno progressivamente modificato le proprie priorità.

Complessivamente, dai *focus group* con i giovani inseriti è emerso un buon livello di soddisfazione nei confronti delle aziende. È una soddisfazione che riguarda soprattutto il tipo di attività svolta, la possibilità di sviluppare competenze e la garanzia di costruire una professionalità che abbia valore all'interno del mercato del lavoro.

Parallelamente, sono emersi anche alcuni nodi critici che richiedono attenzione e la cui non corretta gestione rischia di compromettere la capacità delle aziende di valorizzare pienamente il potenziale rappresentato dai giovani al loro interno. Due criticità, in particolare, sono da evidenziare:

- la prima riguarda il ruolo del capo. Gli *identikit* del capo ideale realizzati dai partecipanti ai *focus group* propongono il ritratto di una figura fortemente idealizzata, alla quale si chiede di fare da guida.

I giovani desiderano avere maggiori opportunità di confronto con il proprio capo, al quale chiedono di coinvolgerli maggiormente nei processi comunicativi e di fornire costantemente *feedback* sull'andamento del loro lavoro. La capacità del capo di fornire risposta a tali richieste può determinare l'efficacia dell'inserimento dei giovani all'interno dell'organizzazione.

La Generazione Y presenta, come si è avuto modo di vedere, caratteristiche specifiche che la distinguono dalle generazioni che l'hanno preceduta e per questo motivo impone ai capi modalità di gestione spesso differenti rispetto a quelle adottate con gli altri collaboratori. In alcuni casi si rivela opportuno, se non necessario, supportare i capi nel processo di comprensione di tali specificità e, successivamente, nell'acquisizione di stili di management maggiormente in linea con le caratteristiche e le aspettative di questa generazione;

- la seconda è relativa al confronto intergenerazionale. I racconti dei partecipanti hanno illustrato dinamiche frequentemente conflittuali o problematiche nella relazione con i colleghi più anziani.

3. I giovani e le nuove tecnologie

Se è vero che queste dinamiche rappresentano per ogni azienda un'area critica da presidiare, è anche vero che i *focus group* hanno consentito di individuare alcune possibili aree di intervento per migliorare l'integrazione intergenerazionale.

Tali aree sono da ricercare soprattutto nel supporto che i più giovani e i meno giovani possono reciprocamente fornirsi in relazione ad alcune competenze: i primi nell'aiutare i più anziani a socializzare con le nuove tecnologie; i secondi aiutando i più giovani ad acquisire quella capacità di lettura politica dell'organizzazione che i neoinserti dichiarano di non possedere ancora.

Un'ultima riflessione merita il tema del confronto con le tecnologie. La costruzione della matrice che descrive i quattro profili tipici di utilizzo delle applicazioni tecnologiche è stata guidata dall'ipotesi secondo la quale esiste una sorta di percorso evolutivo (Fig. 37) che vede i giovani muoversi nel corso della loro vita dal primo quadrante (*Full Connected*) al quarto quadrante (*Tech Exploiters*), passando per il secondo (*Social Surfers*) e per il terzo (*Selective Socializers*).

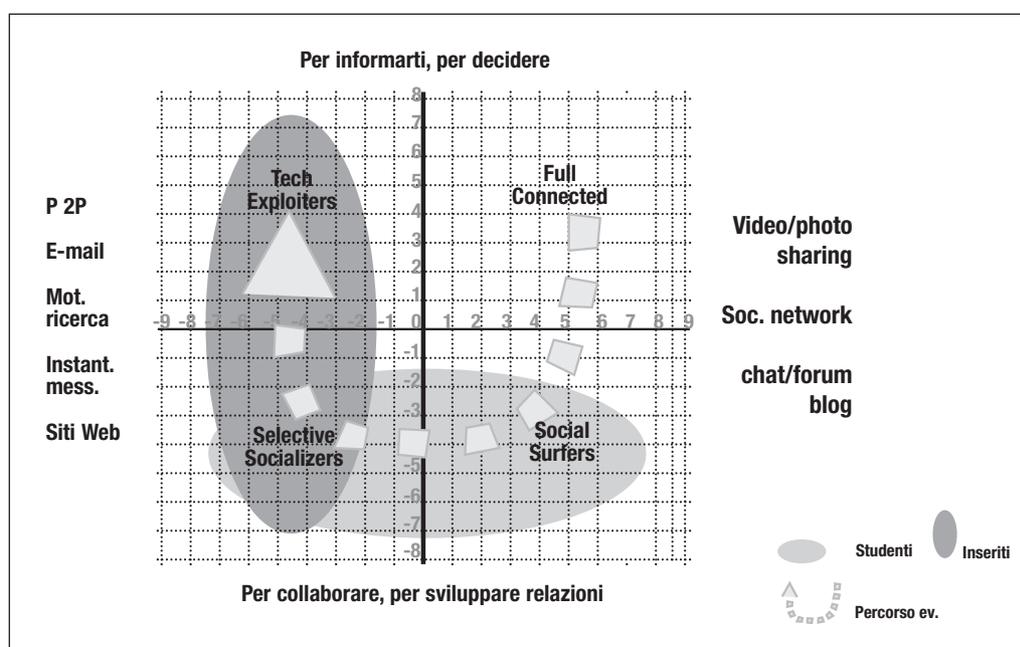


Figura 37: Studenti e Inseriti. Profili tecnologici a confronto

Alla luce dei dati raccolti e del confronto tra i questionari compilati dagli studenti e quelli compilati dagli inseriti, l'ipotesi iniziale appare confermata.

È tuttavia vero che i dati proposti sono relativi a una prima rilevazione che ha coinvolto circa mille giovani tra studenti e inseriti. Per avere un'ulteriore conferma dell'ipotesi proposta sarà opportuno condurre altre rilevazioni in futuro.

4. Le politiche e gli strumenti HR per i giovani “high tech”

4.1 Premessa: obiettivi e metodologia

Il punto di vista delle aziende rispetto al tema del rapporto tra giovani, mondo del lavoro e nuove tecnologie è stato ricostruito nell’ambito di un *workshop* che ha previsto il coinvolgimento delle aziende sponsor del programma di ricerca²⁴.

La scelta della formula del *workshop* riflette la volontà di ispirare l’indagine presso le aziende alla logica della ricerca-azione, cercando quindi di collegare il più possibile gli obiettivi conoscitivi alle pratiche aziendali e al loro possibile miglioramento.

Coerentemente con questa opzione di fondo, gli obiettivi sono stati i seguenti:

- creare uno spazio di confronto di opinioni e di scambio di esperienze concrete tra le diverse aziende coinvolte;
- generare riflessioni innovative rispetto alle tematiche trattate in una logica di *brainstorming*;
- offrire un’occasione alle aziende partecipanti di identificare possibili strategie di azione e linee di intervento operative all’interno della propria realtà organizzativa e gestionale.

Il *workshop*, che ha avuto la durata di un giorno, è stato strutturato in tre momenti distinti.

Una prima fase di stimolo, condotta dai ricercatori della Fondazione ISTUD, in cui sono stati presentati, da un lato, i principali dati emersi dall’indagine estensiva condotta sui giovani²⁵ e, dall’altro, alcuni modelli di riferimento sul rapporto tra giovani, lavoro e nuove tecnologie, ricavati dalla più recente letteratura internazionale. L’obiettivo specifico era di mettere sul tavolo una serie di spunti innovativi e dati concreti per avviare la riflessione.

La seconda fase aveva la duplice finalità di favorire lo scambio di esperienze tra le diverse aziende partecipanti e di produrre idee innovative, relativamente alle pratiche di gestione attuali e future. A tal fine è stata realizzata una attività di *brainstorming* a partire da una traccia che faceva riferimento alle principali leve del ciclo di gestione delle persone in azienda: per ciascuna leva sono state raccontate le pratiche in uso e ci si è confrontati su possibili sviluppi futuri.

La terza fase del *workshop* mirava a cercare di modellizzare le idee generate attraverso il confronto di esperienze. A partire da uno schema interpretativo condiviso con le aziende partecipanti in chiusura della giornata di lavoro insieme, i ricercatori hanno prodotto una sintesi delle evidenze emerse che è stata successivamente inviata alle aziende per verificare la fedeltà e l’esattezza dei contenuti riportati.

²⁴ Al *workshop*, che si è tenuto il 7 luglio 2010, hanno partecipato le seguenti aziende: Brembo, Coca-Cola, Edison, Eni, G.D., Intesa Sanpaolo, Telecom, Vodafone.

²⁵ Tali risultati sono presentati in forma completa nel primo capitolo di questo quaderno di ricerca.

Infine, va ricordato che al *workshop* hanno partecipato professionisti appartenenti alla funzione Risorse Umane aventi responsabilità di governo dell'intera struttura o di specifici processi, quali ad esempio il reclutamento, la selezione, la formazione, lo sviluppo e l'organizzazione delle risorse umane.

L'obiettivo di questo capitolo è di sintetizzare le evidenze emerse e discusse nel *workshop* cercando di delineare alcune possibili traiettorie evolutive delle politiche di gestione dei giovani – sia in ingresso che neoinserti – anche alla luce dell'impatto determinato dalla diffusione delle nuove tecnologie.

Il contributo è articolato in due parti. La prima è dedicata alla presentazione dei più rilevanti modelli di riferimento prodotti nell'ultimo biennio dalla letteratura internazionale; si tratta appunto degli schemi che hanno costituito stimolo al lavoro di ricerca-azione con le aziende. La seconda, invece, è volta a presentare i principali risultati prodotti dal *workshop*, come si diceva, tentando di inserirli in una più ampia schematizzazione dei processi di gestione delle risorse umane.

4.2 I più recenti contributi della letteratura: differenze generazionali, atteggiamenti lavorativi e nuove tecnologie

A partire dall'inizio di questo decennio, sono stati numerosi gli studi²⁶ che si sono occupati di comprendere le caratteristiche distintive della così detta Generazione Y (i nati dopo il 1982), al fine di mettere a fuoco le loro attese nei confronti del mondo del lavoro e offrire quindi alle aziende – e più in particolare a chi ha responsabilità di gestione delle risorse umane – chiavi di lettura, strategie e strumenti adeguati.

Negli ultimi anni, all'interno di questo filone dedicato allo studio della Generazione Y e del più ampio fenomeno del *generation mix*, vale a dire la compresenza nei contesti lavorativi di generazioni di lavoratori caratterizzate da sempre più profonde differenze in termini di orientamenti e valori, sono progressivamente emerse pubblicazioni focalizzate sullo studio del rapporto tra generazioni alla luce del diffondersi delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione²⁷. L'ipotesi di fondo di questi contributi è che il tratto distintivo peculiare delle nuove generazioni – i così detti nativi digitali – sia appunto la familiarità con le nuove tecnologie, che finisce per determinare processi cognitivi, modelli di interazione sociale e sistemi valoriali in larga parte differenti rispetto a quelli delle generazioni precedenti.

Di qui l'etichetta di “*Net-Generation*”, con cui si è voluto riconoscere alla Generazione Y una propria specifica caratteristica e non il semplice fatto di essere la generazione successiva a quella identificata come “X” (Tapscott, 2009).

²⁶ Per una rassegna ampia di questa letteratura cfr: Limonta T., “La Generazione Y negli USA e in Italia: una rassegna della letteratura” in Boldizzoni D., Sala E. (a cura di). (2009).

²⁷ In questa breve rassegna, si è fatto riferimento a tre studi particolarmente significativi: Salkowitz R., (2008). *Generation Blend. Managing Across the Technology Age Gap*. Wiley; Tapscott D. (2009). *Grown Up Digital*. Mc Graw Hill; Jue A., Marr J. Kassotakis M. (2010). *Social Media at Work*. Jossey-Bass.

Si tratta prevalentemente di ricerche sul campo, condotte sia tramite analisi estensive che attraverso studi di caso. Tali ricerche, pur essendo quasi sempre state realizzate da parte di studiosi e consulenti nordamericani, hanno spesso avuto un respiro internazionale dal momento che prevedevano comparazioni tra diversi paesi o hanno riguardato aziende multinazionali. Resta comunque il fatto che esse fanno principalmente riferimento al contesto economico, sociale e culturale anglosassone e i loro risultati vanno pertanto traslati con una certa cautela nella realtà italiana.

Caratteristiche, atteggiamenti e preferenze della Net-Generation

Con l'espressione Net-Generation si fa dunque riferimento alle persone nate a partire dal 1980 e che si distinguono per il fatto di essere totalmente cresciute nell'era digitale: le nuove tecnologie rappresentano per loro una componente assolutamente naturale dell'ambiente e del panorama sociale in cui vivono.

Per avere un'idea di cosa significa “essere cresciuti digitali”, basta pensare al fatto che nel 1997 il mondo era completamente differente: non esistevano *Google, Facebook, Twitter, Youtube, il BlackBerry*; e i film e i video musicali potevano solamente essere guardati in TV. Per non parlare delle logiche altamente interattive introdotte dal Web 2.0.

Nel suo lavoro di ricerca che ha coinvolto oltre 6.000 appartenenti alla *Net-Generation* di tutto il mondo, Tapscott (2009) ha provato a capire quale fosse l'impatto di questi nuovi media digitali sulle caratteristiche, gli atteggiamenti e le preferenze giovani. Qui di seguito sono brevemente sintetizzati gli elementi più significativi dei suoi studi.

La caratteristica di fondo di questi giovani è quella di essere dei “*prosumers*”, vale a dire soggetti in cui i ruoli di consumatori e di produttori di beni e servizi finiscono per mescolarsi. Grazie alle opportunità di interazione e coinvolgimento offerte dalle recenti applicazioni 2.0, il sentirsi *prosumer* è divenuto un tratto qualificante profondamente radicato nella cultura giovanile: esso si traduce concretamente nella continua ricerca di essere coinvolti dalle aziende per “creare” insieme ad esse. Si tratta di un rilevante cambiamento nei processi sociali: il consumatore passivo diventa progettista se non addirittura produttore di beni e servizi.

A partire da questa considerazione, Tapscott ha quindi messo a fuoco alcuni tratti distintivi degli appartenenti alla *Net-Generation*, che li caratterizzano in tutti i loro ruoli sociali: consumatori, lavoratori e, in prospettiva futura, datori di lavoro. Vediamoli sinteticamente.

Libertà. Consiste nella aspettativa di poter consumare e lavorare senza particolari vincoli spaziali e temporali (quando e dove vogliono), nonché di poter continuamente provare prodotti e servizi nuovi. Di qui l'insofferenza per gli orari rigidi, le attività routinarie, la compressione dei propri spazi di tempo libero; ma anche l'infedeltà (almeno così è percepita dalle generazioni precedenti) ad una specifica organizzazione o a un determinato lavoro.

Personalizzazione. È la necessità stringente di modificare qualunque prodotto o servizio adattandolo a se stessi (chi sono e chi voglio comunicare di essere). Le ragioni possono essere sia esteti-

4. Le politiche e gli strumenti HR per i giovani “high tech”

che che funzionali, ma ciò che per i giovani conta è soprattutto avere la potenzialità di personalizzare, anche se poi possono decidere di non farlo. La loro aspettativa è che tempi, spazi e soluzioni possano sempre essere ritagliate sulle loro esigenze, nella vita privata come sul luogo di lavoro.

Capacità critica. Si tratta di giovani cresciuti esercitando costantemente, quasi giorno per giorno, la propria capacità critica: verificando l’affidabilità delle informazioni disponibili *online*, attraverso l’incrocio di una molteplicità di fonti; oppure comparando la qualità di prodotti, servizi, sistemi educativi e luoghi di lavoro attraverso i social network. Nei loro confronti conviene comunicare con trasparenza, in quanto – scettici per natura – vanno sempre a verificare le informazioni ricevute e se colgono delle contraddizioni o delle verità nascoste ritirano immediatamente la propria fiducia alla fonte informativa (un politico, un media, un’azienda).

Integrità. I giovani appartenenti alla *Net-Generation* considerano l’integrità, vale a dire l’essere rispettosi e tolleranti verso il prossimo, onesti e trasparenti, come un valore fondante dalla propria cultura generazionale. La praticano diffusamente e, soprattutto, la ricercano negli altri, sia nel ruolo di consumatori che di lavoratori. Di qui la difficoltà a comprendere e accettare aziende e capi caratterizzati da uno stile accentratore, da una comunicazione scarsa o ambigua e da una insufficiente attenzione alla dimensione della responsabilità sociale sia verso l’esterno che nei rapporti umani interni.

Collaborazione. È forse uno dei tratti maggiormente caratterizzanti questa generazione: sono cresciuti condividendo informazioni e file nei *social network* e collaborando con migliaia di altre persone sparse in giro per il mondo attraverso le applicazioni “wiki” (ad esempio Wikipedia). Sono abituati a raggiungere risultati insieme agli altri, questo è il loro modo normale di fare le cose: stando in relazione e cooperando su un piano di parità. Ne conseguono un rifiuto netto per ogni forma di gerarchia (a casa, a scuola e sul lavoro) e l’aspettativa che la propria opinione conti e sia tenuta in considerazione sempre, indipendentemente dall’età e dalla posizione formale. Ancora una volta sia come consumatori che come lavoratori.

Divertimento. Questa generazione si caratterizza per il superamento di una rigida distinzione – una vera e propria dicotomia dal punto di vista culturale – tipica di quelle che l’hanno preceduta: c’è un tempo per il lavoro e un tempo per il divertimento. I giovani oggi non vedono una linea di demarcazione: il lavoro deve essere anche divertimento, deve essere fonte di soddisfazione e appagante dal punto di vista emotivo; e in una giornata finiscono spesso per alternare le due cose (ad esempio, passando venti minuti su Facebook per staccare, usufruendo delle strutture sportive rese disponibili dall’azienda). È evidente la collisione culturale con le generazioni precedenti cresciute con l’idea del sacrificio, della dedizione assoluta, delle “lacrime e sangue”.

Velocità. È importante partire da un dato tecnologico: l’accesso a Internet nei primi anni ’90 andava a 360 bits/al secondo, oggi la connessione viaggia spesso a 5 milioni di bits/al secondo. I giovani hanno dunque sviluppato una forte aspettativa di velocità nell’accesso alle informazioni, nei processi decisionali e più in generale in tutte le relazioni sociali. Diventano subito frustrati di fronte alle lunghe attese: per essere ricevuti da un manager, ricevere un prodotto acquistato su Internet, avere un *feedback* relativamente a un colloquio di lavoro da parte di una azienda. Quindi per loro il modo di funzionare di molte organizzazioni, soprattutto quelle più tradizionali, è semplicemente incomprensibile.

4. Le politiche e gli strumenti HR per i giovani “high tech”

Innovazione. Esposti a processi di innovazione, soprattutto tecnologica, costanti, i giovani hanno introiettato un approccio alle cose basato sulla continua ricerca di innovazione: immaginare continuamente un modo diverso di fare le cose, che mette in discussione lo status quo.

Questo aspetto si collega fortemente al loro bisogno di sentirsi considerati in quanto capaci di aggiungere valore, di fare la differenza (il loro peggiore incubo è quello di diluirsi nella massa, di essere irrilevanti): di qui una spinta interiore inesauribile a cercare nuove strade.

Ne scaturisce un enorme potenziale per l'innovazione che le aziende sembrano, ad oggi, aver colto e valorizzato più nei giovani-consumatori (si pensi alle nuove frontiere del *marketing* e dello sviluppo di nuovi prodotti) che non nei giovani-lavoratori (si pensi al perpetuarsi di logiche e stili di gestione direttivi e gerontocratici).

Di queste otto caratteristiche dovrebbe tenere conto chiunque intenda relazionarsi in modo efficace con i giovani della Net-Generation sia come consumatori che come lavoratori.

Orientamenti e aspettative verso il lavoro e le organizzazioni della Net-Generation

Un tentativo organico di sistematizzare le implicazioni in termini lavorativi di questi tratti culturali distintivi della Net-Generation è stato fatto dallo studioso e consulente Rob Salkowitz (2008).

Operando un confronto con le generazioni precedenti, egli ha provato a enucleare gli orientamenti e le aspettative verso il lavoro e le organizzazioni da parte dei nativi digitali. Nello schema che segue sono sintetizzati i punti più rilevanti (Tab. 3).

4. Le politiche e gli strumenti HR per i giovani “high tech”

Motivazione: per quali ragioni lavorano	Determinare un impatto positivo sulla società (comunità, ambiente, ecc.) Soddisfare aspettative elevate di realizzazione personale Sviluppare nuovi apprendimenti e competenze, crescere personalmente
Fiducia e trasparenza	Si fidano di genitori, insegnanti e figure “guida” Leggono nella popolarità/visibilità una conferma di sé Vogliono avere chiaro il quadro d’insieme
Stile di management	Non ci sono evidenze sufficienti (è presto!)
Stile di comunicazione	Desiderosi di “piacere”, non amano il conflitto Inclusivi per natura Il contenuto della comunicazione è per loro meno importante del fatto di comunicare in sé
Collaborazione e autonomia	Collaborativi per natura Vedono nei network e nelle relazioni una risorsa cruciale per il problem solving
Bisogno di feedback e supervisione	Crescono dal punto di vista professionale attraverso il feedback continuo Preferiscono incarichi con un obiettivo chiaro e preciso Devono poter vedere il valore strategico del proprio lavoro
Work/life balance	Abituati al multi-tasking: il lavoro è solo una delle tante cose da inserire in agenda del giorno Cercano opportunità di lavoro che li facciano crescere “come persona” e che generino valore “sociale”
Cosa rappresentano per loro le nuove tecnologie (I&CT)	Un prerequisito indispensabile per pensare e lavorare Uno strumento per costruire, partecipare e governare network “The inevitable next cool thing” Lo strumento con cui qualunque organizzazione “moderna” gestisce le attività nel mondo di oggi
Preoccupazioni rispetto alle nuove tecnologie sul luogo di lavoro	Limitano la possibilità di essere creativi e di collaborare a causa delle restrizioni d’uso o della mancanza delle applicazioni più recenti Spesso non sono all’altezza, dal punto di vista della qualità, di quelle che sono abituati a usare fuori Strumenti troppo specifici richiedono tempo per essere appresi e non avranno rilevanza rispetto al proprio sviluppo di carriera futuro

Tabella 3: Workstyle della Net-Generation – Fonte: adattamento da Salkowitz (2008)

Il quadro proposto è sicuramente molto ricco di stimoli per le imprese che vogliano proporsi ai giovani della Net-Generation come un datore di lavoro attrattivo (“*employer of choice*”). Sembrano tuttavia emergere quattro aree cruciali, sulle quali investire prioritariamente:

4. Le politiche e gli strumenti HR per i giovani "high tech"

- la comunicazione verso il mercato del lavoro e il modo di porsi e gestire la propria immagine all'esterno;
- la costruzione di ambienti e processi lavorativi estremamente coerenti con quanto promesso nella propria comunicazione;
- il ripensamento profondo dello stile di gestione delle risorse, attraverso un investimento massiccio sulla costruzione di una popolazione di capi di nuova generazione;
- il coraggio di innovare, anche correndo qualche rischio, le proprie politiche di gestione delle nuove tecnologie (si pensi a puro titolo esemplificativo alle restrizioni d'uso).

4.3 Le evidenze emerse dal workshop: verso nuove pratiche di gestione dei giovani

La riflessione su nuove possibili pratiche di gestione dei giovani, nell'ambito del *workshop*, è stata fatta a partire da due scelte di fondo.

In primo luogo, si è deciso di accorpare le tradizionali attività specialistiche previste dal ciclo di gestione delle risorse umane (selezione, valutazione, retribuzione, carriera, formazione, ecc.) in quattro più ampi processi fondamentali caratterizzati da altrettanti obiettivi strategici che le organizzazioni si pongono nel rapporto con le persone:

- reclutare (attrarre, selezionare, inserire, ecc.)
- integrare (socializzare, motivare, costruire appartenenza e identificazione, ecc.)
- sviluppare (formare, valorizzare, far crescere, ecc.)
- trattenerne (incentivare, far avanzare, rinegoziare il contratto psicologico, ecc.).

L'ipotesi sottostante è, infatti, che questi quattro processi consentano, da un lato, di riaggregare in modo più funzionale le tradizionali attività previste dal ciclo di gestione delle risorse umane e, dall'altro, di prendere in considerazione anche altre leve, utili ad una efficace gestione dei quattro processi identificati, ma che non rientrano tipicamente nei confini dello *Human Resource Management*. Si pensi a puro titolo esemplificativo al ruolo della gerarchia, dell'organizzazione del lavoro, del marketing e dell'insieme di scelte relative alla qualità degli ambienti e dei luoghi di lavoro.

In secondo luogo, i giovani sono stati distinti in due categorie, sulla base del fatto di essere entrati o meno in azienda, a cui, dai dati emersi dalla ricerca estensiva²⁸, sembra corrispondere un utilizzo differente delle nuove tecnologie:

- i *Social Surfers*: giovani che stanno terminando e/o hanno appena terminato gli studi e si affacciano al mondo del lavoro;
- i *Tech Exploiters*: giovani neoinseriti in azienda da un tempo massimo di tre anni.

²⁸ Vedi primo capitolo.

4. Le politiche e gli strumenti HR per i giovani “high tech”

Come è stato ampiamente illustrato nel primo capitolo di questo quaderno di ricerca, dal punto di vista del rapporto con la tecnologia, i *Social Surfers* si caratterizzano per utilizzare prevalentemente tecnologie “Social”, che mettono in connessione con una pluralità di persone, e al fine soprattutto di sviluppare relazioni e collaborare, mentre i *Tech Exploiters* prediligono tecnologie “Self”, che prevedono un utilizzo individuale o nell’ambito di una relazione ristretta, e al fine di informarsi e prendere decisioni. A partire dall’incrocio di questi due criteri, si è provato a sviluppare, per ciascuno dei due *target*, una ipotesi di politiche di gestione relativamente ai quattro processi sopra identificati: reclutare, integrare, sviluppare e trattenere.

Possibili politiche e sistemi di gestione per i giovani da inserire in azienda: i “*Social Surfers*”.

Relativamente a questo primo gruppo, la riflessione è stata un po’ più semplice per due ragioni: da un lato, si tratta di un *target* piuttosto preciso e definito – i giovani diplomati e laureati che si apprestano a entrare nel mondo del lavoro – rispetto al quale è chiaramente definibile chi vi sta dentro e chi no; dall’altro, in molte aziende gli uffici responsabili delle attività di reclutamento, selezione e inserimento hanno maturato una consistente esperienza in materia, sperimentando negli ultimi anni parecchie soluzioni innovative.

Qui di seguito sono sintetizzati i principali risultati emersi dal confronto con le aziende in relazione a ciascuno dei quattro processi.

Reclutare

Per quanto concerne il reclutamento, le aziende evidenziano tre sfide principali: la selettività della ricerca, la forte centratura individuale del processo e l’utilizzo sempre più spinto di modalità *online*.

La selettività della ricerca si gioca con diversi gradi di intensità. Esistono forme più blande già consolidate come, ad esempio, la *partnership* con Università e *Business School* “selezionate”, in quanto capaci di fornire specifiche professionalità interessanti per l’azienda. Tale *partnership* si concretizza nell’offrire sponsorizzazioni, opportunità di stage, testimonianze di propri manager o, ancora, la presenza di propri rappresentanti nel Comitato Scientifico.

Si registrano però anche modalità più innovative (spesso ancora in fase di sperimentazione) che consentono di sottrarre risorse dal mercato del lavoro in maniera estremamente mirata da una parte, la progettazione e realizzazione di iniziative ad hoc – come, ad esempio, una cena con una ventina di studenti e un manager di linea – che, rispetto allo strumento tradizionale della partecipazione alle “fiere” del lavoro, presentano un’efficacia molto maggiore e consentono all’azienda di trasmettere forte attenzione per l’individuo. Dall’altra, la costruzione di *community* (blog/forum) “a ingresso selettivo” in cui giovani neoinseriti in azienda fungono da ponte con i laureandi interessati e interessanti. Questa modalità permette di avere un contatto diretto, caldo e apprezzato dai giovani che, sentendo i propri coetanei neoinseriti più vicini alla propria situazione ed esperienza, tendono ad aprirsi e fidarsi maggiormente.

La seconda sfida è quella della centratura individuale del processo, indispensabile per andare incon-

4. Le politiche e gli strumenti HR per i giovani “high tech”

tro all’aspettativa di elevata personalizzazione propria dei giovani appartenenti alla *Net-Generation*. Oltre che attraverso le logiche selettive appena descritte, essa viene ricercata anche con variazioni relative al *setting*, individuando ad esempio un terreno neutro diverso dall’azienda per incontrare il candidato, nella logica di un maggiore equilibrio nella relazione e, quindi, di una migliore qualità della selezione. Altre volte, le variazioni volte ad assicurare l’attenzione individuale sono relative alla filosofia stessa del processo, come ad esempio attraverso l’introduzione di logiche di autovalutazione da parte del candidato (a cui l’azienda finisce per offrire un servizio di conoscenza di se stesso e di orientamento) a integrazione dell’eterovalutazione operata dai selezionatori.

Infine, l’ultimo punto concerne l’utilizzo sempre più intensivo delle nuove tecnologie con la finalità di rendere maggiormente efficiente il processo sia per l’azienda sia per il candidato. Si pensi alla possibilità di fare delle attività per così dire di pre-selezione, quali: verificare *online* alcuni requisiti di base (ad esempio, le lingue), fare un primo colloquio di selezione via *Skype*. In questo modo, non si perdono tempo e denaro per spostamenti inutili – cosa che i giovani dimostrano di apprezzare molto – e il colloquio in presenza diventa un investimento più mirato per entrambe le parti in causa.

In qualche caso, si sta anche valutando l’ipotesi di procedere a sperimentazioni particolarmente innovative, come lo spostamento delle dinamiche di gruppo in ambiente virtuale. Questo consentirebbe di riflettere le pratiche lavorative reali (sempre più spesso nell’ambito di gruppi di lavoro virtuali) e di andare a verificare il possesso di alcuni atteggiamenti e competenze utili in questo senso (collaborare, essere costruttivi, ecc.), che i giovani potenzialmente hanno sviluppato grazie alla loro familiarità con gli ambienti di *social networking*.

Più complicato immaginare di spostare online la somministrazione di test, per le inevitabili implicazioni a livello legale.

Integrare

Dal confronto con le aziende è emerso, innanzitutto, che il processo di integrazione dei giovani deve necessariamente poggiare su un presupposto: la massima coerenza tra il dire e il fare, tra ciò che l’azienda ha raccontato e promesso nella sua comunicazione al mondo del lavoro e le pratiche, lo stile di gestione e l’ambiente che viene realmente offerto ai giovani. Come osservato in precedenza, gli appartenenti alla *Net-Generation* sono estremamente attenti a verificare questa coerenza e a “punire” con il passaparola i datori di lavoro poco trasparenti.

Una seconda considerazione preliminare è relativa all’importanza, che le aziende segnalano, di evitare il rischio di trasformare l’integrazione in omologazione. Se da un lato, l’essere trattati come numeri e non come individui è uno dei peggiori incubi dei giovani, che aspirano a sentirsi considerati e a vedere riconosciuti la loro presenza e il loro contributo, parallelamente la non omologazione rappresenta anche una opportunità interessante per le aziende. Infatti, dare spazio alla specificità del neoassunto creando le condizioni affinché possa manifestarla è un modo per non perdere la sua freschezza (“una ventata di ossigeno!”) che diventa una opportunità di innovazione, magari contagiosa.

4. Le politiche e gli strumenti HR per i giovani “high tech”

Venendo ai processi gestionali e organizzativi attraverso cui è possibile garantire un’efficace integrazione dei giovani si delineano diverse possibilità.

Innanzitutto, il ricorso alla costruzione di *community* sociali/professionali (in alcuni casi riservate solamente ai giovani) che costituiscono mondi più ristretti rispetto all’intera organizzazione. Queste “bolle protettive a tempo” forniscono una sorta di meccanismo di protezione, che soddisfa il loro bisogno di sicurezza e favorisce una integrazione graduale, morbida e non traumatica.

In secondo luogo, il ruolo integrativo giocato dai capi, a cui è richiesto di mettere in campo le proprie doti di *leadership*, e dai mentori, siano essi attivati nell’ambito di programmi formalizzati oppure informalmente.

In terzo luogo, l’utilizzo della mobilità sia internazionale che interfunzionale che consente di comprendere l’azienda in tutte le sue sfaccettature di business, strategiche, organizzative e culturali. E questa comprensione costituisce un primo passo per potersi pienamente socializzare nella nuova realtà.

Infine, per integrare questi giovani cresciuti in un mondo digitale occorre rendere disponibili tecnologie all’altezza delle loro aspettative e competenze; infatti, come osservato in precedenza, esse rappresentano ai loro occhi un prerequisito fondamentale per poter lavorare. Particolare attenzione va dedicata ai nuovi media che li fanno sentire sempre “connessi e in comunicazione” con gli altri e con il mondo, limitando al massimo la distanza tra le tecnologie che usano nella vita privata e sul lavoro e riflettendo criticamente sulle restrizioni d’uso esistenti in azienda.

Sviluppare

Rispetto al processo di sviluppo, il *workshop* è stata un’occasione per porsi alcune domande più che per individuare risposte e soluzioni definitive. È comunque chiaro che a ciascuna di queste domande corrispondono altrettanti cantieri di sperimentazione che le aziende hanno già avviato o potrebbero avviare nel prossimo futuro.

L’idea di partenza, largamente condivisa dai partecipanti, è che, con particolare riferimento alla formazione, appare decisamente più rilevante innovare il metodo e il processo che non i contenuti. Di qui una serie di interrogativi.

Si tratta di attivare processi di apprendimento differenti, mettendo in discussione le metodologie oramai consolidate (ma anche datate) esistenti presso le aziende, le società di consulenza e le *business school*? La tradizione “harvardiana” si fonda su lunghi e approfonditi processi di analisi, mentre oggi i giovani preferiscono muoversi rapidamente in superficie, connettendo velocemente diverse informazioni, per arrivare con rapidità a trovare una soluzione.

Si tratta di innovare la filosofia e il processo della formazione, andando verso logiche “*on demand*” – modello di fruizione a cui i giovani sono abituati grazie alle I&CT? Questo porterebbe inoltre nella direzione di superare l’idea della responsabilità esclusivamente aziendale rispetto alla formazione e alla crescita professionale in favore di un ruolo più rilevante per l’individuo.

4. Le politiche e gli strumenti HR per i giovani “high tech”

Si tratta di cambiare metafora di riferimento portando in maniera più decisa la formazione verso *setting* non lavorativi (analogia, *story-telling*, cinema)? Oppure puntando più sullo sviluppo personale che non sulla acquisizione di conoscenze e competenze?

Si tratta di ripensare i metodi collegandoli più strettamente alla realtà lavorativa attraverso la realizzazione di *project work*, *assignment* e “laboratori di idee” per l’innovazione, seguiti da processi consistenti di comunicazione dei risultati che diano visibilità ai partecipanti?

Infine, si tratta di innovare duramente sulle tecnologie, visto che le soluzioni “*Learning 2.0*” promettono di superare una serie di limiti tipici della formazione a distanza di prima generazione (ad esempio, lo scarso livello di sincronicità e interazione)?

Trattenere

La capacità di fare *retention*, vale a dire di trattenere le persone che rappresentano un investimento cruciale per l’organizzazione, è senza dubbio oggi uno dei fronti di maggiore criticità per molte aziende. Si tratta infatti di riuscire a gestire con efficacia i meccanismi di motivazione individuali che, in particolare nel caso dei giovani, sono divenuti sempre più complessi e imperscrutabili.

Qui di seguito sono sintetizzati alcuni percorsi possibili sui quali poter lavorare, che cercano di trovare una risposta alle principali paure di chi oggi si appresta a fare ingresso in azienda: non sentirsi accolto, essere confinato ad attività routinarie, non avere indicazioni sul proprio futuro professionale rimanendo in una sorta di limbo. Trovare risposte efficaci avrebbe infatti un riflesso anche sulla motivazione.

Rispetto al primo tema, la possibile risposta (che ad esempio Microsoft ha istituzionalizzato con la creazione del campus di Richmond) è quella della azienda come “famiglia”, in una logica di continuità con l’uscita di casa e l’ingresso nel mondo degli adulti. Concretamente si traduce nella creazione di un clima “amicale” e in cui è possibile stare bene e divertirsi, attraverso iniziative parallele al lavoro: si tratta di una soluzione che va incontro al bisogno dei giovani appartenenti alla *Net-Generation* di ridefinire i confini tra professionale e privato, lavoro e divertimento.

Per quanto concerne invece il rischio di rimanere intrappolati in un lavoro ripetitivo, le aziende mettono in campo: una elevata interfunzionalità dei processi e dei gruppi di lavoro; quando possibile, la mobilità internazionale (che però nello specifico contesto italiano resta un punto contraddittorio dal momento che i giovani la chiedono a parole, ma la rifiutano spesso nei fatti); un ambiente di lavoro libero, “vario” e non troppo strutturato; infine, tecnologie quanto più possibile aperte e aggiornate.

Relativamente alla questione dell’incertezza sul proprio futuro professionale, la chiave vincente è riuscire a dare delle prospettive, cosa che molte aziende hanno fatto sempre meno in questi anni. Se è vero che in particolare in una fase congiunturale negativa è difficile promettere un futuro certo, tuttavia riuscire a dare qualche punto di riferimento a chi si appresta ad entrare in azienda è allo stesso tempo fondamentale. Si potrebbero ad esempio ipotizzare dei percorsi di carriera/sviluppo

4. Le politiche e gli strumenti HR per i giovani “high tech”

immaginati, non in modo rigido, ma come possibili “reticoli” alternativi di sviluppo (“se raggiungo questo risultato, cosa mi potrebbe succedere tra due anni?”); insomma, una sorta di mappa di possibilità reali che potrebbero concretizzarsi se il giovane lo vorrà e ne sarà capace.

A sostegno di tutti questi possibili processi, resta comunque decisiva la capacità della linea di fare *coaching*, di accogliere il giovane in ingresso e di seguirlo in modo efficace soprattutto in queste prime fasi di forte incertezza.

Infine, un’area interessante, che potrebbe beneficiare proprio delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie, è quella di dare flessibilità alle forme di presenza in azienda e di lavoro attraverso sistemi di *remote-working*.

Possibili politiche e sistemi di gestione per i giovani neoinseriti: i “Tech Exploiters”.

Per questo secondo gruppo, i giovani neoinseriti, la riflessione è risultata un po’ più complessa dal momento che non esistono, a differenza del caso precedente, uffici univocamente responsabili di gestirli, in quanto la loro gestione è spesso di fatto distribuita tra diverse *staff* specialistiche all’interno della funzione Risorse Umane nonché il *management* di linea. Inoltre, soprattutto dopo qualche tempo dall’inserimento, è piuttosto complicato mantenere delle politiche specifiche per questa popolazione, distinte da quelle universalmente adottate per il resto dell’azienda.

Va anche osservato che, trattandosi di persone che hanno già una esperienza lavorativa, i processi più sensibili sono quelli legati allo sviluppo e al trattenimento.

Anche per questo secondo gruppo sono sintetizzati i risultati principali emersi dal confronto con le aziende in relazione a ciascuno dei quattro processi.

Reclutare

Per prima cosa, va osservato che anche per questo diverso *target* viene sottolineata da parte delle aziende l’importanza di introdurre sempre più soluzioni che, sfruttando le nuove tecnologie, determinino la massima efficienza: spostare parte del processo online, superando i vincoli spaziali e temporali, è una opportunità gradita sia alle aziende che ai candidati.

Le tecnologie tornano decisive anche in relazione ai canali di reclutamento: sempre di più la ricerca avviene attraverso *social network* specializzati, come ad esempio *LinkedIn*, dove è possibile avere una relazione diretta e non intermediata con i potenziali candidati.

Per quanto concerne invece il versante dell’*attraction*, le aziende indicano due leve principali da mettere in campo:

- la stabilità/prevedibilità del progetto professionale;
- la reputazione aziendale (“impegnata socialmente”, “tecnologica”, “formativa”, ecc.).

4. Le politiche e gli strumenti HR per i giovani “high tech”

Integrare

L'integrazione dei giovani neoassunti richiede una serie di investimenti mirati da parte dell'azienda, che dovrebbe essere capace di guardare al ritorno di lungo termine e non semplicemente all'efficienza di breve periodo.

Uno dei cardini fondamentali, secondo i partecipanti al *workshop*, è la mobilità interfunzionale, intesa non in senso stretto come *job rotation*, ma come il dare il tempo ai giovani di fare cose non direttamente connesse al proprio *job*, ma all'organizzazione in senso lato: questo genera visione d'insieme e radica le persone nel tessuto aziendale. Naturalmente occorre essere disponibili ad accettare un certo grado di ridondanza e sacrificare un po' di efficienza nel breve periodo. Questa soluzione consente di raggiungere un ulteriore parallelo obiettivo, vale a dire preservare la capacità di “fertilizzazione incrociata” tipica dei giovani, non ancora prigionieri degli schemi e delle gabbie funzionali.

Anche per questo target, è molto elevata la valenza delle comunità professionali, magari sostenute da sistemi di social *networking*, per una efficace socializzazione con l'organizzazione.

Parallelamente, continua a essere rilevante l'attività di *coaching* realizzata sia dai capi formali che da eventuali *champions* e finalizzata a garantire una efficace assistenza professionale.

Sviluppare

Con riferimento ai processi finalizzati allo sviluppo, il dibattito con le aziende ha messo in evidenza alcuni profondi cambiamenti possibili del modo di concepirli e strutturarli.

In primo luogo, l'idea di mettere al centro il singolo individuo e favorire logiche di autosviluppo, a partire dall'esito dei *feedback* sulla *performance*. Appare chiaro che questo diviene possibile nel momento in cui i sistemi di valutazione della prestazione sono consolidati e pienamente sposati da parte di chi ha responsabilità di gestione delle persone; infatti, solo la loro qualità può garantire la costruzione di efficaci processi di autosviluppo.

In secondo luogo, il passaggio da logiche “*competence driven*” a logiche “*motivation driven*” nei percorsi di sviluppo (ad esempio, nella gestione del *job posting*): questo significa investire nella mappatura dei *driver* motivazionali individuali, parallelamente alla rilevazione delle competenze possedute. Sono altresì evidenti le potenziali ricadute positive di sistemi di questo tipo anche sul processo di trattenimento delle risorse umane in azienda, grazie al presidio dinamico della motivazione individuale.

In terzo luogo, fondare lo sviluppo di carriera su una logica “*revolving door*”, in cui nel corso della propria esperienza professionale diventa legittimo e possibile entrare e uscire da un'azienda, magari modificando più volte il tipo di relazione professionale con essa. L'obiettivo è quello di puntare a far evolvere qualitativamente la relazione con l'individuo, anche passando attraverso fasi di uscita temporanea dall'azienda, ma evitando il più possibile di recidere il legame in modo definitivo.

4. Le politiche e gli strumenti HR per i giovani “high tech”

Questo modo di impostare la relazione è percepito come allettante da parte di molti giovani ad alto potenziale appartenenti alla *Net-Generation*.

In termini operativi, ancor più che per i *Social Surfers*, per questo target diventa essenziale imperniare le attività formative e di sviluppo su *project work/assignment* concreti strettamente collegati al lavoro e al termine dei quali sia data visibilità alle persone che li hanno realizzati.

Infine, soprattutto dopo qualche anno di permanenza in azienda viene segnalata una certa difficoltà rispetto a due strumenti classici dello sviluppo:

- gli *assessment* che non risultano più coinvolgenti per molti giovani (o comunque meno efficaci che in passato);
- le aule tradizionali, dove diventa sempre più difficile portare le persone.

Se su questo secondo punto sono attive diverse sperimentazioni già da qualche anno (ad esempio percorsi *blended* che intrecciano aula e servizi di *coaching*); sul tema degli *assessment* resta aperta la domanda di come poterli innovare efficacemente.

Trattenere

Il trattenimento dei giovani entrati da qualche tempo in azienda si conferma un’area piuttosto critica dove le aziende avvertono l’urgenza di mettere in campo risposte innovative. Alla base di una efficace attività di trattenimento sembrano delinearsi oggi tre elementi.

In primo luogo, il fatto che quella che per i *Social Surfers* era una “azienda famiglia” evolva in una “azienda opportunità”: meno protettiva, ma maggiormente capace di essere un luogo in cui poter dare forma di continuo al proprio progetto professionale (possibilità di imparare e crescere professionalmente).

In secondo luogo, l’affermarsi di una logica meritocratica, intesa come un corretto bilanciamento tra quanto penso di dare all’organizzazione e quanto penso di ricevere. Tale bilanciamento non può essere fatto una volta per tutte, ma va verificato di continuo, anche perché gli appartenenti alla *Net-Generation* vogliono poter variare nel tempo l’intensità del proprio contributo per tenere al meglio in equilibrio lavoro, vita privata e realizzazione delle proprie aspirazioni personali.

In terzo luogo, le aziende ritengono importante allargare il ventaglio delle opzioni retributive, oltre quella monetaria, in una logica di *total reward* e di approccio *self-service*: resta da capire quali cose nuove mettere dentro al *self-service*, al fine di rimanere al passo con la continua evoluzione delle preferenze dei giovani.

Infine, dal punto di vista dell’assetto organizzativo e dei processi di gestione, le aziende evidenziano alcune aree importanti per favorire il trattenimento delle risorse:

- la scelta di una struttura “piatta” (con pochi livelli gerarchici, decentramento spinto delle

4. Le politiche e gli strumenti HR per i giovani “high tech”

responsabilità e possibilità diffusa di contribuire) che riprende nella sostanza le logiche orizzontali tipiche del *Web* e delle comunità virtuali;

- lo sviluppo di una cultura organizzativa orientata più al risultato che alla gerarchia, che quindi riconosca il contributo individuale per la sua qualità e non in ragione della posizione formale o dell’anzianità;
- l’utilizzo della *job rotation* che favorisce la possibilità, muovendosi attraverso le diverse funzioni, di avere una visione d’insieme e di variare di continuo la propria attività lavorativa.

4.4 *Considerazioni conclusive*

Le pratiche di gestione delle risorse umane descritte (sintetizzate nella Tabella 2) rappresentano un tentativo di intercettare le caratteristiche distintive degli appartenenti alla Net-Generation e di rispondere con efficacia alle loro aspettative relative nei confronti dei contesti lavorativi.

4. Le politiche e gli strumenti HR per i giovani “high tech”

	SOCIAL SURFER	TECH EXPLOITER
RECLUTARE	Selettività nella ricerca e nell’attraction Centratura individuale del processo Spostamento <i>online</i> delle attività di selezione	Social network come canale Reputazione aziendale Stabilità/prevedibilità del progetto professionale Spostamento <i>online</i> delle attività di selezione
INTEGRARE	Coerenza tra comunicazione al mercato del lavoro e pratiche reali <i>Community</i> sociali/professionali Leadership dei capi diretti Mentoring Mobilità internazionale e interfunzionale Disponibilità di tecnologie informatiche all’avanguardia	Mobilità interfunzionale (come investimento di lungo periodo) <i>Community</i> professionali Coaching dei capi di linea Champions aziendali
SVILUPPARE	Nuove forme di apprendimento (collegare vs. approfondire) Logiche di formazione “ <i>on demand</i> ” Learning 2.0 Setting analogici (outdoor, cinema) Project work, assignment legati all’operatività	Autosviluppo (motivation driven vs. competence driven) Carriera <i>revolving door</i> Learning 2.0 Project work assignment legati all’operatività
TRATTENERE	Azienda “famiglia” Lavoro non ripetitivo “Reticoli” di sviluppo (vs. sentieri rigidi di carriera) Coaching continuo della linea Soluzioni di <i>remote working</i>	Azienda “opportunità” Equilibrio dinamico dello scambio tra individuo e organizzazione <i>Total reward</i> e logiche <i>self service</i> Struttura “piatta” (come la rete web) Cultura orientata al risultato (non alla gerarchia) <i>Job rotation</i>

Tabella 4: Quadro di sintesi delle possibili pratiche di gestione per la Net-Generation

Si tratta certamente di un processo non semplice dal momento che l’introduzione di molte delle pratiche descritte richiede investimenti specifici – di cui occorre valutare la sostenibilità economica – e soprattutto la messa in discussione di routines gestionali consolidate e inevitabili inerzie organizzative.

Sorge allora il quesito legittimo circa il punto fino a cui sia opportuno e possibile spingersi nella

5. Una rassegna della letteratura

costruzione di politiche di gestione differenziate per questi specifici *target*, i “*social surfer*” e i “*tech exploiter*”, anche in una logica di rapporto costi/benefici.

Sicuramente la risposta non può essere l’immobilismo, dal momento che oggi le aziende fanno spesso fatica a catturare fino in fondo l’energia dei giovani e a indirizzarla efficacemente verso i propri obiettivi organizzativi. Perché questo possa avvenire occorre elaborare per gli appartenenti alla Net-Generation una proposta complessiva più in linea con i loro orientamenti, le loro preferenze e le loro aspettative.

Come già osservato, l’operazione appare in linea di massima più semplice per il gruppo di coloro che si apprestano ad entrare in azienda (qui identificati come *social surfer*), in quanto, da un lato, appare più facile “vendere” all’interno dell’organizzazione la costruzione di un pacchetto di politiche dedicate e, dall’altro, si configurano come un *target* dai confini più netti e identificabili.

Resta invece come criticità principale da presidiare, rispetto ai giovani in ingresso, la coerenza della comunicazione al mercato del lavoro con le pratiche reali di gestione delle risorse umane esistenti in azienda.

Con riferimento ai neoassunti (qui identificati come *tech exploiter*), essendo la loro gestione progressivamente più intrecciata con quella degli altri colleghi, diventa cruciale immaginare politiche a loro dedicate nell’ambito di una più ampia strategia di gestione complessiva del *generation mix* in azienda, che tenga conto dell’esito prodotto dagli investimenti fatti nei processi di inserimento e socializzazione nell’organizzazione. E proprio questo ultimo punto sembra emergere come una delle più recenti frontiere nelle ricerche internazionali.

5. Una rassegna della letteratura

5.1 *Come cambia il mondo del lavoro.*

Gli ultimi decenni del XX secolo sono caratterizzati da forti cambiamenti nella sfera dell’economia, della società e, in particolar modo, della tecnologia. Si assiste ad una sensibile contrazione dell’intervento dello Stato nell’economia. Il posto di lavoro fisso per tutto l’arco della vita diventa sempre più un retaggio del passato, mentre i processi di flessibilità si accentuano sempre di più fino ad assumere i caratteri della precarietà e dell’insicurezza.

Il cambiamento investe il territorio, la società, i rapporti economici, istituzionali, politici che, a livello sociale e territoriale, si determinano. Mutano profondamente, anche in seguito alla diffusione delle nuove tecnologie dell’informazione, i sistemi, i linguaggi, le forme di comunicazione attraverso le quali le persone stabiliscono rapporti. La competizione si basa più sulla qualità e sulla personalizzazione dell’offerta, con la conseguente necessità, da parte delle imprese, di rispondere prontamente ed in modo flessibile alla domanda, che sui volumi prodotti.

5. Una rassegna della letteratura

L'insieme di saperi e di conoscenze diviene il vero capitale sociale, il fattore strategico di sviluppo economico, sociale e produttivo. Il legame tra il lavoro, la produzione di conoscenze e la formazione è stretto, non tanto nel senso tradizionale dell'apprendere una professione, bensì in quello di una costante e consapevole disponibilità a sovvertire le proprie competenze specifiche ed a riciclare le proprie attitudini generiche. Il lavoro si configura come una merce sempre più complessa, in cui le capacità professionali sono abbinate alle caratteristiche comportamentali del soggetto.

Il lavoro cambia immagine. Muta la percezione del tempo, non più vincolato ad orari prestabiliti e fissi; la percezione dello spazio, non più legato all'azienda come unico luogo di lavoro; la percezione dell'identità professionale, non più legata alle caratteristiche della figura classica del *bread winner*; le modalità retributive, ormai legate alla prestazione ed al risultato. Il divario tra fasce forti, i cosiddetti *knowledge workers*, e fasce deboli, i lavoratori generici, gli atipici, tende ad ampliarsi sempre di più.

Nella società postfordista, vengono introdotti maggiori spazi di libertà e di autonomia per quei lavoratori che, maggiormente consapevoli e competenti, riescono a mettere in atto strategie per costruirsi un percorso professionale e di vita, non subendo la flessibilità, ma considerandola come un'opportunità. Il sistema giuridico, dopo anni in cui è stato improntato a riconoscere nel lavoratore la parte debole e meritevole di tutela, comincia a considerare il rapporto di lavoro come fosse un accordo commerciale tra due diverse imprese.

Le istanze di sburocrazia dei grandi apparati aziendali, la fine di alcune delle forme di assistenzialismo statale ed una maggiore dinamicità e flessibilità dell'economia creano, da un lato, condizioni idonee per affrontare meglio la competitività da parte delle imprese e, dall'altro, maggiori opportunità anche per i lavoratori: si pensi all'aumento del lavoro autonomo, dell'imprenditorialità giovanile ed alla maggiore autonomia nell'ambito del lavoro dipendente.

Tali cambiamenti, però, pongono le basi per un aumento dell'insicurezza, dell'instabilità e del rischio, con il conseguente carico di ansietà per i lavoratori, e non solo per coloro che sul mercato risultano meno preparati e competenti. Se una volta si analizzavano gli effetti del lavoro ripetitivo, ovvero il disadattamento, la demotivazione, l'insoddisfazione dei lavoratori, oggi si considerano gli effetti dell'incertezza, della flessibilità spinta, e cioè l'ansia e lo stress.

Il lavoro cambia anche in termini di contenuti e modalità. Il contenuto del lavoro diventa più immateriale; il lavoro manuale, e non solo quello, si trasforma sempre più in un lavoro di relazione, di comunicazione e, accanto alla mera esecuzione, si uniscono la capacità di astrazione, di risoluzione dei problemi e di raggiungimento degli obiettivi, legati all'aumento dell'autonomia. Ai lavoratori si chiedono flessibilità, prontezza, versatilità. Il lavoro, da un lato, mantiene il suo ruolo di garante della sicurezza economica e del benessere; dall'altro, viene visto, sempre di più, semplicemente come un luogo di autoaffermazione e cresce l'esigenza, in particolare nei giovani, di ottenere un lavoro adatto alla propria qualifica ed alle proprie attitudini.

L'azienda si destruttura, perde i suoi confini, si amplifica per entrare in un sistema a rete governato sempre di più a livello globale da *competitors* transnazionali che detengono il potere strategico.

5. Una rassegna della letteratura

Il modo di produrre muta e si organizza per linee globali e modelli virtuali accanto all'evoluzione dei prodotti, sempre più intangibili e sostituibili. Si parla di terziarizzazione, di globalizzazione dell'economia, di virtualizzazione dei prodotti.

Come la fabbrica era l'elemento centrale del fordismo, il territorio è quello del postfordismo. Finito il tempo della grande impresa che tutto inglobava, ma che, allo stesso tempo, delimitava altrettanto bene il territorio della fabbrica da quello privato, termina anche questa netta separazione e non solo per i lavoratori indipendenti, ma anche per quelli dipendenti. Per i primi, che non sempre lavorano né presso un'unica sede di lavoro né presso enti o aziende, ma più spesso a domicilio, a seconda delle richieste della committenza, si parla di *domestication*. L'attività lavorativa entra tra le pareti domestiche e oltrepassa la barriera del tempo e dello spazio, infiltrandosi nelle regole e nell'organizzazione familiare. L'azienda risparmia i costi di spostamento e il lavoratore è libero di organizzare il lavoro come meglio crede.

Le fabbriche, così come gli uffici, perseguono l'ideale della leggerezza, dell'anti-spreco. Spazi ampi e luminosi, assenza di barriere architettoniche, porte automatiche, tutto sembra predisposto al movimento, al monitoraggio del flusso produttivo. Per poter rispondere alle turbolenze del mercato, però, l'azienda necessita anche di una crescente flessibilità da parte della forza lavoro, a cui si devono aggiungere un elevato grado di autogestione e coinvolgimento, sia da parte degli *knowledge workers*, sia da parte dei lavoratori manuali.

Con la richiesta di flessibilità da parte del mercato del lavoro aumentano sia l'autonomia, sia il rischio di discontinuità dell'impiego, per cui se è vero che il lavoratore avrà maggiori opportunità di trovare un impiego appagante, egli necessiterà non solo della professionalità richiesta, ma anche di competenze trasversali – motivazionali, cognitive e socio-relazionali – che gli permettano di rielaborare i cambiamenti relativi ai contenuti del lavoro e di costruirsi un'identità sociale attraverso ruoli diversi. L'accentuarsi della mobilità comporta, infatti, la necessità di un percorso in cui formazione, esperienza personale e professionale, interagiscano per costruire l'identità lavorativa di persone che cambiano ruolo, mansione e, talvolta, mestiere più volte nell'arco della vita lavorativa.

Il tempo si frammenta. L'obiettivo principale è diventato quello di controllare le oscillazioni del mercato, con una domanda che diventa molto variabile. Per facilitare la flessibilità operativa all'interno dei luoghi di lavoro si è sviluppata una tendenza all'individualizzazione degli orari che sta portando ad una desincronizzazione dei tempi di lavoro, per cui si lavora sempre di più in ore insolite, e questo meccanismo tende a creare difficoltà a coltivare relazioni familiari, così come a stringere rapporti sociali con gli stessi colleghi.

Si parla, in generale, di *flexi-time*, cioè di flessibilità e di ricomposizione dell'orario nell'arco della settimana, del mese o dell'anno, di turni di lavoro che sempre più coinvolgono i lavoratori nei giorni di festa ed in orari notturni. E se la tendenza, per quanto riguarda l'orario di lavoro in alcuni Paesi europei, è quella della riduzione dell'orario dalle 40 fino alle 35 ore, o di una riduzione di orario in corrispondenza di crisi aziendali, per ovviare ai problemi del licenziamento, in realtà, sia per il lavoratore dipendente che per quello indipendente, la tendenza è quella di un aumento dell'orario lavorativo effettivo.

5. Una rassegna della letteratura

Da qui nasce la lievitazione degli orari di lavoro oltre che dei ritmi, soprattutto in un mercato competitivo, sempre alla rincorsa del contenimento dei tempi. L'atipicità dell'orario di lavoro e la sua flessibilità, danno l'immagine di una società in cui il tempo del lavoro e quello del non lavoro non presentano soluzione di continuità.

Attualmente il lavoro non è più solo un'attività che è necessaria per vivere, ma è anche un mezzo di affermazione sociale, in quanto conferisce l'assegnazione di uno status che comporta apprezzamento, importanza e rilevanza sociale. L'aumento del peso dell'identità lavorativa sull'identità personale, conseguente a questi cambiamenti, ha portato gli individui a dedicare al lavoro sempre maggiori spazi, apportando, in alcuni casi, gravi conseguenze alla vita personale.

Nella società attuale, il tempo del lavoro è diventato più importante del tempo libero e le conseguenze di tale capovolgimento sono l'aumento dello stress, l'isolamento, l'insoddisfazione, la stanchezza fisica e mentale, il disinteresse, tutti elementi che ledono l'esistenza di un buon clima di benessere organizzativo, ma, anche e soprattutto, psico-fisico. Nel nuovo contesto socioeconomico, la carriera professionale di un individuo smette di essere un'unità predefinita, e diventa un continuum in cui il passaggio da un'occupazione all'altra avviene senza demarcazioni nette.

Fino a pochissimo tempo fa, tutto il sistema educativo era concepito per formare dei giovani prima che questi entrassero nel mondo del lavoro; ora la formazione diventa continua e si rivolge agli individui di tutte le età e ad ogni tipo di esigenza. Tutto questo dimostra come anche il mondo del lavoro sia caratterizzato da una fluidità sempre maggiore. Al posto delle grandezze discrete, misurabili, tipiche dell'epoca moderna, siamo entrati in una società caratterizzata da grandezze continue, da una logica del flusso. I cambiamenti stanno investendo la natura stessa del lavoro. Come evidenziato da Accornero (1997): *«tre le tendenze rilevanti: i contenuti sono meno manipolativi e più cognitivi; i compiti sono meno esecutivi e più cooperativi; le attitudini sono meno specializzate e più polivalenti»*.

Si riduce sempre più la richiesta di manualità a favore delle attività più intellettive ed immateriali. Al lavoratore vengono richieste competenze trasversali, su cui incidono profondamente la personalità e le potenzialità di partenza. Oggi le organizzazioni tendono a collocare il problema della dotazione di capitale fisico in un contesto più ampio di fattori immateriali, che fanno capo al cosiddetto capitale umano. Si tratta di un termine di uso relativamente recente, che ha avuto una rapida ed ampia diffusione negli ultimi vent'anni, per analogia con la terminologia economica, che identifica le risorse economiche a disposizione di una data società.

Il capitale umano tende, infatti, ad essere incluso nelle risorse economiche insieme all'ambiente ed al capitale fisico. Mentre il capitale fisico è costituito da prodotti materiali durevoli utilizzabili per la produzione di altri beni materiali o immateriali, il capitale umano è costituito dall'insieme delle facoltà e delle risorse umane, in particolare conoscenza, istruzione, informazione, capacità tecniche, che danno luogo alla capacità umana di svolgere attività di trasformazione e di creazione. In particolare, le componenti principali del capitale umano sono oggi individuate nell'istruzione e nell'informazione, che si manifestano nella capacità di svolgere attività di trasformazione e di creazione.

5. Una rassegna della letteratura

L'istruzione, in particolare, è un pre-requisito fondamentale affinché la popolazione sia in grado di esprimere una quantità e qualità adeguata di capacità lavorativa. È risultato evidente che la disponibilità di tecnologie avanzate può non avere alcun effetto apprezzabile per lo sviluppo locale se la popolazione non è in grado di imparare ad utilizzare in proprio le tecnologie e, successivamente, di imparare a creare le proprie.

Di recente si dà molta importanza a questo aspetto perché, più che in altri momenti storici, oggi si pone l'accento sulla qualità del lavoro. Quest'ultima non è statica, ma dinamica, pertanto per rispondere alle mutevoli esigenze della società e, soprattutto, per produrre scoperte ed innovazione è necessario che le risorse umane, che ne sono il soggetto, siano costantemente accompagnate nel loro percorso professionale da un'adeguata formazione.

Le imprese non competono più solo sul mercato dei prodotti e servizi, ma anche su quello del lavoro, per attrarre e mantenere i migliori talenti, per accrescere la loro conoscenza ed il loro patrimonio di persone ed idee. Tutti i gruppi di interesse che gravitano intorno all'azienda hanno bisogno di nuovi strumenti, metodi ed approcci che possano guidarli nella comprensione delle nuove dinamiche di creazione del valore, nella valutazione del capitale intellettuale delle imprese.

Il capitale intellettuale rappresenta tutte quelle risorse intangibili che recano all'azienda un valore aggiunto slegato dalla fisicità delle risorse strumentali e che determina sul mercato un vantaggio competitivo. Il processo di generazione del valore aziendale è dato dalla valutazione dei fattori tangibili ed intangibili. Solo da alcuni anni, questi ultimi vengono rivalutati orientando la valutazione del flusso di generazione di valore su tre direttrici:

- capitale umano – è l'insieme delle conoscenze, delle attitudini e delle capacità delle persone che lavorano all'interno dell'organizzazione, hanno valore intangibile, ma sono in qualche modo misurabili;
- capitale organizzativo – rappresenta l'insieme del *know-how* codificato all'interno della struttura aziendale e la capacità d'innovazione in relazione alle strategie del management;
- capitale relazionale – rappresenta il patrimonio di relazioni instaurate con il mercato e con i propri clienti attuali e potenziali.

A differenza del capitale economico e finanziario, per sua natura certo e misurabile attraverso un'unica e condivisa unità di misura – il denaro – il capitale intellettuale è un concetto più sfumato, che presenta caratteristiche comuni in tutte le aziende, ma necessita di indicatori costruiti ad hoc.

In pratica, il capitale umano è l'insieme delle conoscenze – sapere – , delle attitudini – saper fare – e delle capacità delle persone – saper essere – che lavorano all'interno dell'organizzazione. L'insieme di queste tre componenti produce ciò che è inteso come competenza, per cui la competenza è espressione delle conoscenze, capacità ed abilità delle persone.

La conoscenza ha a che fare con la dimensione cognitiva, rappresenta il patrimonio costituito dal

5. Una rassegna della letteratura

nostro sapere ed è misurabile grazie ai tradizionali metodi di valutazione scolastica. La capacità è la dimensione operativa e rappresenta tutti gli strumenti utili a mettere in pratica ed applicare le proprie conoscenze. L'abilità è la dimensione emotiva e rappresenta le caratteristiche personali che rendono possibili le interazioni tra capacità, conoscenze e valori, ovvero quelle qualità individuali o quelle attitudini che si sviluppano nel tempo.

Le organizzazioni sviluppano la loro conoscenza attraverso l'accrescimento della conoscenza degli individui che sono parte di esse. L'apprendimento individuale non garantisce quello dell'organizzazione, ma senza quello individuale, l'apprendimento dell'organizzazione non potrebbe esistere. Una spinta importante, in questo senso, è data dalla motivazione. È importante attribuire e riconoscere all'individuo il proprio valore e la propria indispensabilità e, di conseguenza, gratificarne gli impegni in modo da favorire il processo di condivisione e lo scambio di conoscenze.

Il tema delle professionalità emergenti appare, oggi, estremamente rilevante in quanto qualifica il ruolo critico che la conoscenza assume nello svolgimento dell'attività lavorativa. Le conoscenze sono, oggi, sempre più legate al cambiamento introdotto dalle nuove tecnologie, sempre più pervasive e differenziate. La rivoluzione telematica ha aperto le porte a milioni di nuove professioni: non solamente per quanto riguarda le mansioni tecniche, ma anche per quelle di tipo umanistico, in grado di dare un contributo di creatività e intraprendenza per sfruttare al meglio le risorse tecnologiche e per ricercarne nuove ed originali applicazioni.

Nelle aziende, quindi, si accentua la necessità di rintracciare risorse umane qualificate e con diversificate competenze: si passa dal concetto di lavoro alla valorizzazione della professione. Le aziende hanno necessità di individui solidamente preparati e non vanno semplicemente alla ricerca di profili o di mestieri, ma di contenuti professionali ben definiti. Le nuove professioni non si riferiscono esclusivamente al mondo di Internet, ma riguardano anche altri settori, che avendo introdotto aggiornamenti telematici o informatici, hanno rivoluzionato il proprio modo di operare.

Cambia anche il modo di lavorare. Alle montagne di carta da sistemare in archivio si sostituiscono computer collegati alla rete. Le informazioni viaggiano veloci ed i notebook ci permettono di consultare in presa diretta qualunque cosa, per cui si può facilmente lavorare da casa o da qualunque altro luogo, servendosi di tecnologie *wireless*.

Grazie ai personal computer, ai telefoni cellulari ed ai fax si possono conciliare le esigenze lavorative con quelle personali ed organizzare le giornate lavorative senza vincoli di luogo ed evitando estenuanti spostamenti per raggiungere il posto di lavoro. In questo periodo di transizione il mercato del lavoro richiede competenze sia vecchie che nuove, aumentando la complessità dell'incontro tra domanda e offerta in situazioni già di per sé di asimmetria informativa, quali sono la ricerca di lavoro e la selezione di personale: si pensi a questo proposito al ruolo essenziale espletato dalle reti informali nei processi di assunzione.

Studiosi e ricercatori hanno da tempo cominciato ad interrogarsi sulla fine del lavoro. Un tale quesito si era già posto con l'avvento dell'automazione, negli anni Cinquanta, ed aveva ottenuto risposte tendenzialmente ottimistiche. I mutamenti avvenuti negli ultimi venti anni, hanno sollevato nuove questioni. Mentre fino a quel momento il lavoro era riuscito a conservare il suo

5. Una rassegna della letteratura

ruolo di strumento atto all'integrazione dell'individuo nella società ed alla costruzione dell'identità dei soggetti, ora tali certezze cominciano a vacillare. I nuovi modelli di produzione assumono un'ottica ambivalente. Per alcuni rappresentano una possibilità di valorizzazione del lavoro umano ed una sua liberazione dalle dimensioni alienanti. Per altri l'accento, al contrario, andrebbe posto sulle nuove forme di segmentazione del mercato, colpevoli di creare precarietà.

Secondo Rifkin (1997) il lavoro al giorno d'oggi sarebbe, il più delle volte, sprovvisto di ciò che, secondo Hegel, lo definiva: non è l'esteriorizzazione mediante la quale un soggetto si realizza iscrivendosi nella materialità oggettiva di quello che crea o produce. I milioni di impiegati o di tecnici che lavorano non realizzano niente di tangibile. Dopo aver preso atto del fatto che il progresso tecnologico ha distrutto quasi tutti i posti di lavoro nell'agricoltura e molti posti di lavoro nelle industrie, Rifkin prevede che esso li distruggerà anche nei servizi. Intorno alla metà del secolo, a suo giudizio, tutti i settori dell'economia saranno quasi interamente automatizzati e quasi tutti i lavoratori saranno espulsi dal mercato del lavoro.

Nuove sofisticate tecnologie avrebbero già cominciato a sostituire intere categorie di lavoratori e, tra meno di un decennio, verranno prodotti beni e servizi che ora non possiamo nemmeno immaginare e nasceranno nuovi lavori.

Si assisterà all'emergere di una un'élite di lavoratori sempre più ristretta, che opererà servendosi di una tecnologia sempre più intelligente. Il sistema produttivo sarà in grado di produrre beni e servizi per tutto il mondo, con una piccola parte della forza lavoro di adesso. Egli ritiene, tuttavia, che a questo disastro si possano forse trovare due rimedi: una fortissima riduzione dell'orario di lavoro per tutti, al fine di limitare la disoccupazione, ed un intenso sviluppo del volontariato, che potrà essere incentivato da riduzioni fiscali a favore di quanti presteranno volontariamente la loro opera.

Il dibattito tra coloro che prevedono la scomparsa del lavoro, coloro che ne ribadiscono la centralità e coloro che si collocano in una posizione intermedia è tuttora in corso. Questi ultimi, in particolare ribadiscono in fatto che esistano ormai più tipologie di lavoro e non solo il classico impiego, mentre coloro che continuano a ribadire la centralità auspicano una definizione più ampia del concetto, in modo da poter considerare anche tutte quelle nuove professioni che si collocano a lato di quelle tradizionali. I fautori della fine del lavoro apportano alla loro causa molti dati quantitativi, servendosi di statistiche sulla disoccupazione o sulla riduzione dei tempi del lavoro. Ma ciò che vogliono mettere maggiormente in luce è la fine della sua centralità all'interno delle relazioni sociali in rapporto alla costruzione delle identità collettive che, al giorno d'oggi, verrebbero influenzate maggiormente dai contesti extra-lavorativi.

Certo è che il lavoro, oltre ad essere un fattore di produzione in senso economico, tende ad assumere una forte valenza esistenziale per l'individuo che, tramite il suo esercizio, apporta, intenzionalmente, un mutamento nella realtà circostante. Nessuno vuole mettere in dubbio la fine di un certo tipo di lavoro: quello stabile, indeterminato, regolamentato. Ma si tratterebbe semplicemente del prodotto di una contingenza storica. Il lavoro non potrà mai sparire, ma continuerà a subire le sue metamorfosi e nel futuro non avremo altro che società che continueranno ad enfatizzarne l'importanza, pur accettandone il cambiamento di senso.

5.2 Le nuove generazioni

Quando si parla di Generazione Y, la letteratura sull'argomento si riferisce a quella fascia di giovani nati tra il 1980 ed il 2001 che sembrano presentare alcune caratteristiche comuni in termini di formazione ed aspettative dalla vita e dal lavoro. All'interno di questo macro-gruppo vengono riconosciute svariate altre suddivisioni: Cold Y Generation - per i nati tra il 1980 ed il 1987 -, Echo Boomers - per i nati tra il 1987 ed il 1990, Post-Echo Generation, Millennials, Net Generation ed altri ancora - per i nati tra il 1991 ed il 2000. Rivolgendoci a quei giovani che stanno cominciando ad affacciarsi al mondo del lavoro in questi anni, ci riferiremo, perlopiù, ai giovani nati nel primo decennio del periodo preso in considerazione.

La gran parte degli studi disponibili relativi al tema della Generazione Y è di matrice anglosassone ed è fortemente ancorata al contesto di riferimento. Volendo analizzare anche le caratteristiche dei giovani italiani possiamo riferirci all'indagine della Fondazione Istud svolta nel 2009 (Boldizzoni, Sala, 2009) ed avente l'obiettivo di esplorare e verificare sul campo quali evidenze della letteratura fossero valide anche per i giovani italiani e se fosse possibile rintracciarne eventuali tratti distintivi. I dati emersi dalla ricerca, svolta su un campione di 1.412, tra studenti universitari e neoassunti, nati tra il 1980 ed il 1990, hanno evidenziato un certo tipo di approccio verso il futuro ed il mondo del lavoro.

L'analisi dei dati raccolti ha evidenziato, anzitutto, l'elevato livello di omogeneità della popolazione osservata. La Generazione Y sembra possedere caratteristiche comuni trasversali a tutte le categorie dei suoi rappresentanti, probabilmente dovute alla perdita di valore da parte di alcune istituzioni che, storicamente, hanno ricoperto un ruolo di aggregatori sociali, contribuendo al processo di costruzione dell'identità e dell'appartenenza degli individui ai diversi gruppi sociali. L'assenza di punti stabili di riferimento genera nei giovani la ricerca di nuove forme di aggregazione che consentano di soddisfarne il bisogno di appartenenza. Le tecnologie sembrano esercitare un ruolo influente nell'orientare le scelte e le preferenze dei giovani. In particolare, risultano evidenti gli impatti prodotti dai media sulle preferenze lavorative, poiché, all'aumento del consumo e dell'esposizione alle nuove tecnologie, sembra corrispondere un aumento delle preferenze accordate alle grandi imprese multinazionali. Quando parliamo di Generazione Y, ci riferiamo ad una generazione di nativi digitali esperti nella navigazione, nell'utilizzo dei vari dispositivi elettronici, spesso anche in contemporanea tra loro, che considera la televisione quasi come fosse un rumore di fondo e la carta stampata come un reperto archeologico. Sono veloci in tutto quello che fanno, cominciano nuove attività e si interessano a nuovi ambiti con la stessa velocità con cui li abbandonano una volta scemato il loro interesse.

Sono poco fedeli alle marche e si fidano più del passaparola della loro rete di amici e dei loro contatti che non della pubblicità. Apprezzano maggiormente i marchi che hanno aperto un dialogo con i loro consumatori, che sono disposti ad evolversi e cambiare in base alle esigenze del pubblico e che hanno adottato politiche di trasparenza dal punto di vista etico.

Sono socialmente consapevoli, prestano attenzione alle questioni politiche, come a quelle ambientali, sentono di non dover essere sottovalutati e di essere la forza del futuro. Si sono abbandonati alle reti sociali, spezzando la linea di demarcazione tra pubblico e privato e condividendo informazioni con i loro amici per poi rendersi conto della necessità di fare un passo indietro e proteggere la loro *privacy*.

5. Una rassegna della letteratura

Imparano velocemente, amano la tecnologia, hanno un'alta stima di se stessi, sono portati allo studio, sono orientati al risultato. Però questo spesso significa che hanno uno scarso attaccamento al lavoro, che hanno bisogno di essere seguiti e controllati e, soprattutto, che vogliono avere tutto e subito. Non presentano grosse differenze di genere. Uomini e donne sono simili nelle risposte, nei percorsi di studio, negli orientamenti. Hanno gli stessi sogni e lo stesso modo di porgersi di fronte al lavoro e nella dimensione relazionale²⁹.

Il lavoro non esaurisce il loro mondo, non permea la loro identità, è un semplice luogo. Non vedono il motivo per cui lavorare non possa comportare anche del divertimento, per cui non si possa lavorare flessibilmente ed in ogni luogo. Hanno bisogno di comprendere le motivazioni nascoste in ogni compito che viene loro assegnato e si dimostrano poco propensi ad obbedire ciecamente a degli ordini che vengano dall'alto di cui non comprendono il senso.

Gli esperti di risorse umane concordano sul fatto che la recessione economica che si profila potrebbe rappresentare un profondo *shock* per questi giovani che non hanno mai sperimentato un rallentamento economico e che, in genere, sono abituati a vedere soddisfatto ogni loro desiderio fin dall'infanzia. Si tratta di una generazione abituata ad avere a disposizione tutte le ultime tecnologie, che pretende percorsi di carriera brevi e rapporti paritari con i propri superiori.

Oltre a queste caratteristiche, che sono state riconosciute in maniera abbastanza trasversale, vi sono alcune specificità dei giovani italiani.

«I giovani italiani ambiscono a inserirsi in una grande azienda multinazionale, tecnologicamente evoluta che consenta loro di viaggiare e crescere professionalmente. Gli uomini sognano la libera professione, l'avvio di un'attività imprenditoriale, le donne sono più fedeli all'idea della grande azienda. Vogliono un ambiente di lavoro aperto, informale, in cui ci sia una relazione trasparente con il proprio capo e la possibilità di avere libero accesso a tutte le informazioni riguardanti l'azienda. Ma, soprattutto, a caratterizzarli è l'estrema focalizzazione sul presente. Concentrano i loro sforzi nel perseguimento di obiettivi a breve, brevissimo termine. Ammirano i genitori i quali, infatti, rappresentano, nell'immaginario dei giovani, un ideale di impegno e di disponibilità al sacrificio, un modello di approccio etico al lavoro del quale i giovani intervistati riconoscono il valore, ma che non sono disposti a fare proprio. Infatti, in relazione a questo punto, la ricerca ha evidenziato come l'approccio al lavoro di questa generazione sia orientato prevalentemente da investimenti nel breve-medio termine e dalla difesa/tutela dei propri interessi e valori. I giovani, insomma, non sono disposti agli stessi sacrifici perché non sono certi di veder ripagati nel lungo periodo i sacrifici di una vita. Nei confronti di questo approccio, gli obiettivi e i valori dell'azienda hanno senso per i giovani solo se appaiono coerenti con le proprie aspirazioni: in caso contrario, gli intervistati si dimostrano spesso disposti a rimettersi in gioco, rinunciando anche alle certezze lavorative già acquisite per abbracciare nuove sfide che, magari, considerano più coerenti con i propri interessi, ma che, forse, presentano anche un maggior livello di incertezza» (Nastri, Pasqualini, Quarantino, Sala, 2008).

²⁹ Per un'analisi più dettagliata di quelle che sembrano essere le caratteristiche di questa nuova generazione, Cfr. Buzzi C., Cavalli A., De Lillo A. (2007) Rapporto Giovani. Sesta Indagine dell'Istituto IARD sulla Condizione Giovanile in Italia. Il Mulino; Nastri A., Pasqualini C., Quarantino L., Sala E. (2008). Boldizzoni D., Sala E. (a cura di) (2009).

5. Una rassegna della letteratura

In un'organizzazione in cui l'anzianità conta, i professionisti della *Generazione Y* sono in una posizione di svantaggio. Inoltre, hanno poche esperienze di lavoro precedente. In molti sono al loro primo impiego e, avendo passato gli ultimi anni in un'università, non sanno come comportarsi in modo adeguato. Questi giovani sono notoriamente molto esigenti rispetto ai propri datori di lavoro: pretendono avanzamenti di carriera e aumenti di stipendio entro poco tempo dall'assunzione, l'accesso a tecnologie all'avanguardia ed il godimento di una certa dose di tempo libero. Alcuni di loro sono entrati nel mondo del lavoro in un momento in cui la situazione era più stabile ed ora per loro è difficile affrontare il cambiamento. Non hanno fama di fedeltà alle aziende: appena possono, se non soddisfatti dalle condizioni, se ne vanno, invece di sforzarsi ad individuare le principali criticità ed a proporre soluzioni. Dovrebbero imparare a costruire delle relazioni efficaci con i loro colleghi più anziani, facendo tesoro dei loro consigli ed imitandone le strategie vincenti.

Di certo il mondo del lavoro dovrà modificare se stesso per risultare accogliente per tale generazione che ha perso l'abitudine alle gerarchie, non ama essere inserita in strutture rigide, si autogestisce secondo la propria autonomia ed espressività.

La più grande rivoluzione di cui questi giovani sono stati spettatori è stata quella seguita allo sviluppo di Internet e della telematica in generale. Questo cambiamento ha completamente rivestito di sé la società in cui sono cresciuti, influenzandone gli stili di apprendimento e le personalità. Per riuscire a comprendere quali siano le aspettative degli Yers rispetto al mondo del lavoro, non è possibile tralasciare l'ambiente culturale in cui si sono formati.

Oggi come nel passato, l'apprendimento che potremmo definire *formale* si appoggia ancora ai testi scritti, ai libri, e richiede sforzo, concentrazione ed una certa capacità di astrazione. A questo genere di impegno potremmo ormai aggiungerne un altro, di diverso tipo, e che definiremo *informale*. Si tratta di uno stile focalizzato sulla logica della partecipazione, dell'interattività, dell'immersione totale nel testo ed ha a che vedere con l'utilizzo dei nuovi media. Il multimediale permette di gestire una quantità maggiore di informazioni e di ottenere risposte immediate grazie alla sua capacità di impegnare multisensorialmente il soggetto e di vincolarlo ad un rapporto di maggiore complicità con il medium, qualunque esso sia. In pratica, mentre l'apprendimento monomediale opera per astrazione, quello multimediale opera per immersione.

Lo sviluppo dei nuovi media ha contribuito a stravolgere i metodi per la trasmissione del sapere. Anzitutto, lo sviluppo delle nuove tecnologie influenza e modifica molte funzioni conoscitive umane: dalla memoria, all'immaginazione, al ragionamento. Al giorno d'oggi risulta impensabile per qualsiasi attività economica, artistica, scientifica non considerare gli sviluppi legati alla telematica. La globalizzazione delle attività economiche, l'introduzione di nuove forme di lavoro e di nuovi ambienti di lavoro, la nascita del commercio elettronico, danno il senso della trasformazione che stiamo vivendo. La dimensione cibernetica fa ormai parte della nostra vita quotidiana e fa nascere la necessità di indagare meglio sugli effetti che le nuove tecnologie comportano rispetto alle dinamiche sociali ed ai comportamenti quotidiani.

La rivoluzione informatica e cibernetica non hanno eliminato i vecchi media. Si assiste però ad un processo di integrazione tra il vecchio ed il nuovo. A testimonianza di ciò basta osservare il grande

5. Una rassegna della letteratura

interesse con cui la finanza e l'imprenditoria guardano allo sviluppo della telematica ed alle possibilità di sistemi che integrino mezzi tradizionali ed innovativi di comunicazione. I giovani sono più elastici e più abituati agli stimoli che gli vengono da questa nuova forma di *oralità secondaria*, in una realtà che vede l'uomo trasformarsi da essere monomediale, formato ed educato dalle parole stampate sui libri, ad essere multimediale, sollecitato in tutti i sensi dalla pluralità di mezzi di comunicazione e dalle tecnologie dell'informazione che sempre più amplificano, esteriorizzano e modificano un gran numero di funzioni conoscitive umane.

I media tradizionali sono sempre stati caratterizzati dal concetto di trasmissione delle informazioni *da uno a molti* ed avevano caratteristiche difficilmente capaci di valicare i confini nazionali. Bisogna arrivare alla metà degli anni Novanta del secolo scorso per assistere alla rivoluzione della rete Internet, che si caratterizza per la sua globalità, la sua completa apertura a chiunque voglia diffondere le proprie idee, instaurando una modalità di trasmissione *da molti a molti*, e la sua interattività.

Gli Yers sono certamente a loro agio con le peculiarità dell'*Information and Communication Technology* ed usano i relativi dispositivi con estrema naturalezza e libertà. Il *Web* è l'universo a loro più congeniale ed il loro linguaggio diventa, conseguentemente, fatto di nuovi segni e di nuove parole all'insegna della virtualità. Non bisogna dimenticare che si tratta della generazione che, cresciuta negli anni Ottanta, ha vissuto in prima persona l'evoluzione dei costumi sociali e familiari. Ha vissuto i primi eventi mediatici, la disgregazione della famiglia tradizionalmente intesa, tende a vivere in ambienti metropolitani all'insegna della multietnicità, è poco incline all'impegno politico e poco interessata ai grandi temi sociali, ma si pone come osservatrice dei fenomeni sociali stessi, a cui si adatta e si adegua. Questi giovani sono stati sottoposti sin da piccoli ad una serie di stimoli sensoriali e la pubblicità li ha invitati a seguire i propri impulsi secondo un'ottica dell'*hic et nunc* e della commercializzazione di ogni aspetto della loro vita.

Il rischio che è stato avanzato è quello dell'assenza di una forte capacità di concentrazione: immersi in un continuo *multitasking* mentale, la probabilità più alta è quella che appena ci si ritrovi seduti per leggere un documento di qualche pagina o un libro, ci si senta a disagio dopo poco (Carr, 2008). Utilizzare le molteplici capacità di integrazione cerebrale delle informazioni è utile per la duttilità delle capacità cognitive, ma va a discapito della concentrazione attenzionale e percettiva. Usare Internet vuol dire saltare da un capo all'altro della pagina, farsi tentare da una serie di *link* che portano a sbalzare da un argomento all'altro secondo l'ottica della rapidità. Già McLuhan (1964) riteneva, negli anni Sessanta, che i media avessero il potere di formare il processo del pensiero. Internet porta ad usufruire di informazioni frettolose e pulviscolari e funge da surrogato della memoria, quasi fosse un *hard disk* biologico esterno. Una delle conseguenze più evidenti è l'abitudine a non fare più una cosa per volta, passando continuamente da un'occupazione ad un'altra. Come un computer, che gestisce più attività contemporaneamente, così il cervello umano comincia ad incontrare sempre più difficoltà a concentrarsi su un unico compito per un tempo sufficientemente lungo. Un cambiamento tale nel modo di usare il cervello ha anche i suoi aspetti positivi dato che, sviluppandosi il collegamento tra le varie aree cerebrali, di sicuro aumenta l'elasticità mentale nella gestione dei diversi stimoli.

Oltre a *multitasking*, un'altra parola chiave che potremmo utilizzare per definire lo stile degli Yers è *network*.

5. Una rassegna della letteratura

Uno dei fenomeni che hanno fatto più discutere negli ultimi tempi è quello dei cosiddetti *social network*. Una rete sociale consiste di un qualsiasi gruppo di persone connesse tra loro da diversi legami sociali, che vanno dalla conoscenza casuale, ai rapporti di lavoro, ai vincoli familiari. Grazie ad Internet, la rete delle relazioni sociali che ciascuno di noi tesse ogni giorno nei vari ambiti della propria vita si può materializzare e, soprattutto, arricchire.

Tutto questo permette di avere un quadro multimediale delle persone conosciute, nonché di sapere sempre, in tempo reale, cosa fanno, cosa pensano o chi conoscono. Su questa scia sono nate le reti sociali professionali, pensiamo a *LinkedIn*, che hanno lo scopo di mettere in comunicazione tra loro persone che abbiano voglia o necessità di rimanere sul mercato del lavoro e che incentrano il proprio profilo sulla professionalità. La volontà di rendere la propria vita, o comunque una parte di essa, di dominio pubblico risponde a un preciso bisogno emotivo di autodeterminazione sociale e pone tutta una serie di riflessioni, che non approfondiremo in questa sede, sulla costruzione della propria identità personale.

Ogni utente risulta presente, con tutta una serie di profili indipendenti, in varie di queste community, dal semplice e generico profilo su *Facebook* alla messa online del proprio *curriculum vitae* su *LinkedIn*, dalla voglia di comunicare grazie ad una messaggistica istantanea su *Twitter* all'esposizione delle proprie creazioni artistiche su *MySpace*, fino alla creazione di una vera e propria identità parallela in *Second Life*. Una rete così fitta sembra essere l'evidente dimostrazione della teoria dei sei gradi di separazione, ovvero l'ipotesi secondo cui qualunque persona può essere collegata a qualunque altra attraverso una catena di conoscenze con non più di cinque intermediari. Se mai ci possa essere un momento storico nel quale chiunque possa sentirsi parte integrante dei sei gradi di separazione, è sicuramente identificabile in questi anni di dominio delle reti sociali.

5.3 Le politiche aziendali

Il concetto di lavoro inteso dalla *Generazione Y* è molto diverso da quello che ha caratterizzato le generazioni precedenti. Questi giovani sono abituati a interagire in modo estremamente attivo con i *social network* e con tutte le nuove tecnologie in generale. Mentre per quanto riguarda il mondo dei *brand* l'utilizzo dei social media e delle tecniche di *community management* è sempre più diffuso, per quanto riguarda il reclutamento di risorse umane esiste ancora un certo ritardo.

Una delle idee comuni che circolano nell'ambiente lavorativo è l'incubo che i propri dipendenti perdano il proprio tempo navigando per la rete. In realtà, un uso ragionevole dei *social media* potrebbe apportare alle aziende una serie di benefici. Anzitutto, rendere il posto di lavoro più attraente per i giovani che, come abbiamo precedentemente analizzato, si trovano in difficoltà nell'affrontare una realtà così distante da quella cui sono abituati nella propria vita privata e, in secondo luogo, permettere l'uso di questi strumenti per creare dei *network* interni all'azienda stessa, sveltendo i processi di *decision making* e le interrelazioni tra colleghi.

Per molto tempo le imprese hanno sottovalutato l'importanza strategica del settore delle risorse umane ai fini della competitività aziendale sottostimando l'importanza del patrimonio intellettuale che ogni individuo porta con sé. Oggi la situazione sembra essersi capovolta: non sono più i talenti

5. Una rassegna della letteratura

a rincorrere le aziende bensì il contrario, ed essi costituiscono una merce alquanto rara nel mercato del lavoro, essendo i soli in grado di garantire quel vantaggio che le aziende devono mantenere per poter vincere le nuove sfide competitive globali. A tutto ciò si aggiunge un ulteriore mutamento culturale che ha trasformato i criteri di scelta: le persone scelgono il lavoro più per i benefici immateriali che esso offre piuttosto che per quelli materiali, relativi alla retribuzione. Secondo una ricerca svolta da *Monster*³⁰ i sei fattori di motivazione più importanti sarebbero da individuarsi in:

- una comunicazione onesta e frequente tra dipendenti e manager, che includa una discussione costruttiva delle questioni legate al luogo di lavoro;
- un lavoro stimolante e appassionante;
- l’offerta di opportunità continue di crescita e apprendimento;
- il riconoscimento delle prestazioni;
- un certo grado di controllo sul proprio lavoro;
- il fornire ai dipendenti *report* periodici sull’impatto dei loro progetti sull’andamento aziendale, in modo che sappiano che il loro lavoro fa la differenza³¹.

La comunicazione dei propri valori diventa, a questo punto, un elemento strategico per attrarre e fidelizzare i giovani. L’elemento di cambiamento è rappresentato dall’introduzione di politiche di *branding* finalizzate alla creazione di relazioni durature tra azienda e dipendente che si fondano sulla condivisione dei valori associati al *brand* piuttosto che sulla retribuzione. All’interno dell’azienda l’obiettivo è di ridurre il più possibile la conflittualità tra i colleghi e di massimizzare il senso di appartenenza all’organizzazione; all’esterno, l’obiettivo è di presentare l’azienda come un *brand* allettante agli occhi della forza lavoro.

Tra gli strumenti di supporto a disposizione dell’azienda per lo svolgimento delle attività di *recruiting* possiamo ricordare le giornate di incontro con i neolaureati, le pagine di presentazione sui *career book*, i programmi integrati di inserzioni sui giornali nazionali, il sito internet dell’azienda, in particolare la sezione risorse umane. Per quanto riguarda il *retaining*, le attività sono concentrate sulla soddisfazione relativa all’ambiente lavorativo, sulle politiche retributive, sulle possibilità di crescita messe a disposizione attraverso corsi formativi e sull’insieme dei programmi di *benefits* offerti ai propri dipendenti. In pratica, se si vuole mantenere un vantaggio competitivo sul mercato globale, bisogna saper attrarre le migliori risorse disponibili sul mercato, formarle e trattenerle in azienda.

Le politiche delle risorse umane potrebbero, a tal proposito, sfruttare le nuove tecnologie in vari modi. Prima di tutto, potrebbe cambiare completamente il modo di approcciarsi all’analisi di un curriculum: difatti, nel cercare di intuire quale potrebbe essere la stabilità di un individuo nel proprio ambito lavorativo, potrebbe subentrare l’interesse per tutto quello che una persona è al di fuori dal lavoro. Conoscere come una persona si relaziona agli altri, quali sono i mezzi che usa per esprimere la propria creatività, di quali reti fa parte, può fornire un’immagine abbastanza completa di un’intera sfaccettata personalità.

³⁰ <http://selezione.monster.it/hr/hr-risorse-umane/gestione-personale/trattenere-dipendenti-retention/regole-mantenimento-motivazione-importanti.aspx>

³¹ Per una ulteriore letteratura sull’argomento, Cfr. Gravett L., Throckmorton R. (2007) *Bridging the Generation Gap*. Career Press; Salkowitz R. (2008) *Generation Blend. Managing Across the Technology Age Gap*, John Wiley & Sons.

5. Una rassegna della letteratura

Il *curriculum vitae* tradizionale, in formato cartaceo e spedito via lettera, sta venendo progressivamente sostituito dalle auto-presentazioni spedite via mail e dai *form* predisposti dalle aziende e compilati direttamente online.

Una nuova evoluzione recentissima in questo campo si inserisce nella direzione della multimedia: si parla di *videocurriculum*, in sostanza un racconto filmato di auto-presentazione, della durata di qualche minuto, in cui la persona spazia tra il proprio *background* di conoscenze ed esperienze professionali. Tale filmato viene poi messo su piattaforme per la condivisione di filmati, come, per esempio, *YouTube* o *MySpace*. Esso consente di anticipare al selezionatore di un ente, non solo i propri dati anagrafici e le proprie esperienze scolastiche e lavorative, ma anche la propria persona, il proprio modo di porsi, il proprio *look* ed alcuni dei propri aspetti caratteriali.

Inoltre, aumenta la possibilità di gestire in modo interattivo e trasparente la comunicazione aziendale. È ormai universalmente riconosciuta l'importanza di legare alla propria immagine aziendale non solo i potenziali clienti, ma soprattutto i propri dipendenti. Quale miglior modo per attirare i giovani che fornire un'immagine di sé che corrisponda a quelle che sono le loro nuove esigenze. Per i giovani sono molti i fattori da prendere in considerazione nella scelta di un posto di lavoro consono alle proprie esigenze.

Le nuove generazioni cercano un ambiente che possa gratificarne le aspettative e dei cui valori farsi portavoce. Cercano ambienti comunicativi, in cui potersi relazionare agevolmente con i propri superiori, da cui si aspettano l'instaurazione di processi di *feedback* frequenti e soddisfacenti. La predisposizione di un *management relazionale* rappresenta la strada migliore non solo per attirare questi nuovi soggetti, ma anche per costruire con essi percorsi di carriera che possano durare nel tempo.

I giovani hanno investito molto nella propria formazione e si mostrano predisposti a continuare per tutta la vita un processo di apprendimento che possa implementarne le *skills*. A tal proposito danno importanza al fatto di insediarsi in un ambiente che favorisca gli scambi di informazioni e che ne permetta la piena maturazione professionale. Lavorare con dei superiori da cui poter imparare, in aziende che investano sulla loro persona sono tutti strumenti che esercitano una certa attrazione. Oltre ai benefici economici ed al riconoscimento della propria persona, essi cercano anche un ambiente che permetta l'acquisizione di uno status che venga riconosciuto all'esterno.

Anzitutto, è importante definire chiaramente la missione e la strategia dell'impresa, la *vision* del management e quale sarà la gestione delle diverse competenze. È importante distinguersi con un buon marchio: il *brand* e l'immagine del datore di lavoro sono il primo contatto che il giovane ha con l'azienda. Il rafforzamento del marketing deve essere accompagnato dalla coerenza della comunicazione interna ed esterna. Ad esempio, la partecipazione ad eventi organizzati nelle università permette ai giovani di avere un contatto diretto con l'azienda. Un'attenzione particolare deve essere quindi riposta nella scelta della persona incaricata di rappresentare l'azienda: i giovani si aspettano persone competenti e in grado di rispondere a tutte le domande che vengono loro poste.

Essi vorrebbero fossero loro offerte opportunità di crescita. La possibilità di acquisire competenze e nuovi strumenti è un aspetto importante e lo *stage* risulta un buon compromesso. Il potenziale talento va poi seguito nel suo sviluppo. L'affiancamento ad un *tutor* permette al giovane di avere

una guida e un esempio, tanto che il management qualitativo del personale risulta sempre più importante, così come si sviluppa il ruolo dei *manager coach*, ovvero dei manager responsabili della crescita professionale dei propri collaboratori.

La sfida principale per le organizzazioni alle prese con la nuova generazione risulterà quella tesa alla loro permanenza in azienda. Abbiamo già visto come questi giovani siano disponibili al cambiamento nel momento in cui le loro aspettative non vengono soddisfatte. A tal proposito è necessario effettuare un *assessment* delle competenze, ovvero avere una mappatura completa del personale per poter stabilire le aree di intervento ed i punti di forza delle proprie risorse e soprattutto per identificare quali siano le competenze e le capacità chiave per l'azienda. Questo processo permetterà, in seguito, di costruire dei piani di carriera chiari, dei piani di successione coerenti e di prevedere in modo efficace quali saranno i bisogni principali ed i ruoli da coprire.

Un buon programma di gestione dei giovani che possa motivare le risorse a restare in azienda dovrà occuparsi di soddisfare tutta una serie di esigenze: offrire l'opportunità di lavorare in un *team*, creare corsi di formazione che sviluppino competenze specializzate, favorire la *job rotation*, utilizzare il *training on the job* associato alla formazione in aula, garantire una certa autonomia e decentrazione del potere decisionale, definire un percorso chiaro della carriera con un accompagnamento continuo grazie a dei *tutor*, stabilire una retribuzione finanziaria che favorisca il riconoscimento specifico delle performance eccellenti³².

Tali politiche di gestione, inoltre, devono essere approntate globalmente, richiedendo un coinvolgimento totale delle divisioni aziendali che vada oltre il ruolo specifico della funzione Risorse Umane. L'approccio deve avere una visione completa di tutti i processi chiave e deve indirizzarsi tanto ai giovani, quanto alla valorizzazione delle risorse interne, in un'ottica di continuità e non di contrapposizione. La struttura di governance dei programmi di gestione deve permettere di supportare la strategia aziendale di lungo periodo ed includere la partecipazione delle varie linee di business. Inoltre, gestire un talento vuol dire mantenere una visione globale che includa tutte le attività del processo: dall'assunzione al management della performance, dalla remunerazione alle politiche ad hoc messe in atto per trattenere la risorsa.

5.4 Strumenti Forewebs 2.0

«Web 2.0 è un termine coniato da Tim O'Reilly e Dale Dougherty, della O'Reilly Media, casa editrice americana specializzata in pubblicazioni riguardanti le nuove tecnologie e Internet in particolare, nel 2004, e fa riferimento ai cosiddetti servizi Internet di seconda generazione quali siti di social networking, wiki, strumenti di comunicazione e folksonomy che enfatizzano la collaborazione e la condivisione tra utenti».³³

³² <http://blog.sia-conseil.it>.

³³ a tal proposito ricorrono i concetti di social CRM e di corporate generated content

5. Una rassegna della letteratura

Tali servizi sono sempre più utilizzati dalle aziende all'avanguardia. Dal processo di *recruiting* a quello di *retaining*, il Web 2.0 ha fatto irruzione nelle organizzazioni maggiormente orientate ad attirare le giovani generazioni. Gli strumenti interattivi che le aziende possono utilizzare per sfruttare le nuove predisposizioni dei giovani *Yers* sono tanti e vari.

Una ricerca della *School of Management* del Politecnico di Milano, datata 2008, sulla cosiddetta *Enterprise 2.0*³⁴, ha evidenziato che la maggioranza delle aziende spende poche decine di migliaia di euro per queste applicazioni, e che gli investimenti vengono recuperati molto rapidamente. In genere, le grandi aziende dell'Ict utilizzano il Web 2.0 per la comunicazione tra i dipendenti, per implementare la collaborazione sui progetti comuni, per la formazione continua e la selezione del personale, ma anche per collaborare con i fornitori. Secondo i risultati della ricerca l'utilizzazione di queste nuove tecnologie comporta anche alcuni rischi, ovvero che fuoriescano notizie riservate, che scoppino conflitti tra i collaboratori, che le critiche dei clienti diventino troppo corrosive e si diffondano in rete.

La maggioranza dei CIO intervistati ritiene che l'*Enterprise 2.0* sia un *trend* rilevante che le imprese devono comprendere per far evolvere il proprio modello di impresa. Meno incoraggiante invece il dato circa il livello di coinvolgimento del vertice aziendale, che, nella maggior parte dei casi, viene definito non interessato e poco consapevole degli impatti sul business di tali soluzioni. Il vero problema è che le tecnologie Web 2.0 comportano profondi cambiamenti organizzativi e culturali che si scontrano con i problemi legati alla *governance* ed al coinvolgimento dei diversi attori aziendali. In pratica si passa dalla centralità della funzione aziendale alla centralità delle persone e del loro contributo, dall'organizzazione formale a quella informale. Occorre costruire una strategia capace di trarre vantaggio dallo strumento, operazione che implica che la conoscenza sia distribuita a tutta l'organizzazione.³⁵

Una ricerca effettuata da McKinsey nel 2008³⁶ ha analizzato il livello di soddisfazione delle imprese che hanno adottato questo genere di tecnologie. Il mix di strumenti impiegati è cambiato in poco più di 12 mesi: mentre il *social networking* rimane stabile, crescono nettamente *blog*, *wiki* e *feed rss* con un utilizzo contemporaneo di 2,5 *tools* in media contro i circa 2 del 2007. L'uso che ne viene fatto si orienta sempre più verso obiettivi capaci di generare valore per l'azienda, come il miglioramento del livello del servizio (73%), la co-creazione nello sviluppo dei prodotti (53%), l'apertura verso una rete di esperti (57%), un maggiore coinvolgimento dei fornitori (62%).

L'uso interno rimane ancora più diffuso con la gestione della conoscenza (83%), la collaborazione (78%), la formazione (71%) e lo sviluppo di prodotti/servizi (67%). Pare, però, che dopo un anno

³⁴ *Enterprise 2.0. La Rivoluzione che Viene dal Web*. Si tratta di una ricerca che ha previsto lo sviluppo di 70 studi di caso tra imprese e pubbliche amministrazioni tra le più significative della realtà italiana, nonché l'analisi delle strategie tecnologiche dei principali fornitori di tecnologia.

³⁵ a tal proposito ricorrono i concetti di *social CRM* e di *corporate generated content*

³⁶ AA.VV. (2008) "Building the Web 2.0 Enterprise: McKinsey Quarterly Survey on Web 2.0.", in *McKinsey Quarterly*. Luglio. Tramite una serie di interviste mirate a circa 1.700 dirigenti di aziende a livello internazionale è stato analizzato nel dettaglio lo scenario interno alle organizzazioni in tema di utilizzo degli strumenti del Web 2.0 e ne è stato valutato l'impatto.

5. Una rassegna della letteratura

già il 7% degli intervistati non sia stato capace di stimolare la partecipazione ed abbia abbandonato uno o più degli strumenti introdotti in precedenza. Inoltre, se il 20% degli americani ed europei si dichiara molto soddisfatto dei risultati (contro un 40% in Asia), ben il 29% degli intervistati negli Stati Uniti ed il 22% in Europa afferma di non essere contento di ciò che ha ottenuto (contro l'8% in Asia). Il 35% dei soddisfatti non vede barriere all'allargamento dell'adozione, mentre gli ostacoli percepiti dai non soddisfatti comprendono il poco incoraggiamento nell'uso a livello di cultura d'impresa (39%), incentivi insufficienti (31%), barriere da parte del management (49%) e dai dipartimenti di IT (34%).

Tutte queste paure sono enormemente più marginali tra i soddisfatti. L'Enterprise 2.0 cambia l'azienda nel modo in cui comunica con clienti e fornitori (38%), nella creazione di nuove figure interne (16%) e nella stessa struttura dell'azienda (14%). Anche qui sono presenti differenze tra soddisfatti e non soddisfatti: per i soddisfatti l'organizzazione è cambiata sotto l'effetto dell'Enterprise 2.0 nel 92% dei casi contro il 54% dei non soddisfatti.

A questo punto cercheremo di compiere un'analisi degli strumenti maggiormente utilizzati dalle aziende.

Una nuova tendenza che si sta facendo strada nella selezione del personale è quella di sfruttare le nuove opportunità offerte della tecnologia nella creazione di mondi virtuali per permettere l'interazione dei giovani.

Second Life è un mondo virtuale, ovvero un ambiente tridimensionale online costruito grazie ad una simulazione elettronica, i cui contenuti vengono creati e sono posseduti dai suoi stessi abitanti. Questi vengono rappresentati tramite degli avatar, personalizzabili in maniera praticamente illimitata. All'interno di questo spazio è possibile agire, creare e diventare chiunque sia possibile immaginare. Creato da *Linden Lab* nel 2003, *Second Life* è diventato un sistema globale all'interno del quale tutti cercano di individuare concrete opportunità di business. Una caratteristica fondamentale è quella di poter manipolare e programmare liberamente gli oggetti contenuti nel gioco, che fa della creatività e dell'interattività le leve primarie per il coinvolgimento dei partecipanti, al fine di innescare interazioni economiche, culturali e sociali. Dal punto di vista del business *Second Life* è ancora in una fase sperimentale, tuttavia numerose aziende stanno intraprendendo attività di branding e marketing.

Sempre più numerose sono le aziende che stanno sfruttando le opportunità di questa piattaforma per le necessità più disparate, tra cui una vera e propria campagna di selezione del personale. Già da tempo le imprese hanno cominciato a selezionare i propri candidati tramite l'utilizzo di giochi di simulazione, da qualche anno i passi in tal senso sono diventati sempre più marcati. Nel 2007, grandi imprese come eBay, Hewlett-Packard, Microsoft e Verizon Communications hanno organizzato, per tre giorni, una vera e propria fiera del lavoro in una delle tante isole di *Second Life*. Per molte di loro è stato un modo per raggiungere quel segmento di giovanissimi candidati ad altissimo tasso tecnologico e dare loro l'opportunità di avere accesso a un contatto con le imprese in un contesto in cui si sentono a loro agio. L'unica azienda a rendere noti i risultati degli incontri è stata la Sodexo che ha dichiarato di avere incontrato sull'isola di *Second Life* una settantina di persone tutt'altro che giovanissime. La gran parte di loro erano figure con esperienza professionale di almeno cinque

5. Una rassegna della letteratura

anni. Per quanto riguarda l'Italia, la BNL, nel 2008, ha aperto un'isola su Second Life denominata BNL Cafè.

L'obiettivo del gruppo è stato quello della selezione del personale tramite colloqui tenuti tra avatar. Solo dopo il colloquio virtuale si è passati a quello reale. Si è trattato di una iniziativa rivolta ai giovani, che si pensa siano più attivi di altre generazioni nel mondo della rete e quindi anche del web in 3D. Dai CV raccolti è emerso un profilo tipico del giovane che ha deciso di visitare il BNL Cafè. Si tratta di una persona con un'età tra i 25 e i 34 anni, abile da un punto di vista informatico, curiosa, con un forte interesse a sperimentare nuove tecnologie e modalità di comunicazione. Sembra il ritratto tipico di un giovane della Generazione Y.

In realtà, per alcuni osservatori si è trattato di una bolla mediatica. Nonostante le sperimentazioni, Second Life stenterebbe a decollare pienamente in quanto richiederebbe tempo e competenze di medio/alto livello per accedervi.

Il gruppo francese L'Oreal, puntando proprio alla Generazione Y ha lanciato un nuovo gioco online il cui obiettivo è trovare il candidato ideale tra i giovani quadri. Il gioco si chiama *Reveal by L'Oreal*, è rivolto agli studenti di tutte le discipline e di tutti i profili e permette loro di conoscere il gruppo. Il giocatore veste i panni di un junior manager appena arrivato e si sposta da un settore all'altro dell'azienda, dove si vede proporre tutta una serie di azioni interattive sottoforma di quiz e domande. L'Oreal spera di reclutare grazie a questo gioco un terzo dei suoi stagisti da assumere successivamente. Lo scopo non è quello di attirare più candidature, ma di selezionare le migliori.

Anche il mondo dei social network è sempre più coinvolto nei processi di *e-recruitment* attuati attraverso servizi online offerti da terzi. Il processo si avvale solitamente dell'uso di siti strutturati per la pubblicazione di piccoli annunci, tramite cui è possibile inviare i propri CV direttamente alle aziende che pubblicano annunci di interesse. Queste ultime possono poi gestire in modo agile le varie candidature, scrutinando e selezionando i profili pervenuti.

Un'ulteriore evoluzione è rappresentata dai social network professionali, che fanno della rete di relazioni la chiave del successo professionale dei candidati. Dal 2003 LinkedIn opera seguendo questa mission e ponendosi come il maggiore social network professionale al mondo. I cinque fondatori, Reid Hoffman, Allen Blue, Jean-Luc Vaillant, Eric Ly, e Konstantin Guericke, iniziarono l'attività invitando ad iscriversi alla piattaforma 300 dei loro più importanti contatti. Alla fine del primo mese di operatività LinkedIn totalizzò 4.500 membri iscritti, a cui seguì un investimento di 4.7 milioni di dollari da parte di Sequoia Capital e Greylock, due superpotenze del settore che guidano brand come Yahoo, Google e Pay Pal. Il vero punto di forza di LinkedIn risiede nel servizio offerto, che permette sia a professionisti interessati, che alle grandi corporazioni, di interagire attraverso un sistema di relazioni basate su referenze, ovvero pareri di altri contatti di primo o secondo livello riguardanti il profilo in questione.

La reputazione deriva dagli *endorsement* che datori di lavoro, colleghi, clienti, hanno dato a quella persona. In questo modo l'utente può farsi conoscere entrando a far parte di microreti personali tramite cui partecipare a discussioni e stabilire delle connessioni. La potenzialità viene estesa grazie alla possibilità di contattare direttamente le risorse umane delle aziende o ricercare annunci di lavoro.

5. Una rassegna della letteratura

ro pubblicati a pagamento dalle imprese, soprattutto multinazionali o aziende del settore ICT. Sono già molte le compagnie, come Microsoft, E-Bay, Target e L'Oreal che, pagando una commissione, utilizzano la piattaforma per esaminare il profilo dei suoi abbonati alla ricerca di potenziali impiegati.

Sulla scia del successo di LinkedIn, anche altri social network finalizzati allo svago e all'amicizia, come Facebook e MySpace, stanno sperimentando soluzioni di collaborazione sul versante business con i loro utenti; ultimamente inoltre sono emersi anche veri e propri *competitors* diretti, come Xing e Viadeo. Quest'ultimo è l'unico con sede italiana ed è nato come una risposta ideata da alcuni imprenditori al fine di rispondere alle esigenze sollevate in merito alle problematiche riscontrate nelle quotidiane attività di business. Entrambi dispongono di versioni in italiano, lingua assente in LinkedIn, a dimostrazione del parziale utilizzo del servizio di networking professionale nel nostro paese. Resta da dire che questi sviluppi presentano comunque delle problematiche.

Negli Stati Uniti sono sorte alcune società private volte a ripulire l'immagine sul web dei propri clienti, sollecitandoli ad una più attenta cura della propria *privacy*. Un rischio in parte ammortizzato dalla volontà di molti uffici di risorse umane, che continuano a prediligere incontri conoscitivi tradizionali. L'auspicio maggiore che ne deriva è che questi canali innovativi, ma pur sempre indiretti, non scardinino completamente le vecchie regole, soprattutto in un settore, quello lavorativo, che si fonda sulla qualità delle relazioni umane.

Per quanto riguarda la quotidianità all'interno delle organizzazioni gli strumenti utilizzabili sono svariati.

Già McLuhan (1964) procedette, a suo tempo, alla definizione del concetto di temperatura dei media. Sulla base di questa nozione lo studioso canadese divideva i media in due categorie: media caldi e media freddi. Tale concetto è legato al grado di partecipazione che un medium richiede in chi lo utilizza o ne fruisce. In questo senso i media caldi sono quelli che non esigono da parte di chi li utilizza una grande partecipazione, mentre i media freddi sono quelli che richiedono al fruitore maggiore partecipazione e coinvolgimento. Un medium è caldo, e dunque meno partecipativo, se impegna un solo senso con messaggi ad alta definizione. In questo caso, infatti, la comunicazione fornisce una grande quantità di dati estremamente dettagliati, che non richiedono al fruitore nessuna operazione di integrazione del messaggio durante la percezione. Al contrario, i media freddi coinvolgono molteplici canali sensoriali, inviando però un messaggio a bassa definizione. Essi di conseguenza lasciano spazio al fruitore, gli chiedono anzi di completare la loro portata informativa con una partecipazione attiva. McLuhan mette in evidenza come l'effetto dei media non dipenda solo dal contenuto, ma soprattutto dal tipo di relazione percettiva che uno strumento instaura con i processi percettivi e cognitivi del fruitore. Per quella che era la situazione delle tecnologie del periodo, il mass-mediologo utilizzava l'esempio della televisione come medium freddo e della radio come medium caldo. Oggi tale distinzione può essere ripresa e venire applicata alla nuova ondata di strumenti del Web 2.0.

Con le opportune specificazioni, trattandosi, per definizione, di una serie di strumenti che fondano la propria natura proprio sull'interattività dei fruitori, anche le nuove applicazioni del web possono essere collocate su una scala ideale che le differenzi in base alla loro temperatura. Mentre i social

5. Una rassegna della letteratura

network possono caratterizzarsi per una natura tendenzialmente calda, a disposizione delle aziende vi sono altri strumenti che si possono identificare come freddi.

Cominciamo dal blog. La parola blog nasce dalla contrazione di web log, ovvero traccia su rete. Il fenomeno ha iniziato a prendere piede in America e nel 2001 è divenuto di moda anche in Italia con la nascita dei primi servizi gratuiti dedicati alla gestione di blog, tanto che la possibilità di pubblicare documenti su Internet si è evoluta da un privilegio di pochi ad un diritto di tutti. Un blog non è altro che un sito web gestito in modo autonomo dove si tiene traccia dei propri pensieri, in cui però è possibile la condivisione e l'interazione diretta con gli altri. Si tratta di un mezzo che le aziende hanno adottato come strumento di propaganda e promozione dei propri obiettivi, ma non solo. I blog aziendali posso essere di due tipologie: interni ed esterni. I primi sono spazi di condivisione interna a cui hanno accesso soltanto i dipendenti, i manager e il CEO dell'azienda, mentre quelli esterni sono accessibili a chiunque. Molti blog aziendali negli Stati Uniti hanno raggiunto una tale popolarità ed approvazione da parte dei clienti da trasformarli in veri e propri sostenitori dell'azienda, al pari di quello che accade con le squadre sportive.

Un blog aziendale deve essere aggiornato frequentemente ed utilizzare un linguaggio confidenziale, deve trasmettere passione ed autorevolezza, deve offrire informazioni, opinioni, ed insieme la possibilità di comunicare istantaneamente con altri strumenti del web. Il blog aziendale offre l'occasione di parlare di sé, ma, a differenza di conferenze stampa e pubblicità, per la natura stessa del mezzo, si offre al giudizio dei lettori. Non è un monologo, ma un confronto: attraverso i commenti si ottiene un prezioso *feedback* che consente di conoscere meglio l'*audience* e le sue aspettative, oltre che di crearne di nuove sulla base di quanto appreso. Inoltre, il blog, per sua natura, è fortemente tematizzato, ciascun post viene classificato con delle parole chiave che, se vengono scelte con criterio, potranno essere indicizzate sui motori di ricerca e potranno attirare l'attenzione degli interessati.

Un'organizzazione molto attiva sul fronte del corporate blogging è IBM. Su circa diecimila dipendenti IBM in Italia, i corporate blog interni dovrebbero essere addirittura alcune migliaia. Come già accaduto negli Stati Uniti, il blog viene utilizzato con profitto per stratificare la conoscenza e l'esperienza maturata dagli addetti ai lavori intorno a un dato progetto. Il sapere costituito da domande e risposte, problemi e soluzioni, post e commenti, viene accumulato e archiviato restando sempre disponibile e consultabile attraverso la rete aziendale. Anche American Express si è distinta per le dimensioni del suo corporate blog. Si tratta di uno spazio esteticamente gradevole in cui convivono informazioni sui prodotti aziendali ed indicazioni per la navigazione interna, consigli per il business ed articoli di esperti. McDonald's, al contrario, ha creato un blog esterno che si occupa esclusivamente di *corporate responsibility*. Al suo interno è possibile reperire informazioni sulle attività della compagnia in ambito etico e niente che riguardi i suoi prodotti e le sue attività commerciali.

Un *wiki* è un sito web, o comunque una collezione di documenti ipertestuali, che viene aggiornato dai suoi utilizzatori ed i cui contenuti sono sviluppati in collaborazione da tutti coloro che vi hanno accesso. La modifica dei contenuti è aperta, nel senso che il testo può essere modificato da tutti gli utenti procedendo non solo per aggiunte, ma anche cambiando e cancellando ciò che hanno scritto gli autori precedenti. Ogni modifica è registrata in una cronologia che permette, in caso di necessi-

5. Una rassegna della letteratura

tà, di riportare il testo alla versione precedente; lo scopo è quello di condividere, scambiare, immagazzinare ed ottimizzare la conoscenza in modo collaborativo. L'adozione dei wiki nelle organizzazioni è molto diffusa.

Innanzitutto, un wiki è uno strumento di collaborazione che permette di soddisfare le esigenze informative all'interno di team di progetto o di gruppi funzionali creando un ambiente per la condivisione delle idee e lo sviluppo dei processi di innovazione. Alcune organizzazioni impiegano il wiki come base per l'intranet aziendale. In questo modo la pubblicazione è tecnicamente semplice, tutte le persone possono contribuire, la struttura flessibile del wiki può essere adattata a esigenze diversificate e mutevoli e l'ambiente può crescere in maniera organica, adattandosi sia ad esigenze generali di tutta l'organizzazione, che ad esigenze locali di specifici team.

In primo luogo, sono ottimi strumenti per migliorare il proprio status professionale all'interno dell'organizzazione in quanto favoriscono e accrescono la reputazione degli individui che vi partecipano. Un secondo aspetto, sicuramente centrale, è costituito dal fatto di facilitare il lavoro: le wiki infatti costituiscono una sorta di *repository* centrale per la condivisione e la diffusione della conoscenza. Infine, i corporate wiki sono utili in quanto non migliorano solo il lavoro del singolo dipendente ma contribuiscono in modo attivo a far sì che l'impresa raggiunga i propri obiettivi: questo è possibile grazie al miglioramento e snellimento dei processi aziendali, all'aumento di efficienza nella collaborazione tra le persone, al ri-utilizzo della conoscenza e di alcune informazioni, al fatto di poter identificare più facilmente nuove opportunità di business.

L'Università di San Francisco ha usato questa tecnica proprio per comprendere quale genere di strumenti tecnologici utilizzare per migliorare la propria attività. Una *task force* di facoltà ha creato un wiki che raccogliesse commenti e suggerimenti riguardo i possibili benefici di ogni opzione. L'uso del wiki ha permesso di imparare insieme, condividere le proprie osservazioni e le proprie idee su come utilizzare una serie di applicazioni del Web 2.0 per migliorare l'offerta formativa. Scottrade, una società americana di brokeraggio online, ha costruito un wiki denominato Competitive Intelligence Analysis (CIA) per permettere alle persone di aggiornare direttamente una base dati sui nuovi prodotti, le promozioni ed altre attività dei propri *competitors* e non dover dipendere da una struttura centrale e da processi di diffusione delle informazioni più lenti. L'uso del wiki è distribuito su tutta l'organizzazione e il wiki stesso agisce da *content management* system molto semplificato e nello stesso tempo molto efficace.

IBM, HP, Microsoft, Sun, Google, Cisco Systems sono tutti nomi di grandi aziende che hanno aperto delle piattaforme collaborative basate su blog e wiki, con sfumature più o meno diverse. Il fatto che molte grandi aziende, soprattutto in campo informatico, abbiano deciso di utilizzare questi strumenti di collaborazione significa che questa è la strada da seguire.

Un *forum di discussione* è uno spazio web dinamico che permette a diverse persone di comunicare. Il forum di discussione è generalmente composto da diversi fili di discussione, ciascuno corrispondente ad uno scambio su un soggetto particolare. Il primo messaggio di un *thread* definisce la discussione, mentre i messaggi seguenti tentano di rispondervi. Rispetto ai blog, che consentono l'apertura di nuove discussioni solo da parte di chi è tra gli autori, il forum è il luogo più indicato per la comunicazione, in quanto basato su un concetto di democraticità superiore dato che qualun-

5. Una rassegna della letteratura

que visitatore può aprire una nuova discussione. Il forum è il modo migliore per avviare una comunità e ben si presta a tal fine. Un forum ben gestito, inoltre, potrebbe ridurre i costi di assistenza, guidare l'evoluzione dei prodotti, diramare comunicazioni, rendere disponibili risorse tecniche e manuali. Risulta evidente l'utilizzo di uno strumento del genere in chiave strategica, per la diffusione della cultura dell'impresa e lo scambio delle conoscenze.

Per restare nel nostro paese, citiamo l'esempio della Roland, azienda che produce plotter ed offre soluzioni per la grafica e stampa professionale. All'interno del forum convivono gli operatori del settore che, sia per passione, sia per lavoro, collaborano alla ricerca di soluzioni ed opportunità di business. È da considerare attentamente il fatto che gli operatori del settore siano soprattutto i clienti dell'azienda. In pratica, Roland offre un servizio ai suoi clienti, potenziali e non, senza chiedere nulla in cambio. Saranno essi stessi a fidelizzarsi in maniera del tutto naturale.

Il *microblogging* è una forma di pubblicazione costante di piccoli contenuti in rete, sotto forma di messaggi di testo normalmente fino a 140 caratteri, immagini, video, audio MP3, ma anche citazioni ed appunti. Questi contenuti vengono pubblicati in un servizio di social networking, visibili a tutti o soltanto alle persone della propria *community*. Si tratterebbe di un ottimo strumento per la comunicazione interna, in modo da favorire la diffusione delle informazioni e dei commenti tra il personale. Spesso c'è il rischio che le e-mail finiscano nel cestino insieme allo spam senza essere lette, invece lo strumento di microblogging ottiene più attenzione e le persone tendono maggiormente a commentare ed interagire. Inoltre, il microblogging si può usare da dispositivi mobili ed è molto più facile da gestire e aggiornare.

Nel blog del sito OfficeLabs di Microsoft, si parla ultimamente di uno studio riguardante l'impatto dei social network sul business, con particolare riferimento ai benefici che può portare l'uso del cosiddetto microblogging in ambienti aziendali. Microsoft al suo interno utilizza un sistema chiamato OfficeTalk con il quale almeno diecimila persone sono connesse tra loro condividendo notizie legate alla professione e al ruolo interni all'azienda. Questa variante di microblogging permette, in un certo senso, di ricevere *feedback* sulle proprie idee divulgate nell'azienda senza dover mandare e-mail a un numero imprecisato di persone. Ciò che i ricercatori Microsoft stanno studiando è quale effetto avrebbe uno strumento del genere portato all'esterno della propria organizzazione e reso pubblico in quanto prodotto commerciale da installare internamente ad altre aziende.

Yammer Inc. è una società con sede a San Francisco che fornisce una piattaforma di microblogging simile a Twitter, che permette ai membri di un team di lavoro all'interno di un'azienda di comunicare tra loro in tempo reale. Lanciata nel settembre 2008, la soluzione di microblogging di Yammer ha conosciuto un grande successo ed è oggi utilizzata da circa 60.000 organizzazioni nel mondo al fine di migliorare la produttività del personale, connettere i membri di un team di lavoro geograficamente distanti, favorire il più rapido inserimento di nuove risorse umane e facilitare il flusso dei contenuti e della conoscenza all'interno di una struttura. Tra i clienti figurano nomi importanti quali Adobe, AMD, Deloitte, Nationwide, Intuit, Sunguard, Compuware e tante altre. Il servizio (accessibile attraverso PC, iPhone, Android, Windows Mobile, ecc.) è offerto in versione base, accessibile gratuitamente, o a pagamento. In questo caso, le imprese hanno l'opportunità di gestire ed amministrare il proprio network.

Il *podcasting* è un sistema che permette di scaricare in modo automatico documenti, generalmente audio o video, chiamati podcast, utilizzando un programma generalmente gratuito chiamato aggregatore o *feed reader*. Il podcast consiste, dunque, nella pubblicazione e nella fruizione di contenuti audio di varia natura: musica, interviste, articoli. I file possono essere scaricati automaticamente dai siti e dai blog attraverso l'apposito feed ed un particolare software. I campi di applicazione nella comunicazione aziendale sono molteplici e vanno dall'*advertising alle public relations*, dalla formazione interna al *training* commerciale.

La John Hopkins University produce un podcast settimanale di presentazione e discussione dei 5 articoli più interessanti pubblicati nel corso della settimana dalle principali riviste mediche internazionali. Esperienze di podcasting sono state sviluppate anche da numerose organizzazioni sanitarie internazionali come la Food and Drug Administration, che usa questa modalità per la distribuzione di informazioni legate alla sicurezza dei farmaci, o come i Centers for Disease Control and Prevention, che pubblicano in audio e video estratti settimanali del Morbidity and Mortality Weekly Report. Grazie alla loro semplicità d'uso i podcast stanno prendendo piede anche nelle Facoltà di Medicina delle università americane come mezzo di distribuzione delle lezioni di numerosi corsi. Le aziende USA sono ancora una volta pioniere in questo, si pensi a General Motors, attraverso il suo blog GM Fastlane, o IBM, con IBM Podcast, dove vengono messi a disposizione dei propri clienti e interlocutori podcast su vari temi: nuovi prodotti, interviste al management, visioni strategiche, innovazione.

Le aziende più all'avanguardia, ovviamente, predispongono una serie di strategie di marketing mix che le portano ad utilizzare contemporaneamente un'articolata serie di strumenti.

IBM è in prima linea nell'uso di applicazioni derivate dal Web 2.0. Beehive è una sorta di social network interno nato con lo scopo di connettere tra loro i dipendenti sia da un punto di vista professionale, che personale. Ogni dipendente può costruire il suo profilo implementandolo con tutte le informazioni che ritiene di poter condividere, che si tratti di aggiornamenti di status, immagini, eventi a cui partecipare. Questo permette di approfondire la conoscenza con colleghi che potrebbero non incontrarsi mai, recuperare vecchi contatti del passato, condividere informazioni; insomma creare una vera e propria rete interna. Un'applicazione molto particolare prevede la possibilità che gli utenti creino una *top list*, chiamata *hive fives*, in cui includere alcune delle loro preferenze riguardo qualunque materia. Si può trattare dei progetti di cui sono fieri, delle applicazioni senza cui non potrebbero vivere, e molto altro ancora, stimolando al dialogo i propri colleghi. In pratica, si tratta di social network allargati che superano i confini aziendali interni, permettono ai dipendenti di 120 nazioni di collaborare e relazionarsi tra loro, ma anche di interagire con altri network esterni, quali Facebook o condurre incontri virtuali con Second Life.

Oracle Corporation è una società con sede in California, da tempo diventata una potenza mondiale nel campo dell'informatica. I suoi dipendenti usano intensamente le nuove applicazioni del Web 2.0 per collaborare tra loro da un capo all'altro del globo. I blog ed i wiki, infatti, permettono ai ricercatori di condividere in tempo reale i progressi della loro attività e di coordinare le loro forze, garantendo processi di *feedback* immediati. La compagnia è dotata, inoltre, di un software per il microblogging, Oratweet, utilizzato dagli ingegneri per sopperire le carenze nella circolazione ufficiale delle informazioni e per far circolare in maniera libera e veloce linee guida, esperienze pratiche,

5. Una rassegna della letteratura

problematiche e cambiamenti in corso. Grazie ad un altro strumento, *Oracle Connect*, i dipendenti hanno la possibilità di creare un proprio profilo con le informazioni che hanno interesse a condividere sulla propria vita professionale e sulle proprie *skills* in generale. Questo permette la creazione di reti personali e la partecipazione alla vita aziendale, nonché l'effettiva integrazione delle nuove leve.

Coin ha avviato da circa due anni uno strumento di monitoraggio della propria reputazione online, per comprendere quale fosse il suo posizionamento sul web. Sono stati creati una serie di canali feed rss per conoscere tutte le novità pubblicate sul sito in tempo reale. Rss è l'acronimo di *Really Simple Syndication* e si tratta di un formato basato su XML adatto alla diffusione di contenuti su Internet. I documenti Rss, detti anche *feed*, sono un mezzo semplice per chi naviga alla ricerca di notizie e novità per seguire in tempo reale gli argomenti di proprio interesse. Sono stati creati diversi strumenti come il sito per cellulari *Coin.mobi*, la webradio (*coinmusicdesign.net*), i widget. Sono stati attivati vari canali "social", tra cui YouTube, Facebook, Twitter, Flickr, Friendfeed e lo stesso portale *coin.it* è stato rivisto in ottica social, con strumenti di *social sharing* e con le news che sono diventate un blog.

L'enterprise 2.0 non viene utilizzato solo dalle grandi imprese, ma anche da imprese più piccole. La Lago è un'azienda padovana di mobili e design che durante il Salone del mobile di Milano 2009, si è fatta notare allestendo un appartamento arredato con i mobili prodotti dall'azienda in cui hanno vissuto alcuni blogger. Durante tutta la durata del Salone, questi ragazzi hanno postato in diretta tutto ciò che accadeva all'interno della casa, rendendo in questo partecipi tutti coloro che da casa si collegavano al blog dell'azienda.

5.5 Considerazioni conclusive

A conclusione della nostra trattazione possiamo riepilogare quali siano le politiche che le aziende dovrebbero approntare per attirare i giovani della Generazione Y, o almeno quelle che sembrano essere emerse dalla letteratura in questione. Rifacendosi alla classificazione di Dorsey (2010) possiamo individuare almeno dieci parole chiave:

- *divertimento*, questi giovani sono alla ricerca di un ambiente gradevole che permetta loro di esprimersi nel modo meno stressante possibile;
- *sfida*, un'altra delle loro necessità è quella di provare le loro abilità ed implementare le loro skills, per affrontare ogni problema come fosse un percorso per la conquista di una precisa gratificazione;
- *creatività*, ogni situazione deve permettere loro di sviluppare il loro estro, al di là di ogni standardizzazione, individualizzando processi e politiche;
- *opportunità*, questi giovani covano grosse aspettative riguardo al loro futuro, il percorso per la loro realizzazione personale deve essere chiaro e facilmente individuabile;
- *etica*, l'organizzazione deve operare secondo valori e principi condivisibili che le conferiscano un certo status esterno;
- *imprenditorialità*, i giovani devono sentire di possedere il proprio lavoro, seguire personalmente i progetti in corso, sentirsi partecipi della competizione;

5. Una rassegna della letteratura

- *stile di vita*, anche laddove le gratificazioni non possano essere puramente monetarie, è possibile competere nella conquista di queste risorse assicurando loro una serie di gratificazioni ambientali e personali;
- *diversità*, accogliere ogni genere di diversità permetterà a questi giovani di portare sul luogo di lavoro ogni aspetto di sé stessi;
- *tecnologia*, l'utilizzo di diversi tipi di applicazioni tecnologiche permette loro di sviluppare la loro vera natura di nativi digitali;
- *mission*, comprendere le motivazioni che stanno dietro l'operato aziendale e quale sia il percorso che permette il raggiungimento del progresso, coinvolgendo i giovani e permettendo loro di sentirsi parte dei risultati ottenuti e fare la differenza.

Il lavoro è sempre stato definito, tra l'altro, un'attività sociale, destinata ad iscriversi nel flusso degli scambi sociali a livello di tutta quanta la società. Per svolgere una funzione del genere, esso stesso deve essere identificabile, mediante competenze socialmente definite da dispiegarsi secondo procedure socialmente determinate.

Il sistema capitalistico attuale ha ampiamente smaterializzato le principali forze produttive: il lavoro ed il capitale fisso. La forma più importante del capitale fisso è, ormai, il sapere, immagazzinato e reso istantaneamente disponibile dalle tecnologie informatiche, mentre la forma più importante della forza lavoro è diventata l'intelletto.

Nel momento in cui tale forza non riesce, o non può, dispiegarsi, il soggetto viene respinto e lasciato ai margini. Si vengono, così, a costituire due tendenze: quella dell'impresa individuale, in cui l'uomo tratta se stesso come un capitale e si autovalorizza in quanto tale, e quella tipica delle grandi imprese, che si servono del capitale umano a propria disposizione ristabilendo rapporti quasi pre-capitalistici.

Nella quotidiana battaglia per la conquista dei giovani, anche le multinazionali più grandi stanno mostrando grande flessibilità e capacità di capire le esigenze completamente nuove della *Generazione Y*: valorizzare il loro lavoro e il loro specifico contributo in termini di idee e input operativi, supportare il loro sviluppo e percorso di carriera, affidare loro responsabilità significative, utilizzare in modo pervasivo le tecnologie d'avanguardia, garantire un costante riconoscimento per tutto ciò che fanno, mettere a disposizione un ambiente lavorativo piacevole e non conflittuale sono alcuni degli strumenti a loro disposizione.

In realtà, l'adozione di alcune tecnologie non sempre costituisce un reale passo avanti verso la costruzione di una nuova forma aziendale. È necessario che i manager siano davvero disposti ad apportare dei cambiamenti allo *status quo* e che non si tratti semplicemente di azioni di facciata. L'innovazione va gestita in maniera consapevole. Ciò che oggi manca a molte imprese italiane, ma soprattutto alle PMI, è un'alfabetizzazione al Web 2.0 che porti le conoscenze degli strumenti e delle dinamiche che rendono possibile il fenomeno all'interno delle organizzazioni.

6. Conclusioni

Può essere fuorviante tracciare le possibili conclusioni del lavoro di ricerca svolto e riportato nelle precedenti pagine per due ordini di motivi. Il primo è che si tratta di un *work in progress* che ogni anno si sviluppa e si arricchisce con evidenze e dati che alimentano nuovi filoni di indagine e di potenziale interesse; il secondo è che il tema centrale del percorso di ricerca, vale a dire il rapporto fra i giovani e il mondo del lavoro, è così complesso e caratterizzato da dinamiche così profonde che non può essere ricondotto all'interno dei confini di una ricerca "spot", sia pure molto articolata in termini di metodologie e connotata da un carattere pluridisciplinare.

Con la consapevolezza di questi limiti saranno quindi ripresi, senza alcuna pretesa di esaustività, alcuni spunti di potenziale interesse utili per fornire una possibile bussola che possa orientare il lettore e stimolare una discussione fra tutti coloro che a vario titolo sono interessati a riflettere su questi temi.

1. Anche la Survey 2010, così come quelle somministrate nei precedenti anni agli studenti universitari iscritti a differenti corsi di laurea e provenienti da diverse aree geografiche, evidenzia con sempre maggiore chiarezza che non ci troviamo di fronte ad una popolazione anonima ed indistinta ma ad una "generazione", dai più convenzionalmente definita come Generazione Y, significativamente diversa per valori, atteggiamenti e comportamenti rispetto alle precedenti.

In altre parole i dati raccolti confermano che la "generazione Y" non è una semplice etichetta, ma una realtà con cui fare i conti e che deve quindi essere oggetto di studio e di attenzione costante.

Comprendere quali siano le caratteristiche distintive dei giovani che si apprestano ad entrare nella vita adulta, le aspettative e i significati attribuiti al lavoro, le visioni e le attese verso le organizzazioni, le esigenze in termini di orientamento ed accompagnamento verso la transizione al lavoro è decisivo se si vuole che, sia pure in un momento di grande difficoltà e di recessione economica perdurante, le nuove generazioni possano avere un futuro.

2. È indubbio, ed i dati delle indagini riportati nel quaderno lo confermano, che ci sia una certa diffidenza ed un atteggiamento critico da parte dei giovani della Generazione Y verso ciò che può loro offrire il mondo del lavoro e delle organizzazioni in genere.

Disincantati, individualisti, indisponibili al sacrificio, incapaci di fare programmi a lungo termine, gli Yers sembrano essere meno attratti dalle prospettive di carriera e di autorealizzazione offerti dalle organizzazioni.

Si tratta di capire se questo sia un atteggiamento pregiudiziale o se gli strumenti e le modalità tradizionalmente utilizzate per avvicinare i giovani Yers al mondo del lavoro siano i più adatti o debbano essere in qualche modo ripensati.

6. Conclusioni

Che il “gap” fra offerta e domanda di lavoro giovanile si sia negli anni più recenti ampliato, e non solo a causa della congiuntura economica negativa, è un dato evidente.

Che questo gap sia anche dovuto ad una difficoltà di comprensione dei giovani Yers da parte delle organizzazioni è confermato dai dati dell’indagine effettuata presso i manager.

La distanza fra profilo atteso e richiesto in termini di motivazione (impegno, curiosità, umiltà) e doti personali (propositività, iniziativa, ecc.) e ciò che i giovani sembrano offrire è un tema su cui i professionisti HR, i *policy maker*, le istituzioni formative e le aziende devono riflettere.

3. L’approfondimento realizzato sul rapporto fra giovani e nuove tecnologie e sull’impatto che queste ultime giocano anche sui luoghi di lavoro conferma l’ipotesi che questo sia un filone di ricerca decisivo per la comprensione dei giovani Yers.

È evidente dai dati raccolti sia nell’indagine che nei *focus group* che i mezzi dell’*Information & Communication Technology* abbiano creato una discontinuità in termini di orientamenti valoriali e comportamentali, caratterizzando la Generazione Y come significativamente differente rispetto alle precedenti generazioni.

È anche evidente che se le ipotesi formulate dai ricercatori riguardanti l’evoluzione dei “nativi digitali” verso le tecnologie “*self*” e “*social*” dovessero trovare ulteriori conferme, il “*divide*” con le generazioni precedenti rischia di diventare sempre più ampio.

4. Il tentativo di segmentazione dell’universo giovanile effettuato dai ricercatori sulla base dell’intensità di utilizzo dei più diffusi mezzi di comunicazione ed applicazioni tecnologiche, anche se passibile di ulteriori verifiche ed approfondimenti, può costituire una interessante chiave di lettura per cercare di capire non solo come le nuove tecnologie possono cambiare il mondo, soprattutto del lavoro, ma anche l’impatto che le nuove generazioni possono avere nella trasformazione dei luoghi di lavoro e delle organizzazioni.

L’ingresso sempre più pervasivo nei luoghi di lavoro delle nuove tecnologie connotate per l’elevata socialità (blog, forum, social networking) caratterizzanti sempre più il mondo dei giovani Yers, è destinato a mutare profondamente le dinamiche organizzative e richiederà agli individui di mettere in campo nuove attitudini e competenze, nonché la capacità di adattare flessibilmente i propri schemi cognitivi e culturali di riferimento.

E in questo processo le nuove generazioni sembrano detenere un potenziale vantaggio competitivo e costituire un potenziale veicolo per l’innovazione organizzativa.

5. Il potenziale costituito dai giovani Yers che si affacciano al mondo del lavoro non può essere colto se non mettendo tale popolazione al centro dell’attenzione ed attivando politiche ed azioni specificatamente riferite ad essa.

La risposta a questo problema non è né semplice, né immediata, in quanto comporta un

6. Conclusioni

ripensamento delle logiche e degli strumenti di gestione delle risorse umane attivati tradizionalmente dalle funzioni HR delle imprese e dalle Agenzie private e pubbliche per il lavoro.

La strada individuata e sperimentata nei *workshop* con le aziende che hanno creduto in questa iniziativa consiste nel sostituire alle politiche ed agli strumenti basati su logiche universalistiche e valide per vaste categorie di risorse, politiche e strumenti segmentati secondo la logica di appartenenza alle diverse generazioni, fondati sulla filosofia del marketing delle relazioni con il personale.

In altre parole si tratta di apprendere come gestire il “*generation mix*”, sviluppando professionalità utili per garantire nel tempo un terreno fertile per l’innovazione e la competitività delle imprese.

Allegati

ALLEGATO N. 1: Questionario utilizzato per l'indagine estensiva con gli studenti

1. Anno di nascita _____
2. Sesso M F
3. Comune di residenza _____ Prov ()
4. Corso di laurea in _____
5. Università frequentata _____
6. Tipologia del corso di laurea
- Primo livello Secondo livello Vecchio ordinamento Dottorato di ricerca
7. Vivi in famiglia? SÌ NO
8. Alla fine del percorso di studi, cosa pensi di fare? (indicare UNA sola risposta)
- iscrivermi alla laurea specialistica frequentare un master fare un dottorato
 cercare un lavoro in Italia cercare un lavoro all'estero non so
9. Come pensi di muoverti nella ricerca del lavoro? Chi ti può aiutare? (indicare DUE risposte)
- agenzie per il lavoro servizi di placement dell'Università
 partecipazione a fiere del lavoro contatti di docenti universitari
 conoscenze familiari/personali risposta a inserzioni
 concorsi pubblici inserimento del CV sui siti Web specializzati
 invio del CV alle aziende (posta, e-mail, inserimento CV sul sito aziendale)
10. Pensando al tuo futuro e potendo scegliere, preferiresti (indicare UNA sola risposta):
- lavoro nel settore pubblico lavoro in una PMI (piccola/media impresa)
 lavoro in una multinazionale avvio di una propria attività imprenditoriale
 lavoro in una grande impresa italiana lavoro nel terzo settore (ONG, cooperative sociali, ecc.)
 lavoro autonomo/libera professione
11. Quali aspetti sono per te importanti nel lavoro? (indicare DUE risposte)
- sicurezza del posto retribuzione prestigio sociale
 buoni rapporti con capi/colleghi possibilità di viaggiare possibilità di carriera
 disponibilità di tempo libero attenzione al sociale flessibilità degli orari
 attività varie e non ripetitive sede di lavoro vicina possibilità di imparare
 autonomia e indipendenza

Allegati

**12. L'organizzazione ideale in cui vorresti lavorare è:
(per ogni coppia, indicare UNA scelta)**

<input type="checkbox"/> Grande	<input type="checkbox"/> Piccola
<input type="checkbox"/> Regolata	<input type="checkbox"/> Libera
<input type="checkbox"/> Non tecnologica	<input type="checkbox"/> Tecnologica
<input type="checkbox"/> Orizzontale	<input type="checkbox"/> Verticale
<input type="checkbox"/> Stabile	<input type="checkbox"/> Flessibile
<input type="checkbox"/> Noi	<input type="checkbox"/> Io
<input type="checkbox"/> Tradizionale	<input type="checkbox"/> Alla moda
<input type="checkbox"/> Audace	<input type="checkbox"/> Prudente
<input type="checkbox"/> Professionale	<input type="checkbox"/> Familiare
<input type="checkbox"/> Globale	<input type="checkbox"/> Locale

**13. A tuo parere, le doti necessarie per farsi largo nella vita sono soprattutto
(indicare DUE risposte):**

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> competenza/merito | <input type="checkbox"/> impegno/volontà | <input type="checkbox"/> raccomandazioni/conoscenze |
| <input type="checkbox"/> reti amicali/network | <input type="checkbox"/> coerenza
con i propri valori | <input type="checkbox"/> posiz. sociale della
famiglia di origine |
| <input type="checkbox"/> adattabilità/flessibilità | <input type="checkbox"/> curiosità/iniziativa | <input type="checkbox"/> cinismo/“pelo sullo stomaco” |
| <input type="checkbox"/> coraggio/rischio | <input type="checkbox"/> fortuna | <input type="checkbox"/> bella presenza |

14. Rispetto ai tuoi genitori pensi di essere più o meno:

	Più	Meno
Individualista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aperto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attento al sociale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ecologista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arrivista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposto a sacrifici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consumista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disincantato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soddisfatto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ottimista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposto a compromessi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Curioso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Allegati

**15. Qual è la caratteristica dell'ambiente di lavoro per te più importante?
(indicare UNA scelta)**

- lavorare con persone gradevoli lavorare con tecnologie all'avanguardia
 lavorare in un luogo piacevole lavorare con un buon capo/superiore
 (spazio, luminosità ...)

**16. Quali sono le caratteristiche del "capo ideale" con cui vorresti collaborare
(indicare massimo DUE risposte)**

- severo, ma giusto coinvolgente carismatico
 competente amico, consigliere formatore
 aiuta a capire come stai andando ti incoraggia è un esempio

17. Quanto tempo al giorno dedichi ai seguenti mezzi di comunicazione?

	Mai	< di 1 h	Da 1 a 3 h	> di 3 h
e-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chat/forum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podcasting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemi di instant messaging (Skype, Messenger...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Video/photo sharing (Youtube, Flickr ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Social network (Facebook, Twitter ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siti Web "wiki"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siti Web istituzionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemi P2P	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Giornali, periodici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Ti proponiamo un elenco di alcune tra le principali e più diffuse applicazioni tecnologiche:

- E-mail Chat/forum Social network
 Instant messenger/Skype Blog Mot. di ricerca/comparazion
 Video/photo sharing Sistemi P2P Siti Web "wiki", siti Web istituzionali

Sulla base di questo elenco, indica, in ordine, partendo da quella che utilizzi maggiormente, quali sono le tre applicazioni che utilizzi con maggior frequenza, specificando anche, per ciascuna, la principale finalità d'uso:

Allegati

La più usata

<input type="checkbox"/> E-mail	<input type="checkbox"/> Instant messenger/Skype	<input type="checkbox"/> Video/photo sharing
<input type="checkbox"/> Chat/forum	<input type="checkbox"/> Blog	<input type="checkbox"/> Sistemi P2P
<input type="checkbox"/> Social network	<input type="checkbox"/> Motori di ricerca	<input type="checkbox"/> Siti "wiki" - istituzionali

Per quale finalità prevalente la utilizzi?

- Per informarti Per decidere
 Per collaborare Per sviluppare relazioni

La seconda più usata

<input type="checkbox"/> E-mail	<input type="checkbox"/> Instant messenger/Skype	<input type="checkbox"/> Video/photo sharing
<input type="checkbox"/> Chat/forum	<input type="checkbox"/> Blog	<input type="checkbox"/> Sistemi P2P
<input type="checkbox"/> Social network	<input type="checkbox"/> Motori di ricerca	<input type="checkbox"/> Siti "wiki" - istituzionali

Per quale finalità prevalente la utilizzi?

- Per informarti Per decidere
 Per collaborare Per sviluppare relazioni

La terza più usata

<input type="checkbox"/> E-mail	<input type="checkbox"/> Instant messenger/Skype	<input type="checkbox"/> Video/photo sharing
<input type="checkbox"/> Chat/forum	<input type="checkbox"/> Blog	<input type="checkbox"/> Sistemi P2P
<input type="checkbox"/> Social network	<input type="checkbox"/> Motori di ricerca	<input type="checkbox"/> Siti "wiki" - istituzionali

Per quale finalità prevalente la utilizzi?

- Per informarti Per decidere
 Per collaborare Per sviluppare relazioni

Allegati

ALLEGATO N. 2: Questionario utilizzato con i componenti della community Prospera

1. Sesso M F

2. Età (nato/a negli _____)

- Anni '50 e precedenti Anni '60
 Anni '70 Anni '80

3. Istruzione

- Master post laurea/dottorato Laurea umanistica
 Laurea economica/scientifica Diploma scuola superiore
 Altro (specificare) _____

4. Classe dimensionale della sua azienda

- Meno di 50 addetti Da 51 a 250 addetti
 Da 251 a 5.000 addetti oltre 5.000 addetti

5. Funzione di appartenenza

- Direzione Generale Risorse Umane ICT
 Commerciale/Marketing Produzione/Operations Ricerca & Sviluppo
 Amministrazione/Finanza Altro (specificare) _____

6. Rispetto alle persone della sua generazione, pensa che i giovani d'oggi siano più o meno:

	Più	Meno
Individualisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aperti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attenti al sociale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ecologisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arrivisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposti a sacrifici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consumisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disincantati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soddisfatti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ottimisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposti a compromessi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Curiosi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Allegati

7. Sulla base della sua esperienza, le doti oggi necessarie per farsi largo nel lavoro sono soprattutto (indicare DUE risposte):

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> competenza/merito | <input type="checkbox"/> impegno/volontà | <input type="checkbox"/> conoscenze di base |
| <input type="checkbox"/> competenze tecnico-specialistiche | <input type="checkbox"/> capacità relazionali | <input type="checkbox"/> cinismo/“pelo sullo stomaco” |
| <input type="checkbox"/> coerenza con i propri valori/etica | <input type="checkbox"/> adattabilità/flessibilità | <input type="checkbox"/> curiosità/iniziativa |
| <input type="checkbox"/> coraggio/rischio | | |

8. Tra le seguenti caratteristiche, quali le sembrano quelle più sviluppate nei giovani che entrano in azienda (indicare DUE risposte)?

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> impegno/volontà | <input type="checkbox"/> conoscenze di base | <input type="checkbox"/> competenze tecnico-specialistiche |
| <input type="checkbox"/> capacità relazionali | <input type="checkbox"/> etica | <input type="checkbox"/> adattabilità/flessibilità |
| <input type="checkbox"/> curiosità/iniziativa | <input type="checkbox"/> coraggio/rischio | <input type="checkbox"/> umiltà/pazienza |

9. Tra le seguenti caratteristiche, quali le sembrano quelle più carenti nei giovani che entrano in azienda (indicare DUE risposte)?

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> impegno/volontà | <input type="checkbox"/> conoscenze di base | <input type="checkbox"/> competenze tecnico-specialistiche |
| <input type="checkbox"/> capacità relazionali | <input type="checkbox"/> etica | <input type="checkbox"/> adattabilità/flessibilità |
| <input type="checkbox"/> curiosità/iniziativa | <input type="checkbox"/> coraggio/rischio | <input type="checkbox"/> umiltà/pazienza |

10. Quali, tra le seguenti caratteristiche, apprezza di più in un giovane che entra in azienda (indicare DUE risposte)?

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> impegno/volontà | <input type="checkbox"/> conoscenze di base | <input type="checkbox"/> competenze tecnico-specialistiche |
| <input type="checkbox"/> capacità relazionali | <input type="checkbox"/> etica | <input type="checkbox"/> adattabilità/flessibilità |
| <input type="checkbox"/> curiosità/iniziativa | <input type="checkbox"/> coraggio/rischio | <input type="checkbox"/> umiltà/pazienza |

11. Nel suo lavoro utilizza il computer (indicare UNA risposta):

- | | |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> sempre | <input type="checkbox"/> qualche volta |
| <input type="checkbox"/> raramente | <input type="checkbox"/> mai (passare direttamente alla domanda 15) |

12. Quanto tempo della sua giornata lavorativa passa al computer (indicare UNA risposta):

- | | | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 1 ora | <input type="checkbox"/> da 1 a 3 ore | <input type="checkbox"/> da 3 a 6 ore | <input type="checkbox"/> > 6 ore |
|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|

Allegati

13. Nel suo lavoro, con quale frequenza utilizza le seguenti applicazioni?

	Mai	Raramente	Spesso
Intranet (database aziendali)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chat/forum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Social network	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemi di instant messaging (skype, messenger...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motori di ricerca/di comparazione (google, bing...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Nella sua attività professionale, utilizza queste applicazioni per:

	Mai	Raramente	Spesso
Informarsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sviluppare relazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Collaborare con altri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formarsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Al di fuori del lavoro, con quale frequenza utilizza le seguenti applicazioni?

	Mai	Raramente	Spesso
Intranet (database aziendali)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chat/forum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Social network	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemi di instant messaging (skype, messenger...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motori di ricerca/di comparazione (google, bing...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Al di fuori della sua attività professionale, utilizza queste applicazioni per:

	Mai	Raramente	Spesso
Informarsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sviluppare relazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Collaborare con altri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formarsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ALLEGATO N. 3: *Check list per la gestione dei Focus group con gli studenti*

(Giro di tavolo)

- ✓ Presentazione dell'incontro e delle sue finalità.
- ✓ Presentazione dei ricercatori e dei partecipanti.

(Discussione in plenaria)

- ✓ Avete già pensato a cosa vorreste fare al termine del vostro attuale percorso di studi?
- ✓ Ci raccontate quali sono i vostri progetti e perché siete orientati verso queste scelte?

(Discussione in plenaria)

- ✓ Pensando al vostro inserimento lavorativo, dove non vorreste assolutamente lavorare?
- ✓ E perché?
- ✓ Invece, se poteste scegliere, dove vorreste lavorare?
- ✓ Quali elementi vi portano a preferire questo particolare ambito?

(Esercitazione: elaborazione di poster/collages)

- ✓ Utilizzando i materiali a vostra disposizione (pennarelli, riviste, nastro adesivo ...) vi chiediamo di realizzare un cartellone dal titolo "la nostra idea di organizzazione ideale"

(Discussione in plenaria)

- ✓ Secondo voi, quali sono oggi le doti che sono necessarie per farsi largo nella vita?
- ✓ Perché?
- ✓ È possibile realizzare una classifica di quelle che sono le doti più importanti al giorno d'oggi?

(Discussione in plenaria)

- ✓ Quali sono gli elementi che vedete in comune con i vostri genitori?
- ✓ Quali sono, invece, le differenze?

(Esercitazione: elaborazione di poster/collages)

- ✓ Vi chiediamo ora di realizzare un altro cartellone dal titolo "noi e le tecnologie".

(Discussione in plenaria)

- ✓ Per concludere, vi chiediamo di indicare quali sono, secondo voi, i tratti caratteristici dei ragazzi della vostra generazione, cioè dei ragazzi nati verso la fine degli anni Ottanta.
- ✓ Rispetto a questi valori che avete indicato come caratteristici dei ragazzi della vostra generazione voi come vi ponete? (sono anche "vostri" valori o vi sentite differenti)?

ALLEGATO N. 4: Check list per la gestione dei focus group con i neoinserti

(Giro di tavolo)

- ✓ Presentazione dell'incontro e delle sue finalità.
- ✓ Presentazione dei ricercatori e dei partecipanti.

(Discussione in plenaria)

- ✓ Quali sono, a vostro avviso, i fattori del lavoro che considerate più importanti?
- ✓ Se, prima del vostro ingresso nel mondo del lavoro, vi avessi fatto la stessa domanda cosa mi avreste risposto?

(Discussione in plenaria)

- ✓ Quali sono, a vostro avviso, le principali doti necessarie per farsi largo nella vita?
- ✓ Perché?

(Discussione in plenaria)

- ✓ Rispetto ai vostri colleghi, in cosa vi sentite diversi?
- ✓ E in cosa vi sentite simili?
- ✓ Quali sono i principali insegnamenti che potete apprendere dai colleghi più anziani?
- ✓ E cosa pensate di poter insegnare loro?

(Esercitazione: elaborazione di poster/collages)

- ✓ Vi chiediamo ora di realizzare tre poster dal titolo "L'organizzazione ideale", "Il collega ideale" e "Il capo ideale"
- ✓ Quali sono le caratteristiche che ritenete più importanti per ciascuno degli identikit che avete illustrato?

(Esercitazione: elaborazione di poster/collages)

- ✓ Ora, invece, vi chiediamo di realizzare tre poster che illustrino le caratteristiche "reali" della vostra organizzazione, dei vostri colleghi e dei vostri capi
- ✓ In che cosa le caratteristiche "reali" coincidono con quelle "ideali"?
- ✓ In cosa, invece, sono diverse?

(Questionario)

- ✓ Pensando alle tecnologie che utilizzate nel vostro ambiente lavorativo e al modo in cui le utilizzate, provate a rispondere alle domande proposte del questionario che vi distribuiamo.

(Discussione in plenaria)

- ✓ Pensando all'utilizzo delle tecnologie in azienda, quali sono i principali punti di forza?
- ✓ Quali sono, invece, le criticità?

Allegati

ALLEGATO N. 5: Questionario sull'utilizzo delle tecnologie usato nei focus group con i neoinserti

1. Anno di nascita _____

2. Sesso M F3. **Ti proponiamo un elenco di alcune tra le principali e più diffuse applicazioni tecnologiche:**

E-mail	Chat/forum	Social network
Instant messenger/Skype	Blog	Mot. di ricerca/comparazion
Video/photo sharing	Sistemi P2P	Siti Web "wiki", siti Web istituzionali

Sulla base di questo elenco, indica, in ordine, partendo da quella che utilizzi maggiormente, quali sono le tre applicazioni che utilizzi con maggior frequenza, specificando anche, per ciascuna, la principale finalità d'uso:

Più usata

<input type="checkbox"/> E-mail	<input type="checkbox"/> Instant messenger/Skype	<input type="checkbox"/> Video/photo sharing
<input type="checkbox"/> Chat/forum	<input type="checkbox"/> Blog	<input type="checkbox"/> Sistemi P2P
<input type="checkbox"/> Social network	<input type="checkbox"/> Motori di ricerca	<input type="checkbox"/> Siti "wiki" - istituzionali

Per quale finalità prevalente la utilizzi?

<input type="checkbox"/> Per informarti	<input type="checkbox"/> Per decidere
<input type="checkbox"/> Per collaborare	<input type="checkbox"/> Per sviluppare relazioni

La seconda più usata

<input type="checkbox"/> E-mail	<input type="checkbox"/> Instant messenger/Skype	<input type="checkbox"/> Video/photo sharing
<input type="checkbox"/> Chat/forum	<input type="checkbox"/> Blog	<input type="checkbox"/> Sistemi P2P
<input type="checkbox"/> Social network	<input type="checkbox"/> Motori di ricerca	<input type="checkbox"/> Siti "wiki" - istituzionali

Allegati

Per quale finalità prevalente la utilizzi?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Per informarti | <input type="checkbox"/> Per decidere |
| <input type="checkbox"/> Per collaborare | <input type="checkbox"/> Per sviluppare relazioni |

La terza più usata

<input type="checkbox"/> E-mail	<input type="checkbox"/> Instant messenger/Skype	<input type="checkbox"/> Video/photo sharing
<input type="checkbox"/> Chat/forum	<input type="checkbox"/> Blog	<input type="checkbox"/> Sistemi P2P
<input type="checkbox"/> Social network	<input type="checkbox"/> Motori di ricerca	<input type="checkbox"/> Siti "wiki" - istituzionali

Per quale finalità prevalente la utilizzi?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Per informarti | <input type="checkbox"/> Per decidere |
| <input type="checkbox"/> Per collaborare | <input type="checkbox"/> Per sviluppare relazioni |

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (2008) "Building the Web 2.0 Enterprise: Mc Kinsey Quarterly Survey on Web 2.0", in *Mc Kinsey Quarterly*. Luglio.
- AA.VV. (2010) *Profilo dei laureati 2009*. (rapporto di ricerca). Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea.
- AA.VV. (2010) *Rapporto sul Mercato del Lavoro 2009-2010*. (rapporto di ricerca). CNEL. Luglio.
- AA.VV. (2009) *Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi*. (rapporto di ricerca). ISTAT.
- AA.VV. (2010) *The return of the multi-generational family household*. (rapporto di ricerca). Pew Research Center. 18 marzo.
- An. (2008) "Managing the Facebookers", in *The Economist*. 30 dicembre.
- An. (2009) "Generation Y Goes to Work", in *The Economist*. 3 gennaio.
- Accornero A. (1997) *Era il Secolo del Lavoro*. Il Mulino.
- Balzotti A., Gallelli R., Todarello O. (2008) *Gioco e Costruzione della Mente: Identità, Simbolizzazione e Relazione nella Società della Conoscenza*. Franco Angeli.
- Barone M., Fontana A., Del Mare G. (a cura di) (2005) *Prospettive per la Comunicazione Interna e il Benessere Organizzativo: Appartenere, Integrarsi e Comunicare nell'Organizzazione che Cambia*. Franco Angeli.
- Bell D. (1973) *The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*. Harper Colophon Books.
- Boldizzoni D. (a cura di) (2002) *Dopo la laurea. Rapporto sul lavoro giovanile ad alta qualificazione*. Il sole 24 Ore.
- Boldizzoni D., Sala E. (a cura di) (2009) *Generazione Y. I surfisti nella rete e il mondo del lavoro*. Guerini e Associati.
- Buzzi C., Cavalli A., De Lillo A. (2007) *Rapporto Giovani. Sesta Indagine dell'Istituto IARD sulla Condizione Giovanile in Italia*. Il Mulino.
- Carr N. (2008) "Is Google Making us Stupid?", in *The Atlantic*. Luglio-agosto.

- Castells M. (2002) *La Nascita della Società in Rete*. Università Bocconi Editore.
- Cesareo V. (a cura di) (2005) *Ricomporre la vita. Gli adulti giovani in Italia*, Carocci.
- Crampton S., Hodge J.W. (2009) "Generation Y: Unchartered territory", in *Journal of Business & Economic Research*. Vol. 7, N. 4.
- Di Fraia G. (a cura di) (2007) *Blog-grafie: Identità Narrative in Rete*. Guerini Studio.
- Donati P. (2001) *Il Lavoro che Emerge. Prospettive del Lavoro come Relazione Sociale in una Economia Dopo-Moderna*. Bollati Boringhieri.
- Dorsey J.R. (2010) *Y-size your Business. How Gen Y Employees Can Save Your Money and Grow Your Business*. John Wiley & Sons.
- Galluzzi R., Meacci A., Nasti A., Simeone F. (2006) *Valutare i risultati delle politiche di conciliazione*. (rapporto di ricerca). Fondazione Istud.
- Granelli A. (2006) *Il Sé Digitale: Identità, Memoria, Relazioni nell'Era della Rete*. Guerini e Associati.
- Granieri G. (2005) *Blog Generation*. Laterza.
- Granovetter M. (1993) *La Forza dei Legami Deboli e Altri Saggi*. Liguori.
- Gravett L., Throckmorton R. (2007) *Bridging the Generation Gap*. Career Press.
- Harvey D. (1993) *La Crisi della Modernità*. Il Saggiatore.
- Jue A.L., Alcalde M.J., Kassotakis M.E. (2010) *Social Media at Work. How Networking Tools Propel Organizational Performance*. Jossey-Bass.
- Lamborghini B., Donadel S. (2006) *Innovazione e Creatività nell'Era Digitale: le Nuove Opportunità della Digital Sharing Economy*. Franco Angeli
- Lamborghini B. (a cura di) (2009) *L'Impresa Web: Social Networks e Business Collaboration per il Rilancio dello Sviluppo*. Franco Angeli.
- Levy P. (1996) *L'intelligenza Collettiva. Per un'Antropologia del Cyberspazio*. Feltrinelli.
- Ligorio, M.B. (a cura di) (2005) *Identità Dialogiche nell'Era Digitale*. Erikson.

Bibliografia

- Marazzi A. (2002) *Antropologia della Visione*. Carocci.
- McLuhan M. (1964) *Understanding Media. The extensions of man*. Gingko Press
- Morici R. (2008) “La Nuova Generazione al Lavoro: Esigenze e Soluzioni di Organizzazione e Formazione”, in *FOR Rivista per la Formazione*. Fascicolo 76.
- Nastri A., Pasqualini C., Quarantino L., Sala E. (2008) *I giovani e il lavoro: la ricerca di senso tra flessibilità e appartenenza*. (rapporto di ricerca). Fondazione Istud.
- Pastore A. Vernuccio M. (2008) *Impresa e Comunicazione: Principi e Strumenti per il Management*. Apogeo.
- Prenski M. (2001) “Digital Natives. Digital Immigrants”, in *On the Horizon*. Vol 6. N. 5. Ottobre.
- Rifkin J. (1997) *La Fine del Lavoro. Il Declino della Forza Lavoro Globale e l'Avvento dell'Era Post-Mercato*. Baldini e Castoldi.
- Rivoltella P.C. (2006) *Screen Generation: gli Adolescenti e le Prospettive dell'Educazione nell'Età dei Media Digitali*. Vita e Pensiero.
- Salkowitz R. (2008) *Generation Blend. Managing Across the Technology Age Gap*. John Wiley & Sons.
- Schiavazzi V. (2010) “Figli e bamboccioni d'Europa. Ecco a che età se ne vanno di casa”, in *Repubblica*. 18 gennaio.
- Semprini A. (2003) *La Società di Flusso. Senso e Identità nelle Società Contemporanee*. Franco Angeli.
- Sennett R. (2008) *L'Uomo Artigiano*. Feltrinelli.
- Sennett R. (1999) *L'Uomo Flessibile. Le Conseguenze del Nuovo Capitalismo sulla Vita Personale*. Feltrinelli.
- Tapscott D. (2009) *Grown Up Digital*. Mc Graw Hill.

SITOGRAFIA

Blog SIA Partners

<http://blog.sia-conseil.it>

Microsoft.com

Grivet Foiaia L. *Cos'è il web 2.0?*

www.microsoft.com/italy/pmi/web20/web20.mspix

Monster

(An.) *Regole per il mantenimento: i sei fattori di motivazione più importanti*

<http://selezione.monster.it/hr/hr-risorse-umane/gestione-personale/trattenere-dipendenti-retention/regole-mantenimento-motivazione-importanti.aspx>

Rainews24

(An.). (2009) *Vita da single, al Nord per un giovane è quasi impossibile*. 11 agosto.

<http://www.rainews24.rai.it/it/news.php?newsid=127851>

Uscatholic

Bearden M. (2010). *Coming home to the roots: Boomerang kids move back in with their parents*. 19 marzo.

<http://www.uscatholic.org/life/2010/02/coming-home-roost-boomerang-kids-move-back-their-parents>