Harvard Business Review ITALIA

GIUGNO 2019
MENSILE

38 La leadership che spezza i silos

50 Una strategia per il clima che guardi al futuro

79 SPECIALE
Le nuove frontiere della mobilità

POSTE ITALIANE SPA – SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE – D.L. 353/2003 (CONV. IN L. 27/02/2004 N. 46) ART. 1 COMMA 1, DCB MILANO. PRIMA IMMISIONE SUL MERCATO: 3 GIUGNO 2019

Sapete assumere le persone giuste?

Affidarsi troppo a outsourcing e algoritmi può generare costosi sbagli. Pag. 19

9 788895 182353

€ 13,50

Strategics EDIZIONI

Guardare avanti

Osservatorio su idee brillanti e pensieri innovativi che potrebbero fare la differenza. Oppure no.

RISORSE UMANE

LA GENERAZIONE ZETA SFIDA LA LEADERSHIP DELLE IMPRESE. COME PREPARARSI?

di Gabriele Gabrielli, Silvia Profili e Alessia Sammarra

IN COLLABORAZIONE CON:

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Una nuova generazione, da molti denominata Generazione Zeta, sta per inserirsi nel mondo del lavoro. Si tratta dei nati dal 2000 in avanti, che presto si confronteranno nelle organizzazioni con altre quattro generazioni. Molto si è scritto e detto sulle differenze tra Veterani, Baby Boomers, Xers e Millennials. Cosa conosciamo, invece, della Generazione Zeta? Sappiamo che si tratta di nativi digitali che hanno un rapporto privilegiato con le tecnologie, abituati a modalità di interazione e socializzazione mediate dai social. Ma poco sappiamo dei loro atteggiamenti nei confronti del lavoro. Non possiamo di certo assumere che questi giovani abbiano gli stessi atteggiamenti delle generazioni precedenti, né affidarci agli stereotipi che li associano a numerose etichette. Quali sono, dunque, i fattori che la Generazione Z metterà al primo posto nel momento in cui entrerà nel mondo del lavoro? Che atteggiamenti avranno?

Il Centro di Ricerca della Fondazione Lavoroperlapersona (www.lavoroperlapersona.it) dà una prima risposta a questi interrogativi attraverso i risultati di una ricerca condotta nel corso del 2018 su un campione di circa 1.200 studenti di scuola secondaria superiore di età compresa fra i 15 e i 19 anni.

È importante il lavoro? Contrariamente a quanto emerge da una fotografia spesso superficiale di questi ragazzi e ragazze, la ricerca ci dice che i giovani danno grande importanza e significato al lavoro. Il 59% si aspetta che il lavoro avrà un ruolo centrale nella loro vita e il 55% sceglierebbe di lavorare anche se potesse farne a meno.

E quali aspettative nutre la Generazione Z nei confronti del lavoro? Dai risultati emerge che al primo posto nella scala di preferenze dei giovani ci sono i driver motivazionali legati alla **sicurezza** e alle **ricompense estrinseche** (la carriera, il prestigio e soprattutto il trattamento economico associato al lavoro). Un dato che non sorprende se pensiamo che questa generazione è cresciuta nel pieno della crisi economico-finanziaria attraversata dal nostro Paese, e ha in molti casi sperimentato in famiglia la perdita del lavoro o comunque il declino di tutele essenziali per i lavoratori. Coerentemente, alla domanda "che caratteristiche ha l'organizzazione ideale in cui vorresti lavorare", i giovani dicono di ricercare un ambiente che sia attento agli interessi dei lavoratori e in grado di valorizzarne la crescita professionale.

Per loro, il principale fattore di attraction è rappresentato dalla **flessibilità spazio-temporale**: la possibilità, cioè, di potersi avvalere di un orario di lavoro flessibile e di lavorare anche fuori dall'ufficio. Inoltre, diversamente dai predecessori della generazione Y, spesso dipinti come molto individualisti, i membri della generazione Z sono attratti da contesti che consentano loro di **lavorare prevalentemente in team**.

Come prepararsi allora a gestire la motivazione di questi giovani? Qual è il loro **leader ideale**? Una domanda che agita il sonno di CEO ed executive, preoccupati di non poter contare su una cultura e stili di leadership adeguati. I risultati ci dicono che non è un leader passivo o laissez-faire, riprendendo la classificazione degli stili di leadership proposta da Bernard Bass e Bruce Avolio. I leader più apprezzati sono quelli che garantiscono attenzione ai collaboratori infondendo visione e supporto (leader trasformazionali) o quelli capaci di riconoscere e premiare l'impegno e il talento attraverso ricompense economiche e/o psicologiche (leader transazionali).

In altre parole, la generazione Z desidera un **capo presente**, che sia in grado di guidare, creare una visione, disegnare un percorso chiaro o, in alternativa, che faccia **leva sulle ricompense** per indirizzare e sostenere impegno e performance.

Occorre ora arrivare a comprendere come si stanno preparando le imprese per accogliere questa generazione e soprattutto se sapranno costruire ambienti di lavoro in grado di valorizzare questa crescente diversità.

GABRIELE GABRIELLI è Presidente della Fondazione Lavoroperlapersona, executive coach, consulente e docente di HRM & Organisation alla LUISS Guido Carli. **SILVIA PROFILI** è Professore Associato di Organizzazione Aziendale e Gestione delle Risorse Umane presso l'Università Europea di Roma e fa parte del comitato scientifico del centro di ricerca della Fondazione Lavoroperlapersona. **ALESSIA SAMMARRA** è Professore Associato di Organizzazione Aziendale e Gestione delle Risorse Umane presso l'Università degli studi dell'Aquila e fa parte del comitato scientifico del centro di ricerca della Fondazione Lavoroperlapersona.