

Giovanni Siri

Generazione Millennials

Generazione sperduta o laboratorio di transizione sociale ?



Self
Improvement
Tools



A tutti coloro
che affrontano tutti i giorni
le fatiche di fare impresa
obbligandomi a pensare.

La formazione delle competenze da sola non basta quando i cambiamenti in atto portano a un “nuovo mondo” che richiede nuove capacità e **non solo aggiornamento o adeguamento delle abilità.**

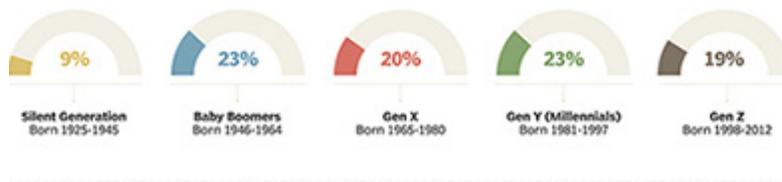
Quando il cambiamento assume l’aspetto di una vera e propria **mutazione culturale** (tecnologica, sociale, produttiva) spingendosi oltre le dinamiche di transizione consuete, occorre **evolvere la mentalità, la visione di scenario, il progetto d’impresa.**

In questa prospettiva, Execo lancia una linea dedicata ad offrire ai responsabili d’impresa dei focus di attenzione a temi cruciali per la mutazione in corso: **sintesi narrative, pillole riflessive sul sito, dibattiti e modelli di intervento e-educativo per la quarta rivoluzione d’impresa.**

Generazione Millennials

Generazione sperduta o laboratorio di transizione sociale?

Population breakdown by largest generations



Milano - marzo 2019

Cosa state per leggere

Quello qui proposto è un percorso di lettura che intende essere *formativo* e *informativo* per chi opera nella e intorno all'impresa. Tema centrale è quello dei Millennials generazione attualmente più rilevante sia nella produzione (dove non solo sono "forza lavoro" ma cominciano anche ad assumere ruoli di leadership) sia nel consumo (rappresentano ormai il segmento a maggiore possibilità di spending). *L'attenzione è posta in particolare sul rapporto dei Millennials con il lavoro e con l'azienda*, un tema caldo per manager che devono "gestire" una generazione che sguscia un po' tra le maglie delle regole tradizionali dell'organizzazione. *Per meglio comprendere i Millennials non si può evitare di considerare anche le generazioni che li hanno preceduti, i "Baby Boomers" e quella che si appresta a subentrare, la cosiddetta "generazione Z".*

Occorre però innanzitutto formarsi una più chiara idea su cosa si intenda con

"generazioni" e come questo suggestivo ma vago concetto possa essere utile a capire il mondo che interessa ai decisori d'impresa. Perciò la prima parte del percorso che vi stiamo invitando a seguire guida il lettore a una presa di coscienza del valore e dei limiti delle categorie "generazionali" che al grande pubblico sono divenute note soprattutto per lo specifico segmento dei Millennials. È convinzione di chi scrive che per lucidamente decidere ed efficacemente agire occorra essere consapevoli sia degli occhiali che stiamo usando per "vedere" la realtà sia del telaio che utilizziamo per cucire la tela della interpretazione che scegliamo di adottare come mappa GPS del nostro condurre l'impresa o la parte di essa che ci è affidata. Acquisire consapevolezza del valore e dei limiti delle categorie relative ai Millennials e delle altre Generations ci consente di usare le stesse uscendo dalla massa di dati e di opinioni diffuse nei media e nelle pubblicazioni, che personalmente stiamo sintetizzando e sistematizzando per metterli a disposizione dei nostri clienti,

ma che riteniamo corretto e più efficace condividere solo dopo questo primo momento “riflessivo”.

So che questa prospettiva può puzzare un po' di accademico, ben conosco l'urgenza di avere dati e indicazioni operative per le nostre attività professionali, ma ho anche sperimentato ripetutamente quanto rinunciare a “capire le chiavi che uso per capire” finisca per far correre gravi rischi alle organizzazioni aziendali e alla fiducia in sé stessi che si tratti di imprenditori o manager. Nel caso delle generations, e dei Millennials come generazione più focalizzata nei media, il rischio è ancora più grave perché - come vedremo nelle prossime pagine - questo tema non gode del filtro e dell'imprimatur della ricerca accademica: sgorga da molte e spesso incontrollabili fonti che hanno prospettive diverse e utilizzano metodologie diverse quasi sempre affidate allo strumento di rilevazione del questionario, con tutti i limiti che questo mostra quando deve inferire dalla percezione soggettiva. Il fatto poi che i giovani d'oggi non amino essere definiti e non vogliano autodefinirsi non può che esasperare l'affidabilità di uno strumento di quel genere.

Tuttavia l'approccio per segmentazione o clusterizzazione “generazionale” ha un grande potenziale che rimane sottoutilizzato proprio per la non chiarezza della sua validità. Il presente lavoro intende aiutare ad acquisire per l'appunto maggiore chiarezza non per invalidare questo tool interpretativo, ma per consentirne l'uso. In fondo posso sempre guidare efficacemente un'auto difettosa, se so che tira un po' a sinistra e che le marce grattano nello scalare, e non le chiedo di vincere un Grand Prix.

MENU'

PARTE PRIMA

Istruzioni per un uso consapevole di idee suggestive e stimolanti ma con i piedi di argilla

1. Per cominciare: di cosa stiamo parlando e perché ne vale la pena pag. 8

- 1.1 Perché vale la pena di occuparsi dei Millennials
- 1.2 Inquadrare i Millennials. Aspetti caratterizzanti genericamente condivisi
- 1.3 Un tema cruciale: Millennials at work

2. I limiti della nostra attuale conoscenza sulle Generations pag.15

- 2.1 A che gioco giochiamo
- 2.2 Il tema "generazionale". Da dove ci arriva e perché si afferma
- 2.3 Generazioni e social change
- 2.4 Social change e/o lifecourse
- 2.5 Howe e Strauss 1991. Nascono le etichette "Millennials" e "Generations"
- 2.6 La segmentazione psicografica e il suo declino
- 2.7 Dopo la segmentazione psicografica, una segmentazione per Generations?

PARTE SECONDA

Millennials & C. Come dare senso a una valanga di dati eterogenei, pregiudizi e stereotipi

3. Una proposta deccente: il filo di Arianna per non perdersi nel labirinto infinito di dati pag.36

4. Il mondo e la personalità dei Boomers pag.37

5. Il mondo e la personalità dei Millennials. Uno sguardo di insieme, visti da dentro pag.41

- 5.1 La mancanza di una missione storica
- 5.2 Crescere nell'incertezza
- 5.3 Lo sprofondamento dell'individualismo nel vissuto soggettivo
- 5.4 La fine della identità?
- 5.5 Il consumismo non basta più, arrivano i new media
- 5.6 Un profilo strutturale della condizione Millennial

- 6. Il profilo dei Millennials. Visti da vicino e da fuori** pag.54
- 6.1 Coordinate generali “oggettive” per inquadrare i Millennials
 - 6.2 Il quadro di sintesi sulla generazione Millennials offerto dai dati “hard”
- 7. Il versante “soggettivo”: vissuti e atteggiamenti dei Millennials** pag.61
- 7.1 Fonti di conoscenza
 - 7.2 Differenze di atteggiamento e stile di vita rispetto ai Baby Boomers
 - 7.3 Auscultare il Millennials (italiano)
- 8. Millennials at Work** pag.79
- 8.1 Un tema sociale e aziendale critico per il domani
 - 8.2 Percezioni e attese dei Millennials verso il lavoro
 - 8.3 Un sentiment mondiale
- 9. Ci sarà un lieto fine?** Pag.90
- 9.1 Il mondo intorno che spinge
 - 9.2 La Psicologia della Personalità dei Millennials
 - 9.3 Uno sguardo al futuro che è già qui: la generazione Z

CONGEDO

Sitografia minima

PARTE PRIMA

Istruzioni per un uso consapevole di idee suggestive e stimolanti ma con i piedi di argilla



1. Per cominciare: di che stiamo parlando e perchè ne vale la pena

1.1 Perché vale la pena di occuparsi dei Millennials

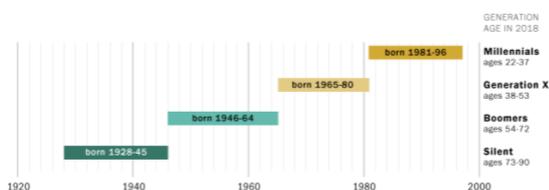
Tanto per inquadrare le generations e la finestra dei Millennials, seguiamo soprattutto l'indicazione del Pew che per primo ne fece sistematico oggetto di rilevazione.



MENU RESEARCH AREAS SEARCH

Millennials

Pew Research Center reports and data on the Millennial generation, those born after 1980 and the first generation to come of age in the new millennium.



Pew Research Center reports and data on the Millennial generation, those born between 1981 and 1996 and the first generation to come of age in the new millennium.



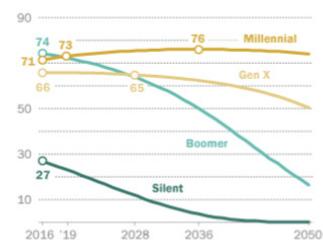
MARCH 1, 2018

Millennials projected to overtake Baby Boomers as America's largest generation

BY RICHARD FRY ([HTTP://WWW.PEWRESEARCH.ORG/STAFF/RICHARD-FRY](http://www.pewresearch.org/staff/richard-ry))

Projected population by generation

In millions



Note: Millennials refer to the population ages 20 to 35 as of 2016.

Source: Pew Research Center tabulations of U.S. Census Bureau population projections released December 2014 and 2016 population estimates.

PEW RESEARCH CENTER

Perché occuparsene, dicevamo. Due motivi essenzialmente (vedremo in seguito che ne esistono altri).

La prima ragione sta nel fatto che i Millennials costituiscono il secondo boom demografico dopo la seconda guerra mondiale, superiore numericamente a quello dei Baby Boomers, che li porta ormai a essere il segmento più esteso anche nel mondo del lavoro. I Millennials stanno in effetti subentrando alle due generazioni precedenti anche nei ruoli manageriali e imprenditoriali, così come nel ruolo di consumatori.

La seconda ragione (che unita alla prima determina una "crisi") sta nel timore, diffuso fin dalla prima volta in cui il termine è apparso (parliamo del 1992), che la "generazione Millennials" sia diversa in modo dirompente (disruptive) dal-

le due precedenti (Boomers e X) e che quindi occorra per essi un ripensamento del senso del lavoro, del consumo, della politica, dello stile di vita; che insomma costituiscano un turning point socio-culturale e di marketing che non sappiamo come gestire e orientare (né noi “vecchi” né loro “giovani”).

1.2 Per inquadrare i Millennials. Aspetti caratterizzanti genericamente condivisi.

In una meta-analisi di varie fonti, ad esempio, la generazione Millennials veniva così sintetizzata nei suoi tratti ricorrenti (nei report considerati):



Tratti “negativi” come quelli sotto riportati, spesso attribuiti loro su basi poco solide, hanno indotto i media a definire i Millennials come “Me Generations” o anche “Me-Me Generation”:



Allo stesso modo altri tratti “positivi” come i seguenti hanno invece indotto a parlare di una “agile generation”:



Il primo profilo sintetico frutto di una più solida base di dati fu elaborato dal centro di ricerca sociale Pew nel 2007. E’ un profilo che evidenzia chiaramente quei tratti che preoccupavano la allora generazione dominante (evidenziazioni mie):

A Portrait of “Generation Next” How Young People View Their Lives, Futures and Politics - Summary of Findings

Meet Generation Next:

- They use technology and the internet to connect with people in new and distinctive ways. Text messaging, instant messaging and email keep them in constant contact with friends. About half say they sent or received a text message over the phone in the past day, approximately double the proportion of those aged 26-40.
- They are the “Look at Me” generation. Social networking sites like Facebook, MySpace and MyYe-

arbook allow individuals to post a personal profile complete with photos and descriptions of interests and hobbies. A majority of Gen Nexters have used one of these social networking sites, and more than four-in-ten have created a personal profile.

- Their embrace of new technology has made them uniquely aware of its advantages and disadvantages. They are more likely than older adults to say these cyber-tools make it easier for them to make new friends and help them to stay close to old friends and family. But more than eight-in-ten also acknowledge that these tools “make people lazier.”
- About half of Gen Nexters say the growing number of immigrants to the U.S. strengthens the country more than any generation. And they also lead the way in their support for gay marriage and acceptance of interracial dating.
- Beyond these social issues, their views defy easy categorization. For example, Generation Next is less critical of government regulation of business but also less critical of business itself. And they are the most likely of any generation to support privatization of the Social Security system.
- They maintain close contact with parents and family. Roughly eight-in-ten say they talked to their parents in the past day. Nearly three-in-four see their parents at least once a week, and half say they see their parents daily. One reason: money. About threequarters of Gen Nexters say their parents have helped them financially in the past year.
- Their parents may not always be

pleased by what they see on those visits home: About half of Gen Nexters say they have either gotten a tattoo, dyed their hair an untraditional color, or had a body piercing in a place other than their ear lobe. The most popular are tattoos, which decorate the bodies of more than a third of these young adults.

- One-in-five members of Generation Next say they have no religious affiliation or are atheist or agnostic, nearly double the proportion of young people who said that in the late 1980s. And just 4% of Gen Nexters say people in their generation view becoming more spiritual as their most important goal in life.
- They are somewhat more interested in keeping up with politics and national affairs than were young people a generation ago. Still, only a third say they follow what’s going on in government and public affairs “most of the time.”
- In Pew surveys in 2006, nearly half of young people (48%) identified more with the Democratic Party, while just 35% affiliated more with the GOP. This makes Generation Next the least Republican generation.
- Voter turnout among young people increased significantly between 2000 and 2004, interrupting a decadeslong decline in turnout among the young. Nonetheless, most members of Generation Next feel removed from the political process. Only about four-in-ten agree with the statement: “It’s my duty as a citizen to always vote.”
- They are significantly less cynical about government and political le-

aders than are other Americans or the previous generation of young people. A majority of Americans agree with the statement: “When something is run by the government, it is usually inefficient and wasteful,” but most Generation Nexters reject this idea.

- Their heroes are close and familiar. When asked to name someone they admire, they are twice as likely as older Americans to name a family member, teacher, or mentor. Moreover, roughly twice as many young people say they most admire an entertainer rather than a political leader.
- They are more comfortable with globalization and new ways of doing work. They are the most likely of any age group to say that automation, the outsourcing of jobs, and the growing number of immigrants have helped and not hurt American workers.
- Asked about the life goals of those in their age group, most Gen Nexters say their generation’s top goals are fortune and fame. Roughly eight-in-ten say people in their generation think getting rich is either the most important, or second most important, goal in their lives. About half say that becoming famous also is valued highly by fellow Gen Nexters.

Negli ultimi due anni emerge un ripensamento critico verso gli stereotipi accumulati nei confronti di questo target e ben tre tra i più affidabili istituti di rilevazione che si occupano da lungo tempo di questo tema hanno concordemente insistito sulla necessità di rivedere i nostri schemi. Riportiamo qui solo qualche titolo, senza addentrarci in una discussione dei dati: potete però cogliere che Pew, Nielsen, Ipsos MORI costituiscono

utili e affidabili riferimenti, nei limiti che saranno chiari dopo la lettura di questo scritto.



Ritroveremo questi due report, con tutti i loro dati, nel seguito di questo dialogo sulle generations che chi vorrà potrà leggere dopo avere metabolizzato le cautele cui questo primo incontro è dedicato. Ma ovviamente potete accedervi subito nei siti di Nielsen e di Ipsos MORI.

1.3 Un tema cruciale: Millennials at Work

Vale la pena sottolineare come la sensibilità verso il tema dei Millennials sia legata (particolarmente in USA) al tema del lavoro, ovvero il tema ormai canonizzato come “Millennials at Work”. Diamo anche in questo caso un assaggio di elementi di convergenza registrati sul tema, che, come gli altri, saranno sviluppati nel secondo volume di questo percorso.

Millennials at Work [dati tratti da YouGov 2013, Intelligence Group 2015, Pew research 2015. Riassunti da HR on line nel 2016]

Caratteristiche dei Millennials

- Sono la prima generazione globale, grazie a:

- Incremento mobilità, reso possibile dall’abbassamento dei costi di spostamento e maggiore connessione sociale (social network e nuovi media);

- Grande propensione al lavoro di squadra (pur passando molto tempo soli davanti allo screen);
- Sono una generazione creativa (anche grazie al maggior flusso di informazioni che traggono dai nuovi media);
- Sono adattabili velocemente a ogni tipo di innovazione e a cambiamenti nella realtà e stili di vita;
- Sembrano molto più tolleranti e culturalmente liberi rispetto alle generazioni precedenti;
- Tendono a ritardare alcuni riti di passaggio all'età adulta (lavoro stabile, vivere da soli) rispetto a generazioni precedenti; Utilizzo tecnologia elevato ma diverso: poca TV, e poche e-mail, Instant messages e social.

- **Rispetto al lavoro:**

- Il 70% ritiene di essere meritevole di successo;
- Il 64% ha come priorità rendere il mondo un posto migliore, anche attraverso il lavoro;
- Il 72% vorrebbe essere il capo di sé stesso. Se non possibile, il 79% vorrebbe un capo che sia un coach, un mentore, una guida;
- Il 88% preferisce una cultura del lavoro collaborativa piuttosto che competitiva;
- Il 74% vorrebbe un lavoro flessibile in termini di tempo;
- Il 88% ritiene fondamentale una integrazione tra lavoro e vita privata (work-life integration, diverso da work-life balance) . Per loro lavoro e vita privata sono mischiati in maniera inscindibile;
- La maggior parte (non è precisata la % esatta) richiede una guida affidabile e teme di essere strumentalizzata.

- **Come attrarli:**

- Contattarli essendo presenti nei loro "luoghi naturali" (social network);
- Proporre argomenti innovativi che catturino l'attenzione velocemente ed efficacemente ma con contenuti autentici;
- Essere trasparenti;
- 55% delle aziende ora usa anche Twitter per il recruiting;
- Più del 44% degli utenti Twitter rappresentano candidati potenziali;
- Il contatto immediato e personale attraverso social network è efficace sia per recruiting sia per employer branding;
- Ok usare più canali sinergici;
- Costruire una proposta che non si limiti alla mera offerta di lavoro.

Stimolante anche la sintesi che Gallup trae da dati propri (Gallup - 2016 - Sondaggio su attese dei Millennials nel lavoro e nella vita).

Caratteristiche generali dei Millennials (che li diversificano dalle generazioni precedenti):

- Unattached. They do not feel close ties to their jobs or the brand to which they give their money. Rimanendo il matrimonio, sono meno interessati all'orgoglio di appartenere a una comunità, a una religione o a una ideologia o partito.
- 44% si dichiara politicamente indipendente (vs 37% Gen X, 32% Baby Boomers, 26% Tradizionalists).

Non si tratta di un rifiuto ma di un diverso modo di vedere queste realtà.

- Connected. Although millennials are generally hesitant or reluctant to embrace brands, employers, their local communities or specific institu-

tions, they are highly connected with the world around them.

- 91% ha lo smartphone;
- 71% dichiara che Internet è la fonte principale per news e informazioni.

La iper-connessione li ha resi globali e ha modificato il loro modo di interagire, di consumare, di cercare informazioni, di lavorare.

- **Unconstrained.** Spingono per cambiamenti, incluso il workplace. Non accettano il “si è sempre fatto così”. Millennials demand that business approach them differently and adjust the customer experience to meet their needs. Millennials apply the same mindset of change to the workplace. They want to be free of old workplace policies and performance management standards, and they expect leaders and managers to adapt accordingly.
- 62% dei Millennials che sente di poter parlare con i loro manager di temi non legati al lavoro pensa di essere ancora in quel lavoro nel prossimo anno.
- **Idealistic.** Largamente ottimisti, credono che la vita e il lavoro “should be worthwhile and have meaning. They want to learn and grow, secondo il principio “what’s in it for me?” Millennials want more out of life, and they believe they can get it.
- 87% dice che “professional development or career growth opportunities are very important for them in job”.

They look for work that fuels their sense of purpose and makes them feel important. Il 71% di quelli che sentono di conoscere gli obiettivi e la differenza della loro company rispetto ai competitor pensa di rimanere almeno per un anno.

Job area

- 87% development is important in a job;
- Millennials have low employee and customer engagement;
- 71% use the Internet as their primary news source.

Come quelli di ogni altra generazione, i Millennials cercano una vita da vivere bene: vogliono un buon lavoro, regolare e pagato correttamente, in cui possano impegnarsi con soddisfazione anche emotiva.

In più vogliono elevati livelli di well-being, il che significa andare oltre il benessere fisico. Proprio così: vogliono essere sani, ma entro una “purposeful life, active community and socials, and financial stability”.

Circa la “financial stability”, “millennials want to be able to spend money on what they want - not just on what they need”.

- Are millennials getting what they want out of work and life? Not so much.
- ✓ I Millennials sono alla ricerca di “good jobs that engage them”, ed è per questo che solo il 29% di loro sono stabilmente impegnati in un lavoro, attualmente. Ma la metà di loro è soddisfatta del denaro che ha da spendere.
- ✓ Meno del 40% è soddisfatto complessivamente del proprio benessere in tutti i suoi aspetti: un livello analogo a quello dei Baby Boomers e Gen X: il che significa che non hanno accresciuto il benessere dei loro predecessori.

In una nostra supersintesi da meta-analisi di dati recenti (che ritroveremo) emergeva questo schizzo:

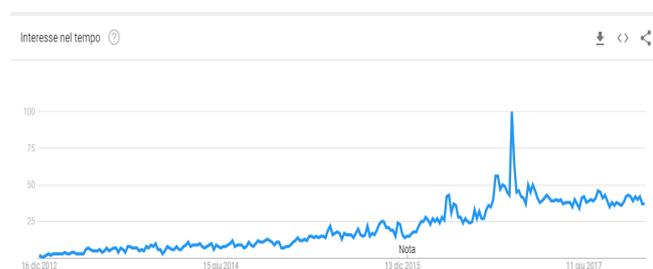
2. I limiti della nostra attuale conoscenza sulle generations

e perché non si tratta solo di dati, ma della stessa idea di base, suggestiva quanto scarsamente affidabile dal punto di vista scientifico-accademico.

2.1. A che gioco giochiamo

Ormai delle Generations e soprattutto dei Millennials si parla diffusamente: i media utilizzano quest'ultimo termine dando per scontato che tutti sappiano esattamente di che si tratta. La ricerca della voce "Millennials" su Google fa emergere in questo momento (appena digitata) 42.600.000 risultati complessivi (papa Francesco è solo a 35.700.000, per esempio) mentre solo per la voce "Millennials Italia" rilevo sullo schermo 473.000 risultati.

Ricerche della voce "Millennials" su Google - Trends su tutti i paesi



Ricerca della voce "Millennials" su Google - Trends Italia



All'esteso clamore mediatico intorno all'argomento non corrisponde un analogo fervore di ricerca accademica, che

sul tema appare piuttosto fredda. Su questa asimmetria avremo modo di riflettere in seguito, ma va fin da ora sottolineato che questa carenza rende deboli molti dei "dati" cui si appoggiano dibattiti e riflessioni su questo tema nei media-web o nei libri pubblicati, essendo a volte impressionistici, nel migliore dei casi ottenuti con questionari online, comunque non garantiti da un filtro di ricerca selezionata e capace di utilizzare livelli di analisi più sofisticati.

Se la carenza dell'apporto accademico al tema deve renderci cauti su dati e interpretazioni proposti o declamati nell'arena mediale e digitale, ciò non toglie che il ribollire del tema segnali una esigenza di comprensione e spesso un'ansia socialmente diffusa, particolarmente nelle istituzioni formative e nell'ambito del lavoro. Questa preoccupazione ha in effetti spinto centri di ricerca "laica" (non accademica) a svolgere indagini estese e affidabili (per il loro livello di analisi), alimentate soprattutto dalle richieste e dai bisogni di imprese, istituzioni educative, agenzie di comunicazione e pubblicità, politici e religiosi. Questa committenza reale conferma l'esistenza di una ansia diffusa, di una urgenza di comprendere e di avere indicazioni operative.

La domanda che vi invito a farci è: perché questa ansia, questa urgenza che abbisogna di risposte prima ancora che siano chiari i termini del problema? Siamo in effetti di fronte a una sindrome, un sintomo di esigenze e incertezze che esigono risposta da parte del sistema politico, produttivo, educativo, perché rimandano al timore di una discontinuità generazionale e di una frattura culturale e sociale gravi, che si temono potenzialmente distruttive degli equilibri di sistema già gravemente compromessi dalla "crisi economica".

Fondato o meno che sia questo timore, per le imprese e per chi si occupa del sociale è necessario e sensato porsi, tanto più nello scenario ambivalente che si delinea per il post crisi (economica) acuta, il tema delle new generations. Come devono le imprese affrontare cambiamenti di rapporto con il lavoro, la leadership, la motivazione da parte delle nuove generazioni, a partire dai Millennials ma già con l'avanzarsi della Gen Z ?

A questi interrogativi di interesse comune le pagine che seguono offrono un contributo che cerca di fare chiarezza e di aiutare manager, imprenditori, responsabili HR, formatori, educatori, genitori a identificare concetti e dati solidi sul tema delle generazioni, a partire dai Millennials e dal loro atteggiamento verso il lavoro, lo stile di vita, i valori. Cercando di dialogare con chi proseguirà il viaggio oltre queste pagine, perché siamo anche noi uno di loro.

2.2 Il tema “generazionale”. Da dove ci arriva e perché si afferma

Oltre la banalizzazione di una etichetta di successo

Nella chiacchiera diffusa in cui si esprime il “senso comune” (dimensione centrale nella costruzione e mantenimento del legame sociale e della inclusione, quindi una dimensione da non considerare per nulla banale o volgare!) , ma anche nella letteratura (pensiamo, per esempio, ai Buddenbrook di Mann) e nel pettegolezzo da bar sull'andamento delle cose (altra dimensione chiave della convivenza sociale, abile nel farsi sottovalutare per essere ancor più efficace), il termine “generazioni” ricorre spesso.

Magari nella forma delle differenze e dei contrasti vecchi-giovani, antiquati-moderni, superati-innovativi: sembra che la dialettica verbale tra nuove e vecchie generazioni ci accompagni da sempre.

Questo tipo di presenza del termine ha a che fare con significati legati alla dinamica familiare, in qualche modo riproposta anche al livello più esteso del sociale: riguarda per un verso la tensione dei giovani a guadagnarsi il proprio spazio nella famiglia e nella società e, per l'altro verso, l'apporto innovativo che ogni gruppo sociale neonato è chiamato a dare all'evoluzione adattativa del gruppo. In sostanza, a questo livello la questione generazionale intreccia il percorso di autonomizzazione dei figli dai genitori a livello familiare con la dialettica tradizione-innovazione dei gruppi sociali (non solo umani, peraltro, come ci mostrano etologi e antropologi).

In questo senso ci troviamo nel pieno di uno degli antagonismi sinergici della vita individuale e sociale: mentre a livello individuale la dipendenza deve trasformarsi in autonomia, a livello sociale tradizione e conservazione (heritage) devono coniugarsi con innovazione e social change. Benchè nella modernità domini lo stereotipo della positività del cambiamento, l'osservazione di società del passato, di società non occidentali affluenti di oggi, la casistica clinica familiare o la visione di questo tema in culture diverse dalla nostra (per esempio quelle orientali) ci obbliga a considerare la plausibilità di una concezione meno pregiudizialmente “progressista” del tema.

L'integrazione tra heritage e innovation, la conservazione di identità e valori guadagnati nel tempo, spesso il ritorno alle “radici” e il rifiuto di disruption distruttive può costituire una strategia sensata e positiva. Una prospettiva del resto

ben presente nelle imprese che cercano sempre un cambiamento capace di sviluppare e attualizzare il potenziale insito nel genoma identitario e nella esperienza passata, più che cercare ansiosamente cambiamenti fini a sé stessi o inseguendo innovazioni di moda. Si tratta peraltro di un sentiment oggi largamente diffuso nelle nostre società in cui se da una parte la retorica della novità e dell'esplorazione continuano a espandersi all'ombra del mito della eterna giovinezza consumista, d'altro canto politicamente "neocon" e "populisti" guadagnano terreno mentre le persone hanno nostalgia delle radici, della natura, del passato e del "cocoon" e mostrano ansia per un futuro incerto e forse più avaro di benessere, minacciato fin nel quotidiano popolare dai molti conflitti striscianti che inquinano il mondo.

Per quanto riguarda il filo del nostro discorso, questo versante del concetto di "generazione" può essere considerato di natura "psicologica" in quanto radicato nella dialettica genitori-figli proiettata poi sul sociale dove finisce per appiattire l'enorme complessità della dinamica socio-culturale del cambiamento a livello affettivo arricchito di connotazioni ideologiche assai approssimative. La dialettica dipendenza-autonomia all'interno dei contesti familiari è un grande tema e ha la propria complessità, ma non va esportato a dimensioni improprie: pena una banalizzazione antropomorfa e soggettivistica che non aiuta a capire la specificità della tematica del cambiamento sociale. Possiamo indicare il livello psicologico dell'uso del termine "generazione" con la terminologia "generational replacement", intendendo dunque il proseguimento della famiglia attraverso la propria capacità di riprodursi.

E infatti quando Mannheim introduce questo termine nella letteratura stori-

co-sociologica proponendolo programmaticamente come concetto interpretativo della evoluzione storico-sociale (siamo nel 1928), gli attribuisce un significato decisamente diverso da quello del "senso comune". Nasce con Mannheim una tradizione di ricerca storico-sociale in cui si intrecciano strettamente due temi chiave: la spiegazione di eventi storici in qualche modo traumatici e la comprensione o previsione del social change, dei "salti" socio-culturali che scuotono le società (cfr., per esempio, Ortega Y Gasset). Mannheim guarda a questi fenomeni pensando di trovare una chiave interpretativa efficace nel concetto di "generazioni", intese però come "generazioni storico-sociali", al di là del perimetro ristretto della generazione come ricambio familiare nel passaggio di testimone tra genitori e figli.

Con il termine "Generazione" (scritto con la maiuscola per distinguerla dal ricambio generazionale intrafamiliare che scriveremo con la minuscola di "generazioni"), in questa tradizione di ricerca che la letteratura fa risalire a Mannheim, si intende un esteso gruppo sociale che condivide un arco di nascita e formazione coincidente in uno stesso periodo storico contrassegnato da fatti e valori che hanno inciso in modo distintivo sugli individui appartenenti a quella Generazione, producendo in essa la consapevolezza della propria differenza e la volontà di tradurla in una società a misura di questa loro visione e diversa da quella in cui sono cresciuti.

In questa accezione una Generazione non è costituita semplicemente dall'insieme di quanti sono nati in uno stesso arco di tempo (insieme che sarà definito più avanti come una "coorte statistica"), insieme che potrebbe essere indicato come una "generazione cronologica". Né è sufficiente che l'essere nati in un

certo arco di tempo (che di fatto viene sempre scelto con uno span da 15 a 25 anni, con una media di 20 anni) assicuri che nelle fasi di “formazione” dalla infanzia all’adolescenza alla prima giovinezza questo insieme di individui sia stato esposto ad analoghe esperienze e a fatti caratterizzanti la società nell’arco della loro formazione. Queste caratteristiche possono tradursi nella semplice transizione generazionale sostanzialmente conservativa dei valori, degli stili di vita, della personalità di base della generazione precedente.

Mio padre, cresciuto in campagna nel periodo tra le due guerre, pur essendo stato esposto a fatti socialmente traumatici, ha riprodotto con consapevolezza e orgoglio i valori e lo stile di vita dei suoi genitori (miei nonni) e in questo senso non rappresenterebbe una Generazione nel senso socio-storico di Mannheim e Ortega Y Gasset. In realtà la sua generazione cronologica (ovvero “coorte di nascita”) denominata poi G.G. (Greatest Generation, coorte dei nati tra i primi del 1900 e i primi del 1920) non aveva infatti l’idea di costituire una generazione nuova e diversa, né aveva un progetto sociale proprio che spingeva a un cambiamento della società rispetto a come la avevano trovata.

Al contrario chi scrive appartiene a una Generazione che, pur non avendo vissuto esperienze così traumatiche (le guerre mondiali) essendo nato qualche anno dopo la fine del secondo conflitto mondiale (appartengo quindi alla Generazione dei Baby Boomers), ha avuto coscienza di appartenere a una generazione diversa e con un forte progetto di cambiamento della società (la Generazione del ’68, quella che voleva la “immaginazione al potere”).

Tra figlio e padre in questo caso sta di

mezzo la cosiddetta “Silent Generation” (nati tra gli anni ‘20 e gli anni ‘40 del Novecento) che è stata culla dei regimi autoritari del secolo scorso e fomentatrice della seconda guerra mondiale: se oggi è “silente”, a suo tempo ha dunque “gridato” molto forte e con una fortissima identità generazionale e un devastante progetto di cambiamento sociale fascista, nazista, marxista.

2.3 Generazioni e social change

È evidente che dal punto di vista storico-sociale sono più interessanti questo tipo di Generazioni motore di “social change” che, dal punto di vista storico, rappresentano scatti qualitativi e non solo uno scorrere del tempo. Si tratta ovviamente di un punto di vista interessato a comprendere fenomeni di conflitto e di cambiamento socio-culturale, che considera la mera riproduzione o trasmissione sociale conservativa meno interessante: il che è discutibile e di certo ideologicamente ispirato a una visione progressista della società, ma ha un proprio senso.

Siamo tutti più attratti dalle eccezioni che non dalle regole, anche se per molti versi ormai la visione del cambiamento come valore centrale della storia e delle società, visione ereditata dalla cultura statunitense e dal mito del progresso, è diventata un ibrido tra una ideologia, una ossessione e una moda (di questo non è il caso di parlare ora, avventurandoci in un tema “politically incorrect”).

La accezione socio-storica delle Generazioni costituisce un artificio narrativo efficace per raccontare l’evoluzione sociale attraverso i momenti di “cambiamento critico”. Benché porga una lettura intrigante e omeopatica del dipanarsi dei grandi rivolgimenti storici dal ‘900 ad

oggi, contiene tuttavia un elevato tasso di assunti impliciti che, per quanto ovvi possano sembrare nella nostra cultura, non sono scientificamente ovvi e forse neppure certificabili.

Il primo assunto è incluso dell'idea base del modello "storico-sociale", secondo cui esistono esperienze e fatti cruciali caratterizzanti un dato momento storico di una determinata società tali da costituire per il gruppo di individui che sono a essi esposti nella loro fase infantile-giovanile un vero e proprio imprinting, ovvero una "esperienza critica" che lascerà una traccia permanente nei loro tratti di personalità, nei loro valori guida, nei loro stili di vita e quindi anche nel loro progetto sociale. Da questo sedimento dipende il fatto che, nella loro fase adulta e di attività politicamente rilevante, questi individui agiranno di fatto congiuntamente per una trasformazione della società sinergica alla loro "visione del mondo" che è diversa da quella delle generazioni precedenti a sua volta derivata da altre esperienze formative cruciali.

Detto così credo che anche a voi la cosa sembri abbastanza plausibile. Tacendo per ora del fatto che ci sembri tale proprio perché da parecchie generazioni siamo stati tutti allevati all'interno della categoria culturale "a priori" del cambiamento e del progresso storico-sociale (altro argomento "politically incorrect" alla tentazione del cui approfondimento cerco di resistere), questa prospettiva così spontanea contiene presupposti profondi non dimostrati e forse non dimostrabili (come accade per l'appunto agli assunti che guidano la nostra visione).

Il primo sta nella idea che in un determinato "momento storico" esistano "fatti ed esperienze critiche" che "determinano un imprinting sulle personalità in

formazione". Per quanto questa frase appaia a noi occidentali moderni così "naturale", nondimeno essa ospita una buona serie di assunti da verificare (se possibile).

Davvero esistono fatti ed esperienze cruciali estese omogeneamente al gruppo di soggetti in formazione, cioè concentrati nell'arco di 20-25 anni, se assumiamo questo periodo di tempo come arco di formazione? Non è forse possibile che tali eventi critici non coincidano con le esperienze formative delle generazioni cronologiche? In tal caso non possiamo raccontare la storia per generazioni, o almeno possiamo farlo solo individuando quelle Generazioni esposte a fatti-esperienze cruciali.

Dovremmo quindi cominciare con il distinguere tra generazioni di trasmissione o ricambio socio-demografico e Generazioni motori di cambiamento storico. Non è una limitazione sostanziale al modello, si dirà. Certo, ma per operare questa discriminazione occorre disporre di un criterio per valutare quali fatti-esperienze hanno la qualità di essere "critici" nell'imprinting formativo. Dobbiamo classificare come "critici" i grandi drammi storici, per esempio guerre o carestie o rivoluzioni? Sembrerebbe ragionevole, ma nel passato molti eventi traumatici non hanno cambiato la società né la visione del mondo delle persone: la peste nera del '600 che ha decimato l'Europa non ha prodotto cambiamenti nell'ordine sociale stabilito né nella visione del mondo, rafforzando anzi l'idea di una vita terrena votata al sacrificio e alla espiazione dei peccati e il rifugio presso le autorità che avevano il divino mandato di guidarci e proteggerci (visione che aveva già dietro di sé parecchi secoli). La Rivoluzione Francese ha introdotto forse i semi di un cambiamento che però ha dovuto attendere ben più di una genera-

zione per diffondersi e affermarsi: quindi quale sarebbe qui la generazione che ne ha subito l'imprinting?

Forse non bisogna limitarsi ai grandi eventi traumatici: l'inseminazione generazionale del cambiamento può essere dovuta a fattori sottocutanei, meno immediatamente avvertibili: per esempio le scoperte scientifiche o le invenzioni tecnologiche, oppure le idee politiche o filosofiche, o forse anche le rotture artistiche. Può essere che l'invenzione della stampa, l'idea di categorie a priori, la scoperta della relatività, le rotture artistiche del Caravaggio abbiano influenzato le generazioni che le hanno ospitate assai più della guerra dei Trent'anni o della rivoluzione di Cromwell.

Anche questa idea ci appare ragionevole: tuttavia questo tipo di "influssi" può essere, ancora meno dei precedenti, ricondotto alla fase formativa di una generazione. Si tratta presumibilmente di influssi che innervano più generazioni, venendo poi a maturazione solo nel tempo, in modo progressivo e attraverso segmenti sociali spesso elitari. L'attecchire del cambiamento non passa solo attraverso le dinamiche del ricambio generazionale, ma anche attraverso la dialettica dei segmenti sociali interni a ogni generazione.

Dovremmo poi rammentare che in un dato momento storico-sociale ogni insieme super-organico (una nazione, un popolo, una civiltà, una cultura che dir si voglia: tutte le entità sociali sistemiche che vanno oltre la biologia individuale) ospita più generazioni.

Focalizzare l'attenzione sulla "nuova generazione" induce a dimenticare che nel frattempo sussistono nell'intorno sociale almeno altre tre generazioni, e che a detenere le redini del potere e della educazione sono queste altre generazioni

e non quella degli ultimi arrivati. Il che rimanda a un altro tema classico, quello del conflitto generazionale e del "gap generazionale" che però costituisce un modo parziale e fuorviante di inquadrare il tema. Non può trattarsi solo della contrapposizione tra una generazione innovativa e una (o altre) tradizionaliste: se le tradizioni precedenti sono detentrici del potere e agenti della formazione e dell'allevamento delle nuove generazioni, sarà logico attendersi un *mélange*, una fluidità e una mescolanza tra questi gruppi socio-parentali.

Irrigidire lo schema nella contrapposizione giovani innovatori portatori di cambiamento vs padri e nonni difensori dello status quo significa cadere nella trappola della visione difesa a posteriori dai "vincitori" dello scontro (ammesso che si crei uno scontro), cosa che può accadere ma che non è la regola, a meno di proiettare i vissuti dei contrasti adolescenziali tipici del microsociale familiare tout court alla dinamica macrosociale della Società.

2.4. Social change e/o lifecourse

Per chiarire i presupposti del tema generazioni-social change bisognerebbe fare poi i conti con un altro formidabile assunto da provare: quello del ciclo di vita (lifecourse).

Accreditando un po' sbrigativamente alla psicologia (in particolare alla psicoanalisi e sue derivazioni, alla psicologia evolutiva e alla psicologia della personalità) il merito di averne dimostrato la fondatezza, la teoria generazionale (così infine si etichetta la prospettiva attorno ai cui presupposti stiamo arrovellandoci) assume per accertato:

- che la persona (la personalità,

l'identità, l'immagine di sé...) non è un "già dato", ma si forma attraverso una serie di stadi o fasi che nel loro insieme costituiscono il "corso della vita" o meglio il "ciclo evolutivo" o "ciclo di vita";

- che in questo percorso dal neonato alla persona giocano un ruolo cruciale (costituendo una sorta di imprinting) le prime fasi di esperienza, che vanno dalla nascita fino alla giovinezza incluse, lasciando poi spazio a una fase "adulta" in cui l'evoluzione frena o si arresta e a una fase di senescenza che vede una regressione e destrutturazione della persona (decadimento).

Come è facile riconoscere, si tratta di un lascito darwiniano-freudiano arricchito progressivamente da ricerche etologiche, genetiche e di psicologia evolutiva. Se da queste si vogliono mutuare processi utili alla causa della teoria generazionale, sarebbe corretto tenere conto di come queste idee-teorie psicologiche si siano articolate nella fatica della ricerca e della dimostrazione metodologicamente adeguata ai criteri della falsificazione. Se lo facessimo non potremmo accontentarci degli assunti generali sopra richiamati.

Dovremmo prendere atto del fatto che, nell'annoso corso dell'approfondimento di questi temi, la psicologia del corso di vita ha progressivamente dovuto ammettere che l'idea freudiana per cui i "giochi sono fatti" nell'arco dei primissimi anni di vita è solo molto parzialmente attendibile.

Le persone, secondo quanto emerge dalla ricerca, continuano a formarsi e a cambiare, tanto da mettere profondamente in crisi l'idea di una identità (cfr. Bronfenbrenner sui temi della continuità e del cambiamento del ciclo di vita) che si forma entro i primi anni di vita e poi si mantiene tale (del resto il termi-

ne "identità" significa "identico", ciò che permane eguale a sé stesso nel cambiamento). E' un modello difficilmente sostenibile, anche neurologicamente, nella accezione semplificatrice delle "tre fasi" del ciclo di vita (formazione giovanile della identità e della autonomia, adultità produttiva e riproduttiva stabile, decadimento e marginalità della vecchiaia).

Concezione destinata probabilmente a dissolversi nella nostra età della "modernità avanzata" in cui la giovinezza si protrae assai più che non nel passato, generando addirittura il progetto di non volerne mai uscire, l'adultità non è più ancorata alla tradizionale discriminante della famiglia e dei figli (con i connessi doveri familiari) e la "vecchiaia" consente oggi a un numero sempre maggiore di persone anche ultraottantenni di essere attive e provocatorie (non so perché, ma mi viene in mente Camilleri in questo momento).

Occorrerebbe poi, per capire davvero ciò di cui parliamo, affrontare il tema centrale di come esattamente accade che nel processo di crescita i bambini-giovani siano esposti ai cosiddetti "social effects". Si tratta di mero condizionamento e apprendimento? O abbiamo a che fare con quei processi che Mead e Freud introdussero un secolo fa e che possiamo raggruppare sotto il nome di "processi di interiorizzazione" (identificazione-proiezione, imitazione)? L'idea dei processi di interiorizzazione gioca da ormai più di un secolo un ruolo centrale nella visione che ha di sé l'uomo occidentale, eppure è stata raramente focalizzata e discussa dopo le prime decadi del secolo scorso quando venne esplicitata dai due autori sopra citati. Naturalmente l'idea che il singolo individuo posseda a un certo punto del suo ciclo di vita caratteristiche della famiglia da cui proviene, ma anche della tribù o del popolo cui appartiene ci

accompagna da sempre, e anche nel linguaggio comune ritroviamo modi di dire che vanno dal “somiglia proprio tutto a suo padre” per il neonato, fino a “sei proprio un genovese” o “si vede che sei un italiano”. Stereotipi, certo. Che mutuano il loro senso dalla idea che le persone nel cammino formativo posseggono o assorbono tratti fisici, mentali, comportamentali dagli “altri” da cui provengono ed entro il cui perimetro crescono e vivono.

Una eredità che tutti accettiamo come imputabile in buona parte alla genetica, le cui progressive acquisizioni hanno finito per convincere ad oggi che i tratti ereditari vanno ben oltre il colore degli occhi o la statura per invadere ampiamente le modalità cognitive, sociali e affettive.

Anche l'influenza del contesto educativo è ampiamente accettata come somma di apprendimenti o condizionamenti che modellano il nostro stile di vita e intervengono pesantemente nella formazione dei nostri valori.

Meno discussa e certamente meno focalizzata nel senso comune la dimensione dei processi di “interiorizzazione” che risulta essere quella più specie-specifica (ovvero: fortemente caratterizzante la nostra specie, anche se non nostra esclusiva nel regno animale) e soprattutto quella più potente.

Per “interiorizzazione” la psicologia intende infatti un ventaglio di processi attraverso cui tratti e contenuti della persona si generano “assorbendoli” dagli “altri” in modo tale che diventano “noi”. Per essere più precisi, i processi di interiorizzazione consentono la genesi del nostro “io” grazie alla relazione con gli altri: quelli con cui abbiamo relazioni affettive ma anche, in fasi successive, coloro in grado di esercitare su di noi pressioni

di gruppo che inducono alla conformità come controparte necessaria a essere accettati e sostenuti dal gruppo di appartenenza.

Tutto questo vale a dire che la parte più intima di noi, il nostro “io” e la sua “immagine di sé” o “identità”, nascono e si alimentano nella relazione affettiva prima e sociale poi consentendoci di diventare persone solo grazie al “materiale” osmoticamente assimilato dagli altri.

Come è intuibile siamo qui dinnanzi a processi complessi e non facilmente osservabili con la sistematicità e le metodologie con cui possiamo studiare le dinamiche genetiche e quelle del condizionamento.

Così come è altrettanto intuibile che questa prospettiva è assai più disturbante delle precedenti: mette infatti in questione la presunzione di autonomia e indipendenza, un valore che la nostra cultura salda indissolubilmente a uno dei suoi miti fondanti, quello dell'individualismo. Indicare, come accade nel modello di lettura storico-sociale per “Generazioni”, che la spinta storica viene da Generazioni che condividono influenze sociali critiche che infine sfociano nella proposta di cambiamento consapevole è intuitivamente seducente quanto teoricamente discutibile e metodologicamente ingovernabile.

In buona sostanza i richiami delle pagine precedenti intendono mettere in evidenza che l'affascinante prospettiva del racconto storico-sociale per “Generazioni” ha valenze narrative e interpretative stimolanti, consente uno sguardo consone al senso comune e, al tempo stesso, una provocazione alla riflessione sociale, ma va accolta e mentalmente utilizzata con sostanziali riserve circa la affidabilità delle sue asserzioni.

E'questa probabilmente la ragione per cui la teoria generazionale è "accademica" in quanto caratterizzata da un elevato tasso intellettuale e speculativo, ma non è diventata davvero una tradizione di ricerca nell'ambito accademico, perché troppo difficilmente traducibile in ipotesi verificabili attraverso metodologie di ricerca metriche oggettive.

2.5. Howe e Strauss 1991. Nascono le etichette "Millennials" e "Generations"

Nonostante le difficoltà di questo groviglio concettuale poco chiaro, stiamo scrivendo un lavoro dedicato proprio al successo che questa lettura generazionale della società ha riscosso negli anni recenti diventando un best seller in molti ambiti anche professionali.

E dobbiamo subito riconoscere che il detonatore di questo successo è stata una pubblicazione di taglio esattamente storico-sociale, narrativo, che capitalizza sia pure con con taglio meno accademico e più spettacolare la tradizione di ricerca sociologica di Mannheim: come vedremo si tratta del lavoro di Howe-Strauss del 1990, a cui va fatta risalire per esempio la dizione di "Millennials" che ad oggi annovera il maggior numero di ricorrenze nella letteratura e nei siti web. Paradossalmente però il successo di questo libro dipende interamente da un "uso improprio" della prospettiva socio-storica da cui nasce: per dare spessore a questa affermazione occorre andare indietro di qualche decennio e riprendere i fili di altre due linee di ricerca "applicata" che infine si intrecceranno con la tradizione socio-storica virando il senso della sintesi di Howe-Strauss in una direzione sostanzialmente diversa rispetto a quel-

la originatasi con Mannheim.

Mentre la teoria generazionale socio-storica rimaneva confinata a speculazioni intellettuali di grande respiro negli ambiti più operativi delle scienze sociali, maturavano infatti altre due prassi di "ricerca applicata" destinati a intercettare il filone storico-sociale della teoria delle generazioni e a utilizzarne alcune parti in una prospettiva decisamente più legata a interessi "pratici".

Nel contesto della ricerca socio-demografica intanto, riprendendo spunti emersi fin dalla seconda metà dell'800, emergeva una classificazione demografica per "coorti di nascita". Una "coorte" è in questo senso costituita da un insieme di individui nati nell'arco delimitato di un certo numero di anni (span cronologico): per esempio, i nati dal 1945 al 1950 o tra il 1940 e il 1960 potrebbero essere raggruppati in una medesima coorte. Naturalmente si pone il problema di come definire l'arco (span) degli anni di nascita da includere nella stessa coorte. In ambito demografico (dove nasce l'uso delle coorti di età come criterio di aggregazione) si sono nel tempo alternati e talora sommati due diversi criteri di determinazione dei confini delle coorti di nascita: un primo criterio consiste nel considerare l'ampiezza della coorte in funzione del tempo necessario per il ricambio generazionale, vale a dire il tempo per i primi nuovi nati della coorte considerata di giungere alla capacità riproduttiva o alla autonomia economica. Il che significherebbe assumere l'ampiezza di una coorte tra i 15 anni (capacità riproduttiva dei primi nati della coorte) e i 25 anni (autonomia economica). Naturalmente se assumiamo una coorte dei nati tra 1950 e 1965, al momento in cui i nati del primo anno da cui si fa iniziare la coorte (per esempio il 1950) gli altri (per esempio quelli nati dal 1955)

non sono ancora capaci di riproduzione (almeno mediamente); e, se assumiamo come criterio i 25 anni (coorte ipotetica dal 1950 al 1975), possiamo forse pensare (ma oggi con assai minore probabilità di ieri, almeno nei paesi occidentali) che quelli nati dal 1950 al 1955 siano economicamente autonomi, ma difficilmente lo saranno i nati tra il 1956 e il 1975.

In realtà queste disquisizioni vanno già oltre l'intento dei demografi delle coorti, i quali intendono più semplicemente indicare con l'arco 15-25 anni un insieme di individui che, grosso modo, costituiscono il ricambio biologico di coloro che stanno uscendo dalla società (morendo o venendo emarginati) più o meno nello stesso arco di tempo.

È una prospettiva puramente classificatoria che non cerca di far coincidere la coorte con una comunanza di effetti sociali sui nati in quell'arco di anni nell'intento di delineare tratti e orientamenti comuni distintivi. Tutt'al più quello che il demografo fa è riconoscere che, statisticamente, ci sono coorti di "boom" demografico e coorti di limitato sviluppo demografico: il che tende a delimitare i confini delle coorti agli anni di inizio e di fine del boom demografico.

È da questo assunto demografico-descrittivo che nasce la coorte dei "Baby Boomers", a indicare gli anni seguenti alla seconda guerra mondiale caratterizzati da un importante incremento delle nascite: non a caso la definizione di "Baby Boomers" è l'unica ufficialmente adottata dal Census Bureau USA e, forse per analoghe ragioni, potrebbe essere adottata anche quella dei Millennials (o Generazione Y) che costituiscono un altro scatto demografico dopo la relativa povertà riproduttiva coincidente con la cosiddetta "Generazione X" (vedremo più avanti come nascono e cosa signifi-

cano queste etichette, che non sono generate dai demografi).

Benchè nate con intenti puramente descrittivi le coorti di nascita si prestano come strumento di indagine sociale. Considerando che a un dato momento un insieme sociale è costituito da alcune coorti (almeno quattro) diventa quasi ovvio andare alla ricerca di tratti differenziali tra di essi: per esempio, l'orientamento politico delle varie coorti, o il numero medio di figli, o il numero di divorzi e così via. Dopo di che, se si individuano differenze significative, possiamo procedere a individuare l'esistenza di differenze di valori, opinioni, atteggiamenti e comportamenti pervenendo infine a un profilo complessivo delle coorti che possiamo anche definire, se ci piace, generazioni per date di nascita contigue o coorti di età (come già detto, in un arco che oscilla in letteratura tra 15-25 anni).

In questo modo si arriverebbe, con un percorso che muove dal capo opposto all'approccio storico-sociale, ad analogo risultato, vale a dire a delineare il profilo di una "generazione" come insieme di individui accomunati da tratti diversi da quelli della generazione precedente e successiva. Dove sta allora la differenza?

Sta nel fatto che l'approccio socio-storico si muove da eventi storici critici per risalire alla Generazione che ne è stata motore e protagonista, assumendo che debbano essersi registrati fatti ed esperienze formative durante il loro periodo di crescita (grosso modo i primi 20-25 anni di età) che si sono tradotti in un pattern culturale caratterizzante, dando luogo a una consapevole identità generazionale e a un intenzionale progetto di cambiamento socio-culturale.

Così, per rendere conto dell'insorgere del nazismo, Mannheim nel lavoro del 1952 risale alla generazione tedesca

degli anni del primo dopoguerra (1918-1938), in cui le esperienze del dopoguerra e la crisi finanziaria del '29 avrebbero ingenerato un atteggiamento di rivalsa e di ribellione alla generazione dei padri sconfitti portandoli ad abbracciare il nazismo hitleriano.

Nell'approccio socio-demografico i confini delle coorti sono definiti in modo asettico o, al più, seguendo le ondate demografiche; l'analisi differenziale che ne può nascere è sincronica e non "storica" e manca il riferimento ai "grandi rivolgimenti storico-sociali" o anche a fatti ed esperienze critiche che segnerebbero la diversità e la predisposizione al cambiamento delle Generazioni socio-storicamente intese.

La prospettiva è qui tutt'al più differenziale tra le coorti generazionali (di anno di nascita) coesistenti in un dato momento storico e in una specifica società, anche se nulla vieta al ricercatore interessato alla prospettiva storico-sociale di assumere la distinzione tra coorti di nascita esistenti e i dati di differenzialità tra di esse per risalire a cause storico-sociali: per esempio negli studi sui Millennials alcuni tratti documentati che li differenziano dalle altre coorti di età viventi vengono addebitati alla precoce familiarità con l'esperienza digitale o alla struttura delle relazioni familiari in cui sono cresciuti (struttura storicamente caratterizzata da minore centralità delle cure parentali, da lavoro della donna, da parità dei coniugi e così via, secondo queste diagnosi spesso un po' affrettate e non documentate solidamente, ma assai intriganti).

In buona sostanza i due approcci possono produrre anche considerazioni apparentemente somiglianti, sia pure con minore respiro storico e decisamente minore attenzione al tema delle crisi e

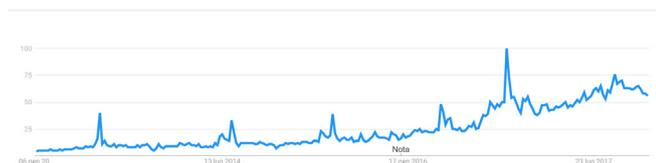
del cambiamento sociale nell'approccio delle "coorti generazionali di nascita" rispetto a quello delle "Generazioni storicamente critiche": possiamo anche dire che il primo è un approccio sincronico e bottom-up che considera l'esistente nelle sue differenze di sottoinsiemi socio-culturali a partire da definizioni operative a taglio demografico; mentre il secondo è un approccio diacronico e top-down che, muovendo dallo scopo di spiegare le ragioni di svolte storico-sociali critiche, risale alle Generazioni che ne sono state animatrici individuando in una formazione comune segnata da fatti salienti condivisi una delle cause di ciò che poi trasferiranno in un conflitto sociale che produce cambiamento storico.

2.6. La segmentazione psicografica e il suo declino

Ma è tempo di convocare sulla scena di questo racconto il primo attore cui va ascritto in massima parte il successo attuale del "modello generazionale", intendo quello che tutti oggi conosciamo come ispiratore della lettura della società articolata in Silent Generation, Baby Boomers, Gen X, Gen Y o Millennials, Gen Z e Gen Alfa (definizione ancora oscillante): vale a dire i sottoinsiemi (coorti elastiche, come vedremo) dei viventi nell'attuale momento storico.

Stiamo parlando di un approccio di ricerca che nasce negli anni '60, si afferma negli anni '70 e '80, rallenta la sua corsa negli anni '90 declinando e finendo per disperdersi in microrilevazioni settoriali alla fine degli anni '90 e con il nuovo secolo. Come cercheremo di indicare, però, il cuore di questa prassi di ricerca finisce per coniugarsi felicemente con la teoria generazionale (nel senso delle coorti generazionali) – peraltro mai di per sé af-

fermatasi consistentemente – finendo per dare luogo a un matrimonio fertile che sta da qualche anno riscuotendo, nella euristica della ricerca applicata, un notevole successo che invade anche il linguaggio quotidiano, i media, i blog e il senso comune: vedasi la diffusione del termine “millennial” su Google, per esempio.



La motivazione da cui nasce questa tradizione di ricerca non è neppure in questo caso di carattere e ispirazione accademica (anche se diventerà poi un sofisticato tema di ricerca e accademicamente premiante).

Essa origina dalla pratica del marketing e della comunicazione d'impresa per offrire una risposta operativa alla imprescindibile esigenza di conoscere meglio il consumatore per offrirgli prodotti e messaggi rispondenti ai suoi bisogni, ai suoi desideri, alle sue aspettative e valori. A questo scopo la tradizionale segmentazione socio-demografica (età, sesso, residenza, livello socio-economico) non era più adeguata: dagli anni '60 in poi è stato (ed è tuttora) un crescendo di influenza sul comportamento di consumo di variabili psicologiche “fini”, di articolazione dei gruppi per affinità di gusti e di desideri, dimensioni ormai sfuggenti alla grossolana suddivisione socio-demografica classica (efficace finché le barriere sociali e la società verticale costituivano la realtà di fatto). Nasce così nei primi anni '60, ad opera di un sociologo capace di assimilare la lezione psicologica di Maslow, il VALS, primo esempio teoricamente solido e metodologicamente ro-

busto di segmentazione psicografica.

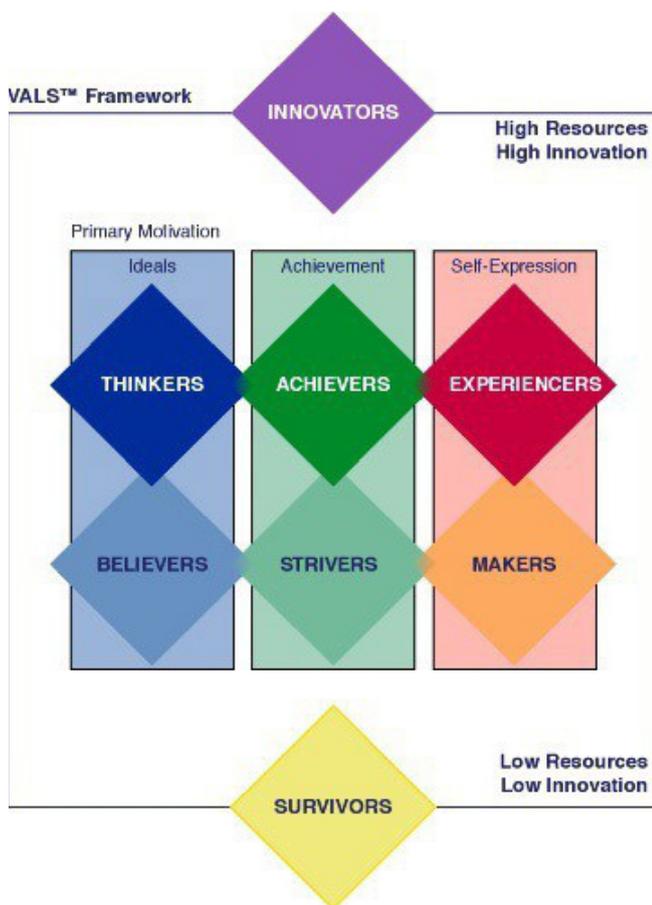
La segmentazione di marketing nasce a scopi strettamente operativi: si tratta di delineare i target, individuando clienti core, clienti potenziali e non clienti ostili, per articolare un piano strategico di selling e di comunicazione. Per catturare la fiducia e il desiderio dei clienti occorre comprendere a fondo i loro atteggiamenti mentali, i loro valori guida, le parole d'ordine e gli stili di vita: da tradurre in prodotti e servizi e in messaggi credibili. Sono anni in cui il marchio diventa marca e poi brand, quelli in cui comincia a crescere la consapevolezza degli “invisible asset” di una impresa costituiti dalla fiducia, dal bonding affettivo, dalla affinità culturale ed estetica tra le persone-consumatori-clienti e l'entità invisibile, ma sostanziale della corporate e brand personality. Sono gli anni in cui la “réclame” diventa pubblicità e comunicazione di impresa, gli anni in cui la dinamica economica inizia quel viraggio che diventerà in pochi decenni critico, dalla centralità della produzione alla centralità del consumatore.

Si avvia la globalizzazione che esploderà a fine secolo, si odono i primi vagiti della evoluzione digitale e così via.

Tutto ciò impone una comprensione motivazionale, psicosociale, socio-culturale del consumatore che va prevenuto e sedotto in modo non solo funzionale (risolvendogli necessità e bisogni), ma anche emotivo ed estetico, valoriale e relazionale. Insomma urgeva una conoscenza di segmenti e target più articolata di quella tradizionale, adeguata a un rapporto dinamico e profondo tra consumi, società e persone.

A questa esigenza, dicevamo, rispondono i modelli di segmentazione e mappatura psicografica, il cui prototipo di successo diventò il VALS di Yankelovitch (IRI,

presso Stanford University).



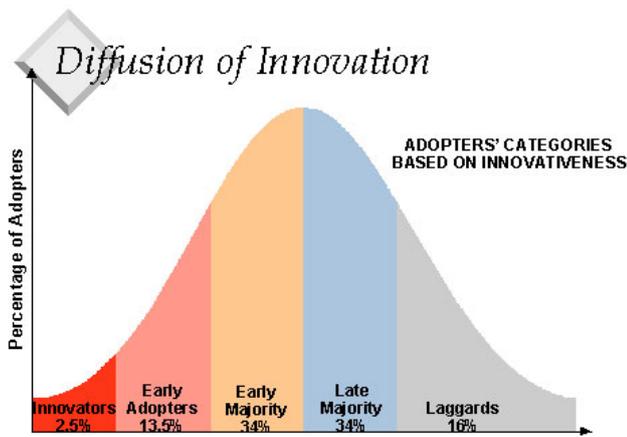
La denominazione e il framework indicano efficacemente il senso di questo strumento di marketing strategico.

VALS è acronimo di “Values, Attitudes, LifeStyles”, ovvero delle variabili euristiche attraverso cui la rilevazione filtra i dati e li categorizza. Si tratta di variabili rilevate attraverso questionari strutturati, categorizzate nei valori che le persone intervistate riconoscono come bussola della loro immagine di sé (identità) e criterio delle loro decisioni (dimensione morale), negli *atteggiamenti* che assumono rispetto a diversi aspetti della loro vita e che individuano le loro propensioni in quegli ambiti (lavoro, famiglia, politica, tempo libero, religione, e quant’altro sia ritenuto rilevante), negli *stili di vita* - termine allora innovativo che ebbe poi grande seguito - che descrivono l’organizzazione del proprio tempo o meglio ancora le pratiche attraverso cui si persegue la condizione di vita desiderabile

(quello che oggi definiremmo il proprio “benessere quotidiano”).

Il framework visivo condensa e semplifica con mirabile chiarezza l’output operativo generato in realtà da una macchina interpretativa assai complessa. Evidenzia intanto una segmentazione che articola la società in otto grandi sottoinsiemi, ottenuti clusterizzando l’insieme delle variabili (incluse quelle socio-demografiche standard) alla luce della piramide motivazionale di Maslow (un modello che aveva già allora guadagnato grande consenso tra gli strateghi del marketing). I cluster sono organizzati (come la grafica del framework manifesta chiaramente) su tre livelli diversi rispetto al loro contributo all’evoluzione sociale: il criterio del “cambiamento” era allora, ed è ancora, pervasivo nella ideologia americana e non deve stupire trovarlo qui come criterio quasi ovvio nella lettura della organizzazione sociale anche se sul piano teorico si potrebbe e dovrebbe discuterne. Questo criterio guida la verticalità della rappresentazione grafica: in basso sono i survivors con “low resources”: coloro che nella piramide di Maslow sono troppo occupati a sopravvivere economicamente per sviluppare contributi creativi all’evoluzione sociale. La parte numericamente più cospicua del corpo sociale è costituita da sei cluster articolabili anche in tre “priorità motivazionali” diverse e in due livelli di astrazione: i tre gruppi sociali più in “alto” sono anche portatori di maggiore consapevolezza culturale e quindi capaci di generare idee e modelli di cultura che innescano il cambiamento. Nella parte più alta troviamo infine gli “innovators”, ovvero l’insieme di coloro che, per genialità, spirito esplorativo, classe di età o appartenenza a élites critiche verso il sistema esistente, finiscono per produrre più di altri una decisiva spinta al cambiamento.

È una visione che si sovrappone, alimentandolo corposamente, con il modello della adozione della innovazione che, sempre in quegli anni, era diventato uno schema base per ogni studente di marketing.



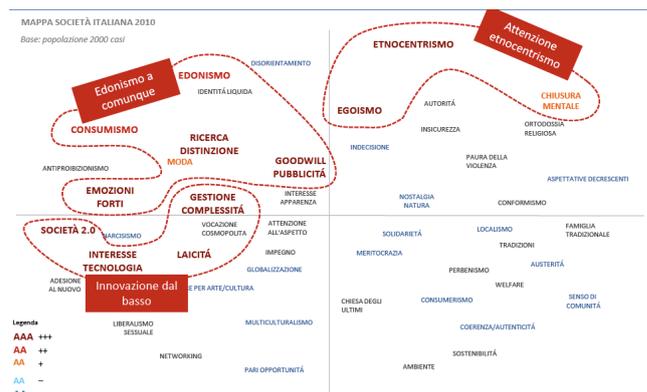
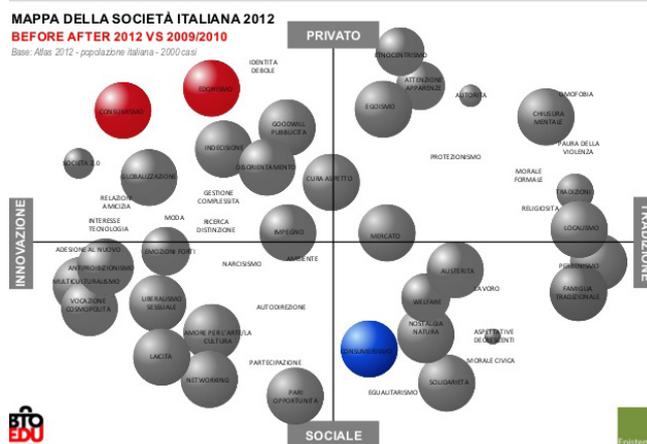
Gli otto tipi sociali del VALS si allineano su questa curva, fornendo così una segmentazione ricca di informazioni attraverso cui i marketers possono comprendere le aspettative, i valori, gli stili di vita, individuando gli argomenti più sensibili e costruendo quindi un percorso di persuasione mirato, individuando ipotesi di innovazione di servizi e prodotto, costruendo l'immagine del brand che otterrà maggiore consenso e positive feeling nel loro target.

Questo modello divenne presto un benchmark e generò una metodologia o, per meglio dire, un approccio che prese il nome di "psicografia" o segmentazione psicografica: ricordiamo in Italia il caso di Sinottica dell'allora Eurisko (oggi il prodotto vive ancora sotto il marchio GfK) e del 3SC della GPF o il RISC e gli Euro Socio Styles francesi, che resero più dinamico e intrigante l'uso di questi strumenti attraverso l'impiego di mappe di posizionamento intuitive e suggestive.

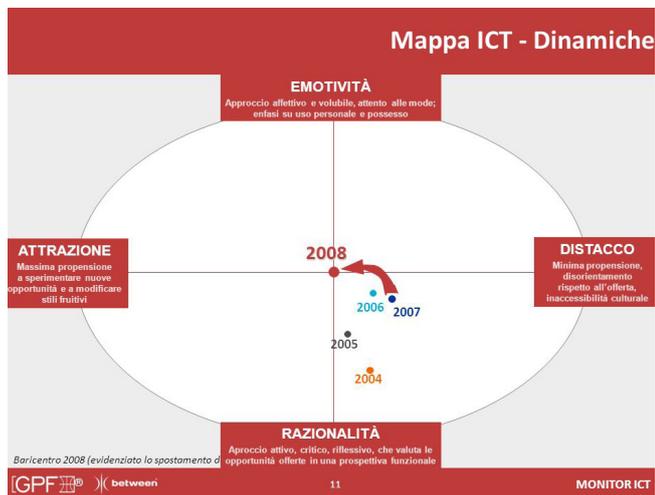
Fu un approccio fertile, di successo: sofi-

sticato nei suoi assunti quanto intuitivo nella fruizione. La ripetizione a cadenze periodiche (ogni 12 mesi, ogni 18 mesi o anche ogni 24 mesi) consentiva di monitorare gli spostamenti delle variabili interpretative e quindi di disegnare l'evoluzione del consumatore e della società (qui sotto due esempi).

4 – Il risveglio del consumatore



La possibilità di posizionare fisicamente su queste mappe un brand (o anche una comunicazione, un partito politico e così via), ma anche un segmento di popolazione (un target) profilandolo attraverso la saturazione differenziale delle variabili interpretative, offriva al marketing strategico un supporto affascinante di lavoro, come altrettanto seducente era poter sintetizzare il baricentro valoriale di una intera società nazionale e vederne lo spostamento negli anni (un esempio qui sotto).



Tuttavia, con gli anni '90, il successo di questa efficiente sintesi euristica al marketing e alla lettura del cambiamento cominciò a venire meno per una serie di motivi tra loro diversi ma tutti sostanziali. Ce ne occupiamo sinteticamente perché chiarirli ci aiuta a capire come mai questo trentennale approccio cede progressivamente e piuttosto confusamente il testimone alla euristica generazionale di cui ci stiamo occupando.

Alcuni di questi motivi possono apparire poco nobili, ma sono in realtà di letale importanza e sintomatici di una difficoltà che perdura e che segna il valore della consumer/social research per il marketing strategico. Mi riferisco qui ai tempi e ai costi delle ricerche psicografiche. Si trattava (si tratta ancora, per le residue realtà sopravvissute) di indagini estese su campioni rappresentativi che per l'Italia devono arrivare almeno a 2.000 casi (meglio se più), da svolgere con un lungo questionario da somministrare tramite intervistatore at home e quasi di regola in due momenti distinti per un totale di più di due ore di intervista.

Per giunta la elaborazione sofisticata e ricca di analisi secondarie dei dati, nonché l'ampio rapporto interpretativo che ne costituiva l'output, comportavano costi elevati e tempi prolungati che sempre meno rispondevano alle esigenze di

un marketing di velocità e con costi ridotti.

Non si tratta solo di superficialità e tacagneria dei marketers, naturalmente: la velocità del mercato competitivo e la necessità di rispondere just in time ai cambiamenti rapidi della domanda e delle offerte competitive costituì un reale cambiamento di ritmi e di scenario. La minore disponibilità a investire denaro in ricerche così complesse e costose fu in parte aggirata dalla offerta di ricerche multiclient, che però non soddisfacevano la crescente necessità di focalizzare il proprio specifico mercato e i propri target. Ed è pure vero che la nuova classe di manager non amava troppo delegare parte del pensiero strategico all'esterno, specie se per "esterno" si intendono istituti che lavorano anche per altri, potenzialmente concorrenti. Così come va riconosciuto che, per mantenere il proprio fatturato, gli istituti finirono per perdere un po' dello spessore (anche ponderosità, se vogliamo) rispetto ai livelli originali, innescando una spirale che andava a confermare i dubbi dei committenti e la loro richiesta di scendere di livello.

Un fattore meno rozzo ma altrettanto critico venne poi proprio da quel cambiamento socio-culturale che questi prodotti dovevano studiare.

Per una sorta di nemesi la soggettivazione del consumatore e la rilevanza simbolica del consumo tipiche della post-modernità finirono per rendere difficile cogliere solo attraverso interviste strutturate i rimandi emotivi, la dipendenza dai gruppi di riferimento, la confusione tra aspirazione e realtà e tra virtuale e comportamentale, livelli per cogliere i quali occorreva una ricerca semiotica o psicodinamica o etnografica, peraltro pure queste non abbastanza "economiche" e non così facilmente traducibili in

declinazioni chiaramente operative per le esigenze di un marketing nevroizzato.

Ciò significa che le variabili AIO (Attitudini, Interessi, Opinioni) o VALS (Valori, Atteggiamenti, LifeStyles) perdono di solidità, sono meno adeguate alle esigenze del marketing operativo. Di fatto verranno sostituite sempre più da interviste telefoniche veloci e di superficie e poi dal web (sia nella forma diretta della intervista sia con il più sofisticato sistema dei blog e dei social), con la consapevolezza che, anche qui, ci si muove a un livello inadeguato, ma almeno con rapidità, ripetibilità veloce e costi contenuti; integrando magari con qualche focus group (che aveva sostituito progressivamente le vere dinamiche cliniche, troppo costose e arzigogolate per il marketing) o qualche studio "comportamentale" che veniva sostituendo la "vecchia" etnografica (per analoghe ragioni).

È tragicomico che, nel momento in cui occorre maggiore profondità interpretativa e forte solidità metodologica, si sia scelto di ricorrere a livelli e metodologie di analisi "di superficie", che certo lasciano liberi i marketers di utilizzarne a loro volontà i fragili esiti, ma che non consentono di navigare con la consapevolezza della meta. Forse la postmodernità fluida e ipersoggettiva si potrà cogliere in modo "omeopatico" con epistemologie fluide e sottili: chi scrive pensa l'esatto opposto, credo con altri pochi.

Fattori di crisi del modello provengono infine dalla già citata accelerazione dei cambiamenti e, soprattutto, dalla difficoltà di definire i confini dei "segmenti". La globalizzazione genera un meticciamiento di culture, una mobilità di gusti e stimoli, una fluidità demografica che rompe i confini "nazionali" e "socio-culturali" della segmentazione. Le persone

sembrano percepire appartenenze che sfuggono alle classi sociali e alle affinità valoriali o culturali: giovani inglesi e italiani sono accomunati da miti, idoli e mode che non si riesce a intrappolare negli schemi classici, per giunta ad assetto variabile alla velocità di un touch screen. Le affinità e le appartenenze nascono sempre più nell'immaginario e nei riti di excitement, né più si può ancorare la soggettività individuale a valori o anche solo ad atteggiamenti di una qualche stabilità. Per trovare stabilità si deve scendere ai livelli più profondi della personalità individuale e di gruppo, ai pattern affettivi e relazionali, alle modalità cognitive e ai linguaggi/codici di comunicazione e interazione.

Un' operazione fattibile e affascinante che richiederebbe però una cultura e una competenza psicologica, antropologica, semiotica, storica e filosofica che il marketing non ha e non ha nessuna intenzione di darsi, rifuggendo come confusivi questi saperi e preferendo rifugiarsi sotto le protettive gonne di una sedicente "scienza economica" che assume la razionalità della scelta, il perseguimento primario dell'utile egoistico, la lotta per accaparrarsi beni limitati come fondamento della propria visione dell'uomo. E tutto ciò mentre l'antropologia economica ammette queste deformazioni storicamente comprensibili, mette la relazione e l'etica al centro, accetta i dati della psicologia che, con la economia comportamentale, ha anche empiricamente dimostrato l'inconsistenza dei presupposti dell' economia classica semplificata cui si ispira di fatto l'agire di marketing dominante. Una situazione a dir poco imbarazzante che fatica a tramontare.

In ogni caso verso la fine degli anni '90 e a tutt'oggi la condizione della ricerca di supporto al marketing strategico è

paradossale. Tramontate le epoche della ricerca clinico-motivazionale, degli atteggiamenti, della psicografia, si insegue l'attualità instabile, capricciosa e cangiante con strumenti veloci e poco costosi quanto consapevolmente superficiali e impotenti a offrire proprio quello di cui pure si avverte il crescente bisogno: un quadro interpretativo solido e affidabile, adeguato a ispirare scelte e verifiche strategiche che un mondo sempre più interdipendente e complesso spinge i responsabili di imprese e di governo a prendere con crescente urgenza e rischio.

La ricerca sociale applicata al marketing e all'evoluzione delle dinamiche socio-culturali si trova ormai perennemente in condizioni di urgenza e in situazione di complessità. In questo contesto sembra volgere le sue speranze di aiuto non più alla ricerca accademica, troppo focalizzata su variabili artificialmente isolate e troppo "lenta" e spesso autoreferenziale, ma a sistemi euristici capaci di offrire informazioni in tempi brevi: come se misurare spesso la temperatura potesse sostituire il compito di diagnosticare la malattia.

L'insufficienza della quantità euristica dei dati disponibili o dei Big Data come sostituto di una interpretazione teoreticamente fondata e metodologicamente controllabile è però chiara a tutti coloro che hanno bisogno di insight per operare sul mercato e nella società: chi rischia decisioni sa bene che non esistono dati senza interpretazioni e sa di avere bisogno di quadri interpretativi di sintesi capaci di abbracciare la complessità e far emergere i trend in atto dando un senso alla loro direzione.

In passato e in parte ancora oggi il marketing (incluso il marketing politico) attingeva a modelli teorici consolidati

come la teoria della evoluzione, l'economia utilitaristica, la visione della società verticale per élites in cui il cambiamento muove dal vertice e si estende alla base, la antropologia dell'uomo razionale capace di dominare la realtà esterna e quella interna grazie alle sue ineguagliabili capacità cognitive, la morale del merito per competenze e motivazione, e così via.

Diviene sempre più evidente che nessuno di questi quadri interpretativi è davvero adeguato alla realtà in cui adesso viviamo. D'altro canto le seducenti diagnosi di postmodernità, di fluidità, di ipersoggettività che alimentano la pubblicistica intellettuale confermano questa caduta di quadri interpretativi senza offrire alternative.

2.7 Dopo la segmentazione psicografica, una segmentazione per Generations?

La situazione descritta sopra offre allo studioso stimoli e sfide, ma pone i decisori che devono governare realtà di impresa in una situazione davvero difficile e spinge la ricerca applicata e i consulenti cui viene chiesto di offrire supporti alla decisione strategica a individuare qualche credibile erede degli strumenti di segmentazione psicografica che svolgevano questo ruolo fino alla fine del secolo scorso.

Possiamo individuare con qualche accettabile approssimazione l'affermarsi ad oggi di quattro risposte a questa domanda di conoscenza operativamente spendibile (conoscenza applicata). Ci interessa farlo perché l'approccio per generazioni, e quindi il tema dei Millennials, è una di queste risposte ed è quella su cui ci focalizzeremo. Inquadrarne la genesi e il successo ci aiuterà a ap-

prezzarne le peculiarità rispetto ad altre chiavi di lettura con cui peraltro, come sosterremo, può e forse deve integrarsi.

Un primo approccio potremmo definirlo, un po' provocatoriamente, neoclassico. L'etichetta ha però senso perché si tratta di un modello che nasce da una robusta linea di ricerca scientifico-academica che persegue un pensiero forte di certezze provate scientificamente e in grado di tradursi in tecnologie efficaci: dunque conferma la fede nella visione classico-moderna di un efficiente rapporto tra scienza, tecnologia e trasformazione sociale.

Mi riferisco all'area delle neuroscienze e, in particolare, delle derivate cosiddette neuroeconomia e neuromarketing, o anche di quel furbo spin-off di un certo successo ma di nessuna affidabilità scientifica conosciuto come PNL. È un approccio che ritiene di poter comunque ricondurre la complessità ad assetto variabile e la apparente ipersoggettività dell'agire di consumo e più in generale sociale a fondamenti certi, biologicamente fondati e riconducibili in qualche modo alla visione evoluzionista. Un grande successo nel primo decennio del nuovo secolo, nel contesto della riduzione della mente al cervello, che va scemando per ragioni tecnico-pratiche di applicabilità, ma anche per carenze epistemologiche. Allo stesso modo in questa prospettiva potremmo includere i tentativi ambigui di riproporre operativamente il modello della economia neoclassica attraverso la behavioral economy, ambiguamente posizionata tra braccio operativo ed evidenza critica della antropologia economica.

Un secondo approccio, di fatto come già indicato il più fattualmente adottato e non ancora sottoposto a riflessione epistemologica soddisfacente, è quello

tattico-euristico. Abbraccia la miriade di quotidiane ricerche, spesso con veloci e concisi sondaggi di opinione o di atteggiamento dichiarato, che si focalizzano su fenomeni momentanei, su target o mercati circoscritti, inseguendo le mutevoli forme di interesse che fioriscono nei social e nei blog e traducendosi in importanti e imprevisi comportamenti di consumo o di voto. L'obiettivo reale tende spesso a procurarsi leve per governare i nuovi canali di acquisizione delle informazioni e le nuove forme di socializzazione e di formazione di micromode, brand images, credenze e miti temporanei di tribù sociali che possono costituire target decisivi. Una area interessante destinata a inseguimenti affannosi in assenza di una ampia e solida teoria dell'immaginario collettivo e del suo "funzionamento".

A metà strada tra l'ambizione newtoniana delle neuroscienze con i suoi derivati applicativi e questa tatticità euristico-manipolativa si pongono gli altri due approcci, consapevolmente euristici ma orientati a elaborare quadri interpretativi di insieme e a indicare l'emergere di un senso evolutivo dell'intreccio società e mercato.

Con la globalizzazione dei mercati, il meticciamento delle culture, il cambiamento dei pattern dei bisogni e dei desideri delle persone, l'accelerazione delle tecnologie informatiche ha visto parallelamente l'affermarsi dapprima di saggi di guru e poi di istituti specializzati nella proposta di "scenari" o "megatrends". È una risposta alla difficoltà di inquadrare la complessità e l'interdipendenza sistemica dei fenomeni emergenti a diversi livelli e la cui matassa non è più leggibile isolando i singoli fili (quali poi?). La drammatica sinergia tra imprevedibilità ed esigenza di criteri per decidere, esasperata dalla traumatica esperienza (al-

meno per la fiducia cieca nella crescita progressiva e indefinita di benessere delle culture occidentali), ha trovato una risposta in questo tipo di interpretazioni capaci, o almeno sedicenti tali, di indicare possibili futuri considerando l'intersezione dei processi e la direzione dell'evoluzione. In qualche modo è ciò cui già puntava la tradizione di ricerca del VALS e delle segmentazioni psicografiche, rimanendo però su un terreno di ricerca quantitativa e in ambiti nazionali o di mercato chiaramente delimitati. Nell'approccio scenario-megatrends lo sguardo è ora globale e i fattori considerati sono assai più ampi delle variabili individuali di atteggiamenti, valori e stili di vita. Il che rende ovviamente impossibile una metodologia quantitativa analoga a quella del modello VALS.

L'approccio generazionale, la quarta linea che individuiamo, è affine all'approccio di scenario, ma si posiziona su un terreno almeno apparentemente più definito e operazionalizzabile, anche se in realtà andrebbe concettualmente considerata un close-up dell'approccio per scenari e megatrend. In effetti, a ben vedere, le generazioni acquisiscono profilo e contenuto solo entro il quadro dei key facts in cui sono cresciute e dei trend in cui sono oggi coinvolte. Quindi i due approcci andrebbero utilizzati in modo integrato, il che tuttavia non avviene per ora.

Del concetto di "generazioni" come chiave di lettura del sociale abbiamo già detto. Si tratta ora di comprendere come è nata e si è affermata in quanto strumento di marketing e di gestione HR e, solo a margine, di dibattito sociale.

Possiamo con una certa sicurezza affermare che il tutto muove dall'apparire, nel complesso e schizoide scenario di una disorientata marketing research

che si delineava già nell'ultimo decennio del secolo scorso, della euristica rappresentativa delle "generazioni" nella versione narrativa di due geniali autori, proprio nel 1991. In effetti il marketing ha cercato di attingere allo schema storico-narrativo di Howe e Strauss: troppo affascinante per un marketer disporre della possibilità di segmentare e cogliere i trend nello stesso tempo, per giunta disponendo di uno sguardo privilegiato sul target giovanile che nella società dei consumi è centrale.

Ma la scarsa chiarezza dei concetti e la conseguente difforme "scatola degli attrezzi" di ricerca non ha consentito di conseguire la stabilità di risultati offerti a suo tempo dalla segmentazione socio-demografica e poi (meno, ma con efficienza sufficiente) dai mapping psico-socio-culturali. Si finisce troppo spesso per camuffare da "segmentazione generazionale" le coorti demografiche o, peggio ancora, alcuni intervalli di età arbitrariamente etichettati come "giovani" o "adulti" o "anziani".

Concludendo queste "avvertenze per l'uso"

La seduzione, il fascino dell'idea di Generazione come strumento di comprensione sociale di segmentazione e di individuazione dei trend è grande e se ne sente il bisogno. Tuttavia, come chi lavora nel campo ben sa, questo tool concettuale non è andato oltre suggestioni generiche e un uso molto soggettivo.

La difficoltà sta nel connettere coorti generazionali con imprinting socio-culturali, tecnologici, economici, ambientali e socio-relazionali. Una "generazione" (nel senso profondo che abbiamo cercato di ricostruire) può abbracciare archi di età differenti ed è caratterizzata meno

dall'anno di nascita che dalla piega che la sua personalità di base assume a seguito di imprinting e traumi caratterizzanti il contesto in cui si sviluppa e prende forma.

Non è facile collegare in un modello sistemico e solido la psicologia evolutiva, la storia della società, i modelli educativi, i pattern relazionali e affettivi, il modellamento cognitivo consentito, per esempio, dal tipo di tecnologie in cui i bambini crescono. Ma è un tentativo che va portato a fondo, con un lavoro interdisciplinare e mobilitando la ricerca scientifica accademica: abbiamo bisogno di dati, osservazioni, esperimenti che vadano al di là delle risposte a questionari.

Ma, con tutto ciò, la massa di dati che istituti di ricerca sociale applicata o di marketing stanno raccogliendo segna alcune convergenze che proprio in questi ultimi anni stanno prendendo forma.

Non viene superato lo scoglio epistemologico e metodologico, questo no. Però i dati che emergono dalla comparazione tra le ormai cinque generazioni in campo sono in grado di suggerire scenari interessanti per il sociologo, lo psicologo, il professionista di marketing e di organizzazione delle risorse umane.

Con la consapevolezza dei limiti cui abbiamo dedicato queste pagine possiamo accedere a una proficua lettura di questi dati. Noi abbiamo lavorato per una sintesi organica basata su chiavi di lettura esplicite: ormai abbiamo tutti compreso che i dati non parlano se non attraverso una griglia interpretativa. Che può essere assunzione deviante, ma che diventa sapere consapevole se è dichiarata nei suoi limiti.

La prossima puntata del nostro viaggio sarà dedicata a una selezione dei tanti dati, di diversa natura e qualità disponi-

bili.

Una selezione mirata non ad accumulare l'infinità di aspetti descrittivi contenuti nella maggior parte dei report che circolano, ma esclusivamente a verificare se dai dati emergono conferme a una lettura "forte" delle discontinuità generazionali oppure no.

Perché, se davvero siamo dinnanzi a "Generazioni" caratterizzate da nuclei identitari e comportamentali diversi tra loro, si è obbligati a comprendere la natura di questa evoluzione generazionale per discontinuità, mentre se le differenze si rivelano solo di superficie allora dobbiamo trattare le generazioni come una segmentazione di marketing funzionale a scopi di posizionamento, comunicazione, selling ma che non obbligano a cambiare "logica".

La seconda parte di questo volume è dunque dedicata a rispondere, attraverso una analisi critica dei dati qualificati disponibili, a queste cinque domande cruciali e discriminanti:

- *Nelle nuove generations è mutata sostanzialmente, o terminata, la cultura consumista?*
- *Il tipo di identità e di valori delle nuove generations sono sostanzialmente diversi da quelli delle generazioni che li hanno preceduti?*
- *Il rapporto individuo-società è mutato nelle nuove generazioni in modo da dare luogo ad un nuovo "progetto sociale"?*
- *Le dinamiche affettive, cognitive, di personalità delle nuove generazioni configurano una diversa "forma mentis" oppure solo una variazione sul tema?*
- *Il rapporto con il lavoro come si pone nelle nuove Generazioni? Assume davvero forme incomparabili con quelle di chi le ha precedute*

fino a creare un conflitto generazionale di fatto all'interno delle aziende ?

Assumeremo come spartiacque la Generazione più famosa nei media e di fatto demograficamente quella che sta prendendo il "potere": i mitici Millennials. Quindi ci porremo le cinque domande critiche sopra esposte innanzitutto nei loro confronti, per poi affacciarci sulla emergente Gen Z e annusare un poco anche i "New Alpha".

PARTE SECONDA

Millennials & C

Come dare senso a una valanga di dati eterogenei, pregiudizi e stereotipi



MILLENNIALS ARE BORN BETWEEN



3. Una proposta decante: il filo di Arianna per non perdersi nel labirinto infinito dei dati

La parte che precede dovrebbe aver reso chiaro che il mix di interesse applicativo immediato, di suggestione giornalistica, di scivolosità dei concetti chiave, per non parlare della molteplicità di fonti spesso inverificabili nel modo in cui i dati sparati con sicurezza sono stati ricavati, non rende agevole navigare in questo frizzante mare di notizie e di dati di diverso genere.

Così su marketing, HR, comunicatori e formatori il tema finisce per esercitare una sorta di attrazione e repulsione da cui normalmente si esce pescando empiricamente qualcosa che in quel mo-

mento ci torna utile per supportare un nostro ragionamento o urgenza. Si finisce insomma per usare il criterio utilizzato per il bombardamento di news, tra cui selezioniamo automaticamente quelle consone a quanto già pensiamo. Usiamo quindi il criterio di conferma e non di scoperta, il che in fondo è un peccato.

In attesa (se mai arriverà) che nell'area delle Generations si imponga uno standard scientificamente validato, intendiamo qui proporre un filo di Arianna per non soggiacere completamente a un uso tattico e retorico della quantità di dati e commenti su questa area, e per aiutare a estrarre dal gomitollo arruffato di voci uno stimolo costruttivo.

Come ottenere questo limitato ma positivo obiettivo? In tre modi.

Per prima cosa esprimeremo un modello di lettura ispirato dalla *domanda fondamentale* che nel tema Generations ci sfida, presente nella proposta originaria del 1992 e perso di vista nel fumo denso del successo superficiale del tema negli anni successivi. Lo faremo prendendo come perno la generazione Millennials, perché è proprio in essa che si gioca la presenza o meno del turning point che è al cuore della "domanda fondamentale": si tratta di una vera "Generazione" attraverso cui intravediamo una transizione storica o siamo dinnanzi a una coorte generazionale meramente descrittiva di un cluster demografico-statistico utile al massimo per segmentazioni di marketing? Con questi "occhiali interpretativi" guarderemo alcuni dei dati più attendibili e recenti per circoscrivere un terreno solido sull'argomento.

In secondo luogo polarizzeremo la risposta ricavata alla "domanda fondamentale" focalizzando l'area del lavoro e

del fare impresa, seguendo l'importante filone tematico dei "Millennials at Work" (o anche delle "Generations at Work") rilevante per la formazione, il tema dell'engagement, i conflitti generazionali nel contesto aziendale, i team generazionalmente misti. Davvero in questi settori sociali la Generazione Millennials segna un passaggio, oppure abbiamo solo a che fare con le peculiarità di un target solo superficialmente diverso dai precedenti?

Concludiamo offrendo al lettore una guida alle fonti più attendibili dei dati sui Millennials e sulle Generations, in cui potrà con una certa attendibilità alimentare il bisogno di dati o spunti specifici, aggiornandosi in modo sufficientemente serio, sempre entro i limiti indicati nella prima parte di questo percorso e impliciti al tema generazionale, almeno fino a che non sarà reso oggetto sistematico di ricerca scientifica.

4. Il mondo e la personalità dei Boomers

È difficile negare che la Generazione dei Boomers (o Baby Boomers), quelli nati dopo la seconda guerra mondiale (ovvero, stando alla coorte di Pew, tra il 1946 e il 1964), abbiano rappresentato una generazione che ha "cambiato il mondo".

È una generazione numerosa, frutto del boom demografico dopo gli anni della seconda guerra mondiale che tra l'altro decimò i loro padri e nonni lasciandole "campo libero". Una generazione che si trovò erede di un mondo che andava ricostruito sia materialmente sia moralmente, che ebbe la libertà di provare a modellarlo senza vincoli forti. I poteri istituzionali erano crollati sotto il peso delle loro colpe, le rappresentanze politiche

ripartirono da zero creando il sistema dei partiti che conosciamo, la rigida gerarchia di classi e di potere economico che precedeva gli anni del conflitto aveva allentato la presa, le Chiese e l'autorità tradizionale in famiglia e nella società erano delegittimate o semplicemente disorientate. I Baby Boomers avevano campo libero per raccogliere una grande sfida storica.

Questa generazione svolse l'immane compito che la storia le affidava e lo svolse bene, ponendo le basi di quel benessere diffuso in cui sono cresciuti i loro figli e forse cresceranno anche i loro nipoti.

Crescere in una fase in cui il mondo voleva ricominciare, in cui le libertà e i diritti della persona dovevano diventare prioritarie rispetto all'autoritarismo dello Stato, permise a questa generazione di sviluppare la democrazia come sistema di rappresentanza, di estendere i diritti alle donne, di vedere nei bambini i portatori del futuro da custodire come bene prezioso.

Le tecnologie sviluppate nella competizione bellica divennero risorse per costruire una società in cui l'ascesa al benessere fosse in linea di principio accessibile a tutti, mentre l'internazionalismo dei popoli e dei mercati subentrava alle pretese di dominio degli imperi e delle nazioni.

Con il diffondersi della cultura e della "visione del mondo" degli USA, che furono per i Baby Boomers un mito dell'immaginario quotidiano, questa generazione coagulò armonicamente una prospettiva culturale individualista ma universale, idealista ma protesa al benessere materiale, centrata sulla persona ma aperta alla gestione democratica del potere, ferma nei suoi valori etici universali ma interessata al progresso scientifico e a

una società modernamente organizzata.

I Boomers crebbero quindi in un clima culturale unico, ancorati a famiglie ancora tradizionali nella struttura affettiva che investivano emotivamente ed economicamente su quei figli che avrebbero realizzato il “nuovo mondo” dopo che loro avevano assistito alla distruzione del vecchio ordine, vedendone tutte le storture in esso operate dal “sistema” sulle persone e sul loro diritto di perseguire liberamente la loro felicità.

Anche i tempi della cortina di ferro e della contrapposizione tra la visione del mondo liberista-USA e socialista-URSS non segnavano, almeno nel vissuto dei Boomers occidentali, il ritorno della prevalenza del “sistema”. Liberismo e socialismo erano intesi come modi diversi di realizzare pur sempre l'ideale comune della centralità delle persone e della eguaglianza delle opportunità, e pazienza se questa lettura idealista nascose allora la strumentalizzazione che di questo ideale comune fecero, in nome del potere, élites ideologico-militari da un lato e arretranti caste finanziarie dall'altro.

Ma quando si fece chiaro lo strisciante ritorno al potere delle istituzioni e del sistema sulla persona, si accese un fenomeno fortemente caratterizzante per l'esperienza formativa di questa generazione, ovvero il cosiddetto “maggio del '68”. In quell'episodio storico traspare compiutamente il conflitto tra l'ideale della libertà personale e il potere che appiattisce (di quegli anni è l'uomo a una dimensione di Marcuse), così come ne emerge la fiducia nella possibilità di lottare per cambiare la realtà obbligandola a realizzare gli ideali e non il potere o la tradizione.

La guerra del Vietnam sancì definitivamente il rifiuto della logica del potere

come criterio primario della società. Per la prima volta in quella occasione le madri dei militari USA sfilarono contro la guerra, un gesto inaspettato in un paese fiero dei suoi militari come “salvatori delle libertà nel mondo”.

Qualcosa di analogo vale per i primi movimenti ecologisti e anche per le Brigate Rosse: segni anche questi di ribellione al “sistema”. Non si trattava qui di negare il bisogno di un sistema, ma di ribadire che questo doveva essere funzionale a un progetto umano e sociale che non mettesse mai più istanze e interessi istituzionali o di potere sulla testa delle persone.

Per la generazione Boomers la politica era importante: era uno strumento di realizzazione dei valori e di difesa dei diritti personali di autorealizzazione e di espressione di sé. La società doveva lasciar libero spazio ai talenti che perseguivano la loro ricerca per vie non istituzionali: i Beatles, Steve Jobs, Steve McQueen furono paradigmi dell'ideale di libertà che trova successo seguendo la propria natura e inventando nuovi tipi sociali. Il mito di James Bond allo stesso modo esprimeva una sintesi di valori, impegno e competenza espressi in un modo personale e libero dagli schemi.

Il particolare contesto in cui la generazione dei Boomers si formò una visione del mondo e un progetto di sé produsse dunque una frattura decisa rispetto a un passato in cui i poteri e le istituzioni determinavano e inquadravano le vite personali e produsse una peculiare personalità di base di quella generazione i cui tratti caratterizzanti cerchiamo ora di condensare.

- **Il Boomer vede il mondo come una realtà da trasformare**, plasmandola in modo differente da un passato e per così dire rovesciando sulla persona un sistema che aveva messo al centro le istituzioni, i poteri, le autorità.

- **Avverte questo impegno (il Boomer è un “impegnato”) come un diritto** e un dovere allo stesso tempo, per cui considera la politica una dimensione centrale nella vita della persona-cittadino. Bisogna schierarsi e impegnarsi politicamente.

- **Considera la pace e il rispetto della natura come finalità primarie**, perché consentono alle persone di dispiegare la loro azione di perseguimento della autorealizzazione e considera il sistema sociale qualcosa che deve essere finalizzato non a chiedere sacrifici, ma a garantire libertà alle persone.

- **Mantiene un ancoraggio alla famiglia e alla amicizia saldo**, ma libero da vincoli di doveri formali o di ruoli definiti dal protocollo sociale. La scelta di partnership è profonda ma personale, così come diventare genitori è legato al proprio progetto di vita e al desiderio di formare una generazione che porti avanti il lavoro di trasformazione sociale piuttosto che a un dovere morale o al perbenismo borghese.

- **Considera la tecnica e il progresso scientifico uno strumento** importante che però va ben sorvegliato perché non persegua fini diversi da quello di strumento di progresso e libertà.

- **Il benessere è importante perché consente gradi di libertà** e percorsi di autorealizzazione, non come segno di successo e potere. Non siamo ancora nella fase consumista.

- **I media sono qui ancora mero strumento di comunicazione** in relazione al progetto di trasformazione della società, di apertura di possibili-

tà, di sostegno alle libertà civili e alla creazione di legami per agire insieme nella società.

- **Sul piano psicologico il Boomer possiede una forte identità** che si basa sul principio di coerenza tra i valori-guida e il comportamento personale e sociale. Il senso del “dovere” liberamente scelto ed espressivo del proprio progetto individuale e sociale è vincolante per lui e gli dà autonomia rispetto alle pressioni ambientali e di gruppo.

- **Il nemico, il diavolo, è il potere:** quello rappresentato da Hitler o dalle macchine burocratiche o dai decadenti imperatori sconfitti nel macello della seconda guerra mondiale. Lottare perché mai il potere nelle sue diverse forme, comprese quelle tecno-burocratiche tratteggiate da Huxley e Orwell, possa riprendere il comando della storia è la vocazione identitaria di base del Boomer.

- **I Boomers si sentono una generazione “diversa”.** Sono i figli della pace, i figli dei fiori, quelli del '68, gli impegnati politicamente. Sentono che il loro progetto è nuovo nella storia, sanno che a nessuno prima di allora è stato dato di progettare democraticamente una società di individui diversi ma eguali nel diritto a creare la propria storia.

Si può dunque asserire, a buon diritto, che i Boomers costituiscono una Generazione nel senso forte del termine. Vivono un'epoca e un'esperienza assolutamente distintiva. Hanno una nuova attitudine psicologica e una nuova idea di società. Cercano intenzionalmente di creare discontinuità storica. Hanno una struttura di personalità in cui ancoraggio affettivo ed un nuovo senso di identità responsabile si fondono a formare un carattere deciso e forte. Sanno e si sentono di essere una generazione “particolare”, investita della missione di cambiare il mondo rovesciando il pree-

sistente rapporto individuo-società che aveva portato ai disastri delle due guerre mondiali.

Armati di questo corredo, sorretti da un sostanziale ottimismo verso la possibilità di riuscire nei propri intenti pubblici e privati, questa generazione costruì il mondo in cui oggi i Millennials si trovano a vivere e a scegliere di che farne.

Fatto sta che questo mondo che i Millennials stanno per prendere in mano non è esattamente quello della “immaginazione al potere” e del “primato delle persone” che i Boomers avevano sognato e per cui si erano pure impegnati, almeno per un po’.

Cosa è successo? Perché le cose sono andate in una direzione un po’ diversa, ed esattamente in quale direzione sono poi andate?

Il fattore più marcato sta nello sviluppo della economia di mercato a viraggio consumista, che ha innestato sull’individualismo e la autorealizzazione una deriva narcisistica ed edonista decisamente diversa dal taglio impegnato-morale originario.

Un secondo fattore d’imprevisto (almeno per la velocità e gli effetti che conseguì rapidamente) è lo sviluppo delle tecnologie di comunicazione, che depistarono la socializzazione e il progetto d’azione in gruppo in una più blanda versione, più parlata che agita, o agita riversandosi nel contesto consumista ed evasivo.

Un terzo movimento, meno evidente ma più profondo, sta nella ripresa delle trame di potere “superorganico” (sovraindividuale) nelle forme invisibili del potere finanziario e tecnologico favoriti

dalla globalizzazione.

Un quarto cambiamento concerne la dinamica dell’allevamento e i supporti affettivi primari, che perdettero quella solidità e densità ancora sperimentate (in continuità con il passato) dai Boomers.

Un quinto cambiamento infine, tuttora in corso, ha a che fare con gli strumenti cognitivi con cui si organizza il mondo: valori, matrici cognitive, making sense filosofico-etico.

Questi cinque ambiti, pur nati dal “lavoro” dei Boomers, finiscono per consegnare ai Millennials un mondo e generare una personalità molto diversi da quelli in cui loro erano cresciuti. Un mondo in cui crescono persone decisamente diverse, tali da schiudere una possibilità di discontinuità aperta a un mondo ancora diverso e nuovo rispetto a quello, peraltro incompiuto, dei Boomers. Se questo significa che siamo dinnanzi a una discontinuità che apre un nuovo orizzonte, o se si tratta solo del fallimento del progetto del mondo Boomers (come molti, soprattutto tra i Boomers, tendono a credere), ce lo chiederemo dopo avere finalmente guardato più da vicino i Millennials. Che forse sono una Generazione in senso forte, o forse solo un target di consumo. Vedremo, appunto.

La generazione che segue i Boomers, quella dei nati tra il 1961 e il 1981 secondo lo schema Pew detta Generazione X, non viene qui introdotta. È una generazione che cresce nella affluenza consumista, protesa alla carriera e al successo, per cui ha valore la moda e il brand, che si apre alla globalizzazione soprattutto per il turismo e i viaggi. In un certo senso “consuma” il mondo generato dai Boomers, di cui condivide i valori ma con declinazione più egoriferita e consumista. Non produce uno scatto valoriale che cambi la direzione socio-culturale e perciò non è utile per focalizzare il nostro tema centrato sulla visione del mondo Millennials, meglio comprensibile confrontandola con quella

dei Boomers. Tuttavia va ricordato che la Gen X è quella che ha alimentato la cultura consumista e accentuato la svolta egocentrica, preparando il terreno per la crisi della Gen Y (Millennials) e per la critica emergente della Gen Z.

5. Il mondo e la personalità dei Millennials. Uno sguardo d'insieme, visti da dentro

5.1. La mancanza di una missione storica

Il “mondo” in cui si schiude la crescita dei Millennials è profondamente mutato rispetto a quello in cui crebbero i loro genitori, siano essi Boomers o Gen X (a seconda della data di nascita entro la coorte statistica).

Non c'è più un “mondo nuovo” da creare sulle ceneri di un vecchio e inumano ordine distrutto dalla storia, né ci sono più grandi nemici e chiaramente “cattivi” da combattere. Questa generazione non ha una mission storica chiara e moralmente certa davanti a sé, e non diventerà quindi una generazione centrata su forti valori etici.

Non avrà neppure come interesse primario la politica, perché la dicotomia individuo-società o persona-stato non è più un organizzatore primario della visione del mondo. Quella dicotomia si è sciolta in una esperienza quotidiana in cui è il consumo con i suoi desideri a breve termine e i suoi riti a determinare i centri di interesse e di socializzazione.

I Millennials non sono spinti né dagli ideali della ricostruzione morale e materiale dei loro genitori e nonni e neppure dalla urgenza di crescere e di guadagnarsi il pane. I loro genitori hanno sperimentato un benessere medio, mai prima nella storia così largamente diffuso, riversando sui figli l'abitudine alla abbondanza. Hanno anche investito sulla loro istruzione avanzata protraendo così inusitabilmente la condizione di adolescenza con deboli confini tra dipendenza dalla famiglia e autonomizzazione.

La scarsa spinta alla autonomizzazione,

la dilatazione dello stato di “giovane”, la ampia (mai così fino ad allora) possibilità di relazioni sessuali senza impegni stabili (grazie alla ormai liberazione sessuale della donna sorretta in pari misura da una nuova mentalità e dai progressi degli anticoncezionali) rendono quella che era la fase della adolescenza-giovinezza non più un passaggio all’età adulta ma una comoda oasi in cui si tende a soggiornare il più a lungo possibile.

La caduta del muro di Berlino, la globalizzazione della mobilità, l’affluenza consumista fa pensare ai giovani (soprattutto occidentali) a una fine della storia di conflitti, siano le guerre tra nazioni o le lotte tra classi. Il senso della vita non può più essere l’impegno politico e morale a salvare o a migliorare il mondo, né il dovere individuale di diventare un membro autonomo e produttivo cui i genitori passano il dovere di portare a casa il sostentamento e l’ascesa della famiglia.

Crescere senza l’urgenza del bisogno e la pressione all’impegno etico dovrebbe rendere questa generazione rilassata e al limite creativa: l’otium nella cultura classica era in fondo la culla delle arti e del pensiero. Ma di fatto le cose non andarono così: a parte forme “pop” di divismo canoro o di street art, questa generazione non ha prodotto intellettuali né artisti particolarmente significativi. E neppure personalità particolarmente forti e volitive. Perché?

Non è certo una questione genetica o morale: ci sono altri fattori in gioco che hanno minato la certezza di sé di questa Generazione chiave che numericamente stava superando l’onda dei Boomers del dopoguerra.

5.2. Crescere nell’incertezza

Tra i fattori di incertezza sociale e psi-

cologica in cui la Generazione Y cresce quello più evidente è il “fatto storico” della crisi avviata nel 2008 e a più di un decennio dal suo inizio ancora non risolta.

E per “non risolta” si deve intendere non solo l’atteso quanto ipotetico recupero della “crescita economica”. Ciò che ancora oggi non emerge con chiarezza è se sia possibile un ritorno al passato di crescita o se la realtà imponga un ripensamento radicale della “logica del benessere” inteso secondo i canoni meramente economici. L’ormai inarrestabile affermarsi del tema delle diseguaglianze, non solo economiche, invade anche i salotti di Davos e inesorabilmente amplia la prospettiva dal gioco di borsa e dei mercati al macrosociale, fino alla riflessione sulla felicità giusta e possibile.

Una generazione che ha osmoticamente assimilato nella sua prima infanzia un vissuto di “diritto acquisito alla soddisfazione delle attese” si trova confrontata nella sua giovinezza con la realtà di una “decrescita” che, felice o meno, segna una sorta di dietro-front privo di chiarezze, che somiglia a una sorta di tradimento o di inganno. Da qui il profondo vissuto di “essere in credito” verso una società (istituzioni, politica, ideologie) che ai loro occhi non ha mantenuto le promesse in cui li aveva allevati. Da qui le strategie pragmatiche di adattamento, il vivere “alla giornata” restringendo la prospettiva al futuro immediato senza elaborare progetti di vita a lungo termine: sperimentare e provare empiricamente non strade ma “esperienze” diverse, lasciandosi le mani libere in una logica di reversibilità che per i loro genitori o nonni suona erroneamente come una incapacità di scegliere e di “assumersi le proprie responsabilità”.

In realtà questa generazione che dobbiamo pensare come “di mezzo” va vista e studiata come un laboratorio sociale

ed esistenziale alla ricerca di una alternativa alla visione del mondo scaturita dallo sforzo dei Boomers di creare un mondo nuovo e veramente in grado di mantenere la promessa illuministica e romantica di una società più umana, con le persone al centro, protesa a offrire a ogni individuo la possibilità di crescere alla ricerca del suo potenziale. Questa versione umanistica degli ideali storicamente interpretati dal liberismo e dal socialismo, che infine individuarono nella democrazia partitica e nel progresso tecnico-economico i propri strumenti operativi, è sostanzialmente fallita.

La riduzione della felicità a benessere consumista e della eguaglianza delle opportunità a competitività teoricamente meritocratica si dimostrano sempre più non strumenti di eguaglianza delle opportunità, ma piuttosto moderne strategie di legittimazione ideologica di nuove diseguaglianze animate dalla antica logica del potere elitario che separa gli eletti (la differenza tra élites ed eletti da dio è nulla) dal "popolo" (la differenza tra popolo e "inferiori" è nulla).

Lo sforzo della generazione del '68 ha prodotto effetti contrari agli ideali proclamati, come dimostra tra l'altro il fatto che a occupare il potere rimane saldamente la anziana generazione che parlava del valore della immaginazione giovanile come genuino motore del cambiamento sociale verso un futuro più giusto e più umano. Coloro che pure credettero e lottarono per quegli ideali sono oggi manager affermati e pesantemente seduti sulle loro poltrone o strenui difensori del diritto ai loro vitalizi e pensioni d'oro. Sono sempre loro quelli che attribuiscono ai Millennials debolezza morale, incertezza esistenziale, superficialità e fuga dalle responsabilità. Sono quelli che pagano corsi di formazione all'engagement dei loro dipendenti

pretendendo che diano di più guadagnando di meno, con minore sicurezza e diritti, e in condizioni oggettivamente frustranti.

Se si parla di conflitto generazionale occorre avere bene in testa che, forse per la prima volta nella storia moderna (nelle società tribali i riti di passaggio avevano anche il chiaro compito di concedere agli adulti una catarsi alla loro aggressività verso i giovani che stavano per subentrare al loro potere), è la generazione dei padri e dei nonni a respingere aggressivamente i figli, con le armi meno visibili ma assai potenti del giudizio morale e delle chiavi della cassaforte.

Al contrario la generazione dei Millennials non mostra astio o inimicizia verso le generazioni precedenti, verso cui nutre un mix di affetto su cui contare e anche di rispetto assieme a una totale assenza di credito al loro ruolo (classico nel passato) di "guide" per la comprensione del mondo. Il mondo dei "giovani" e dei figli non può, per loro, essere compreso dagli adulti e dai padri. Se ieri mio padre poteva dirmi "stai zitto tu che sei giovane e non sai niente della vita", oggi i padri rischiano di sentirsi dire (o meglio segnalare nelle azioni e nei gesti, perché di queste cose loro neppure discutono con noi) "ma cosa vuoi capire tu del nostro mondo, tu che non sei un giovane".

In questo rovesciamento dei ruoli la simmetria è però imperfetta. Perché se di certo i "vecchi" non possono capire i "giovani", i giovani non riescono, e forse neppure provano, a capire e definire sé stessi: al massimo rifiutano o ignorano le "spiegazioni" offerte. Spiegazioni che vengono solo dalle generazioni precedenti, creando un paradosso epistemico originale: solo coloro che "non possono capire" stanno cercando di sapere, mentre coloro che "vivono quella realtà" non sono interessati a capire e sapere. Questo

libro ne è una dimostrazione di cui sono molto consapevole: vuole “spiegare” i Millennials ma è scritto da un Boomer, e certamente non sarà letto dai Millennials ma solo da Boomers o X. Contribuirà al massimo a rafforzare quelli che per “loro” sono “pregiudizi” di chi vuole costringere in una gabbia di categorie astratte una realtà per “loro” non esprimibile a parole.

I risultati di una ampia rilevazione sui Millennials chiedeva loro, tra l'altro, di definire spontaneamente la loro generazione con una sola parola. La rappresentazione “a nuvola” dei risultati (dati Italia, 2017) esprime quanto sopra ho cercato di raccontare meglio delle mie parole:



5.3. Lo sprofondamento dell'individualismo nel vissuto soggettivo

Da questo magma indefinibile possono certamente emergere tattiche di sopravvivenza pragmatiche, opportunismi della immediatezza, rifiuto di impegni e scelte a lungo termine per non rischiare il mio “io valgo” che merita una reversibilità libera di non determinarsi finché non arrivi un principe azzurro che forse non esiste.

Ma può anche affiorare la disperazione per il tradimento della promessa di vita piena che mi era stata garantita. Rileggiamo la lettera di un trentenne, legato ai suoi genitori, con titolo di studio, che viveva in una provincia benestante, ave-

va la sua laurea ed era a tutti gli effetti un “ragazzo normale”, un “bravo ragazzo”, come si suol dire superficialmente. È la lettera di scuse lasciata ai genitori prima di suicidarsi, non so se la ricordate. La lettera di Michele. Suicida a 30 anni:

Ho vissuto (male) per trent'anni, qualcuno dirà che è troppo poco. Quel qualcuno non è in grado di stabilire quali sono i limiti di sopportazione, perché sono soggettivi, non oggettivi.

Ho cercato di essere una brava persona, ho commessi molti errori, ho fatto molti tentativi, ho cercato di darmi un senso e uno scopo usando le mie risorse, di fare del malessere un'arte. Ma le domande non finiscono mai, e io di sentirne sono stufo. E sono stufo anche di pormene. Sono stufo di fare sforzi senza ottenere risultati, stufo di critiche, stufo di colloqui di lavoro come grafico inutili, stufo di sprecare sentimenti e desideri per l'altro genere (che evidentemente non ha bisogno di me), stufo di invidiare, stufo di chiedermi cosa si prova a vincere, di dover giustificare la mia esistenza senza averla determinata, stufo di dover rispondere alle aspettative di tutti senza aver mai visto soddisfatte le mie, stufo di fare buon viso a pessima sorte, di fingere interesse, di illudermi, di essere preso in giro, di essere messo da parte e di sentirmi dire che la sensibilità è una grande qualità.

Tutte balle. Se la sensibilità fosse davvero una grande qualità, sarebbe oggetto di ricerca. Non lo è mai stata e mai lo sarà, perché questa è la realtà sbagliata, è una dimensione dove conta la praticità che non premia i talenti, le alternative, sbeffeggia le ambizioni, insulta i sogni e qualunque cosa non si possa inquadrare nella cosiddetta normalità. Non la posso riconoscere come mia.

Da questa realtà non si può pretendere niente. Non si può pretendere un lavoro, non si può pretendere di essere amati, non si possono pretendere riconoscimenti, non si può pretendere di pretendere la sicurezza, non si può pretendere un ambiente stabile.

A quest'ultimo proposito, le cose per voi si metteranno talmente male che tra un po' non potrete pretendere nemmeno cibo, elettricità o acqua corrente, ma ovviamente non è più un mio problema. Il futuro sarà un disastro a cui non

voglio assistere, e nemmeno partecipare. Buona fortuna a chi se la sente di affrontarlo.

Non è assolutamente questo il mondo che mi doveva essere consegnato, e nessuno mi può costringere a continuare a farne parte. È un incubo di problemi, privo di identità, privo di garanzie, privo di punti di riferimento, e privo ormai anche di prospettive.

Non ci sono le condizioni per impormi, e io non ho i poteri o i mezzi per crearle. Non sono rappresentato da niente di ciò che vedo e non gli attribuisco nessun senso: io non c'entro nulla con tutto questo. Non posso passare la vita a combattere solo per sopravvivere, per avere lo spazio che sarebbe dovuto, o quello che spetta di diritto, cercando di cavare il meglio dal peggio che si sia mai visto per avere il minimo possibile. Io non me ne faccio niente del minimo, volevo il massimo, ma il massimo non è a mia disposizione.

Di no come risposta non si vive, di no si muore, e non c'è mai stato posto qui per ciò che volevo, quindi in realtà, non sono mai esistito. Io non ho tradito, io mi sento tradito, da un'epoca che si permette di accantonarmi, invece di accogliermi come sarebbe suo dovere fare.

Lo stato generale delle cose per me è inaccettabile, non intendo più farmene carico e penso che sia giusto che ogni tanto qualcuno ricordi a tutti che siamo liberi, che esiste l'alternativa al soffrire: smettere. Se vivere non può essere un piacere, allora non può nemmeno diventare un obbligo, e io l'ho dimostrato. Mi rendo conto di fare del male e di darvi un enorme dolore, ma la mia rabbia ormai è tale che se non faccio questo, finirà ancora peggio, e di altro odio non c'è davvero bisogno.

Sono entrato in questo mondo da persona libera, e da persona libera ne sono uscito, perché non mi piaceva nemmeno un po'. Basta con le ipocrisie.

Non mi faccio ricattare dal fatto che è l'unico possibile, il modello unico non funziona. Siete voi che fate i conti con me, non io con voi. Io sono un anticonformista, da sempre, e ho il diritto di dire ciò che penso, di fare la mia scelta, a qualsiasi costo. Non esiste niente che non si possa separare, la morte è solo lo strumento. Il libero arbitrio obbedisce all'individuo, non ai comodi degli altri.

Io lo so che questa cosa vi sembra una follia, ma non lo è. È solo delusione. Mi è passata la voglia: non qui e non ora. Non posso imporre la mia essenza, ma la mia assenza sì, e il nulla assoluto è sempre meglio di un tutto dove non puoi essere felice facendo il tuo destino.

Perdonatemi, mamma e papà, se potete, ma ora sono di nuovo a casa. Sto bene.

Dentro di me non c'era caos. Dentro di me c'era ordine. Questa generazione si vendica di un furto, il furto della felicità. Chiedo scusa a tutti i miei amici. Non odiate. Grazie per i bei momenti insieme, siete tutti migliori di me. Questo non è un insulto alle mie origini, ma un'accusa di alto tradimento.

P.S. Complimenti al ministro Poletti. Lui sì che ci valorizza a noi stronzi.

Ho resistito finché ho potuto.

Il vissuto profondo di delusione e tradimento, la impossibilità di trovare una definizione per la propria condizione, il pragmatismo quotidiano privo di progetto a medio - lungo termine, sono tutti sintomi di una delle mutazioni che questa generazione sta subendo. Si tratta di mutazioni culturali e psichiche che non possono essere risolte addebitandole a una qualche peculiare patologia di questi individui, ma al fatto che in essi si consuma una transizione per discontinuità che riguarda la nostra società nel suo insieme e che pone le domande fondamentali sul futuro in cui già stiamo entrando come gattini ciechi.

La deriva di quell'individualismo che si era fatto perno di un rilancio postmoderno dell'umanesimo illuminista era stata dirottata, come già detto, in direzione del tutto diversa dalla rotta che credevano di perseguire i Boomers del dopoguerra. Morbidamente e seduttivamente, non attraverso le armi, ma attraverso la seduzione del benessere consumista delle libertà civili della globalizzazione

dei viaggi e del turismo, quell'anelito idealista e neoromantico fu convertito a un materialismo edonista e a un narcisismo legittimato dalla condivisione.

Con il non disinteressato risultato di disinnescare l'impegno politico e sociale di gruppi idealmente coesi, lasciando sul terreno della realtà da un lato un pulviscolo di individui intenti a perseguire la propria autorealizzazione evasiva e dall'altro lato (quello dove sta la "ciccia") un potere supernazionale globalizzato governato dai mercati e dalle applicazioni consumiste della tecnologia di produzione e di comunicazione. Una cultura simile all'iceberg freudiano, in cui la piccola parte emersa parla del diritto-dovere di ciascuno di vivere i privilegi della modernità affluente in modo privato e consumista, mentre i sei settimi sommersi vengono governati da "caste informali" che credono nella religione economica del neocapitalismo finanziario, nel dominio delle tecnologie, nella superiorità di élites che "sanno governare il mondo e la storia". Non è un caso che la massoneria torni di moda, assieme alle grandi organizzazioni "malavitose" e ai nuovi club finanziari. La crisi dell'Europa dell'Euro nasce da questa distorta combinazione di promesse elettorali e di poteri sostanziali in salsa di visione del mondo economicista, in cui bisogna rendere più ricchi i ricchi perché solo così ci sarà qualcosa anche per i poveri. È quindi inevitabile il disorientamento e la confusione di una generazione nella cui finestra di formazione cade questa non ingenua contraddizione.

5.4. La fine della identità?

Su questo fragile terreno si innesta agevolmente una seconda mutazione più personale e più profonda che finisce per disarticolare anche la possibilità di

alimentare una visione e un progetto sociale a partire dal proprio progetto personale. In fondo anche i Boomers avevano contro gli interessi di sistema: poterono però reagire alla forza di istituzioni di potere attingendo al proprio "sogno" personale, di esseri umani. E, infatti, tema centrale della abortita rivoluzione del '68 fu proprio il contrasto tra persona e sistema. Ma questa strada non è consentita alla generazione dei Millennials, perché questa generazione non sa cosa sia "persona", non possiede quella ancora interiore dei Boomers costituita dalla "identità personale".

L'identità è un concetto maturato alla fine dell'Ottocento e legatosi all'individualismo del Novecento. L'identità è un "organizzatore psichico", una girobusso interiore che consente di mappare il proprio posto nel mondo e da lì, come con un GPS, orientare la propria azione verso una meta.

Questa risorsa interiore che consente comunque margini di autonomia personale si è rotta, ne esistono solo frammenti impotenti a fungere da organizzatori di senso per le generazioni dopo quella degli X, in cui ancora esisteva sia pure focalizzata restrittivamente sul successo e la carriera e il consumismo affluente di status.

L'identità è come una perla che cresce solo se esiste un catalizzatore del tessuto connettivo dell'ostrica: e questo catalizzatore è dato da un nucleo di "regole e valori", di "certezze assiomatiche" che vengono trasmesse o assimilate osmoticamente nell'allevamento. Dalla interazione di questo nucleo con la esperienza nascono le proprie regole e progetti che devono poi modificarsi prima per il contrasto della realtà e infine con il lavoro di riflessione su sé stessi e sul senso delle cose.

Ma proprio questo non fu dato ai Millennials nelle fasi critiche del loro imprinting, a causa dell'idealismo dei loro padri, i quali decisero che trasmettere valori e regole costituisse un condizionamento negativo. Riproducendo nel rapporto educatori-bambini il rapporto che loro avevano vissuto tra istituzioni oppressive e cittadini-individui, perseguirono l'ideale di un allevamento per quanto possibile privo di condizionamenti valoriali e ideologici. I figli dovevano conoscere e sperimentare per farsi una loro idea e, infine, scegliere liberamente. Il compito dei genitori era supportare e stimolare, rimanere in dialogo ed essere amici non autoritari della generazione che allevavano, consentendo loro di esporsi a principi diversi purché tolleranti, democratici, non "chiusi" e acriticamente certi.

Così questi figli crebbero in un mondo che andava sempre più complessificandosi e perdendo la bussola degli ideali sociali e neumanisti del dopoguerra, divenendo sempre più bombardati di informazioni e punti di vista grazie al boom delle tecnologie della comunicazione e grazie alla ipercrescita della mobilità e degli scambi, esposti a usi, costumi e stili di vita delle più diverse culture. Il tutto senza disporre di un qualsiasi filo di Arianna, sospinti affettuosamente a "farsi le loro idee" e a "scegliere liberamente". Ebbero la fiducia e l'appoggio affettivo delle famiglie, sia pure limitato dal fatto che entrambi i genitori ora lavoravano e investivano anche sulla propria autorealizzazione e che queste famiglie non avevano più la stabilità obbligata del passato: comunque, come testimoniano ripetutamente le indagini raccolte nel tempo, il rapporto con i genitori rimane nel loro vissuto buono. Ma nessuno, né nella famiglia né nelle istituzioni pedagogiche e tanto meno dai partiti o dalla Chiesa, si arrischiò a dare loro chiavi di lettura del mondo e di sé stessi: un

atto antidemocratico, una pedagogia il liberale, una violenza autoritaria.

Peccato che, come psicologi e pedagogisti ben sanno, la autonomia si raggiunge non partendo da una tabula rasa, ma da una attrezzatura attraverso cui puoi costruirtene una nuova prima di gettarla via: come il baco, che per diventare farfalla deve disporre di un bozzolo, o come un bambino che nasce da qualcosa di molto "chiuso" e vincolante come il grembo materno. La libertà si dà aiutando e stimolando a uscire dal bozzolo, non negando un qualsiasi bozzolo.

5.5. Il consumismo non basta più, arrivano i new media

Questa generazione disarmata di ipotesi interpretative iniziali fu facilmente preda della spinta del gioco dei poteri forti verso un individualismo superficiale, consumista, centrato sull'excitement e sull'edonismo. L'incantesimo da Babbo Natale di questo entertainment fu interrotto anche dal brusco risveglio delle due torri, da conflitti tra culture e tra civiltà, per poi subire il definitivo colpo di grazia della crisi economica del 2008 con contorno di confusione politica e delle prime reazioni all'approfondirsi del solco delle molteplici ineguaglianze. Tra queste emerse presto anche quella della ineguaglianza delle opportunità e di un possibile futuro tra le generazioni precedenti e quelle attuali: cioè la loro.

Uno stato di cose che sta ormai trasformando radicalmente l'individualismo egocentricamente superficiale ed edonista dell'excitement perennemente esplorativo. Il fragile tessuto di un individuo privo d'identità strutturata e governato dagli stimoli esterni cede sotto la pressione della complessa incertezza di una transizione per lui indecifrabile, sprofondandolo da un individualismo

forte di sé al soggettivismo dell'unica certezza ormai rimasta: quella del sentimento e dello stato d'animo. Quando si è in un contesto indecifrabile e deludente, vagamente minaccioso, l'unica certezza che ci rimane è la nostra paura: possiamo anche negarla a noi stessi fischiettando e facendo battute come nei cartoons, ma questo non fa che confermare la nostra impotenza.

Quando si è preda della paura e non si possiedono GPS per cercare una via di uscita due cose si possono fare: evadere mentalmente e stringersi agli altri, se non si è soli. Ad aiutare questi riflessi difensivi primari viene in soccorso, a una generazione persa nel labirinto senza filo di Arianna, la tecnologia. La tecnologia che nel frattempo ha trovato due mercati assai più potenti dei mass market della GDO: il mercato della illusione e il mercato della relazione.

Il mercato delle illusioni ha portato l'esperienza che fu di cinema e TV a un livello di virtualità sempre meno distinguibile dalla realtà. Ormai abbiamo film che si svolgono realisticamente in scenari inesistenti o con "attori" costruiti in computer graphics. La possibilità di interazione "come se fossi lì" con narrazioni digitali va approssimandosi alla indistinguibilità della esperienza "reale" da quella "virtuale". La infinita disponibilità di notizie provenienti da fonti diverse ci consente di ritagliare sempre un mondo a misura dei nostri desideri e pregiudizi, come il recente caso del no-vax insegna, sottraendosi anche cognitivamente al vetusto "principio di realtà", per non parlare del rispetto della "scientificità". Viviamo immersi ogni istante del giorno in un flusso di immagini, racconti, simulazioni, pettegolezzi, news, musica, chat, social in modo tale da eclissare la "realtà" reale, se mai ne esiste più di una: un breve viaggio sul metro in una qualsiasi me-

tropoli basta a un marziano in visita per descriverci nel suo rapporto come una specie umana di monadi che viaggiano in parallelo su mondi diversi senza mai incontrarsi. Con grande gioia e soddisfazione di chi guida il treno, ovviamente: lui sì che sta nella realtà!

Ma il più grande successo tecnologico di mercato sta nell'aver risolto il bisogno di relazione senza impegno o rischio affettivo.

È il mercato dello scambio elevato di comunicazione a basso tasso di relazione. Il fatto è che il bisogno di sicurezza esige un "appoggio anaclitico": una mano cui tendere la propria ricevendone una stretta che dice "non sei solo, conta su di me". In un mondo di insicurezza privo di ancoraggio identitario e di progetto o scopo, esporsi alla relazione può essere molto rischioso: perché non si è in condizione di accettare un rifiuto che risulterebbe emarginazione distruttiva e perché non si desidera il vincolo di una relazione irreversibile. Vedasi la difficoltà a diventare genitori, che non è solo imputabile allo status economico, visto che anche tra Millennials benestanti la riproduzione è scarsa (secondo alcuni dati ancor più di quanto accade ai meno abbienti). Il prossimo passo, già iniziato, è la possibilità tecnica di diventare tutti registi costruendo letteralmente la propria narrazione di sé e il proprio "mondo". Sembra che stiamo sostituendo l'autismo (l'autarchia della costruzione del significato) all'autonomia: ma, finché troviamo complicità sorreggendo l'uno con l'altro questo immaginario soggettivo che sta sostituendo l'immaginario collettivo delle analisi freudiano-marxiste di anni addietro, tutto si tiene e possiamo mantenere la illusione di essere "reali". In fondo fu il neopositivismo a proporre che la realtà è frutto della intersoggettività pubblica: a quanto pare una

generazione che di epistemologia poco mastica gli dà oggi pienamente ragione, a quasi un secolo di distanza.

Per fortuna la tecnologia ci ha dato il web, i personal computer, i tablet e gli smartphone, con annessi programmi di contatto veloce e continuo e con i "social". Questi strumenti hanno reso possibile essere in contatto continuo, non essere mai soli, senza doversi impegnare in modo irreversibile e limitativo, e garantendo comunque sempre a tutti qualche "like" o analogo consenso e condivisione. Ancor di più: consentono a ciascuno di mostrare, magari partecipando a gruppi diversi o cambiando avatar digitale, non la identità ma simulazioni di identità o aspetti diversi del proprio sé, senza incorrere nel superato principio di non contraddizione o nella sua versione psicologica detta coazione alla coerenza.

Questa generazione ha incontrato lo sviluppo di smartphone, tablet, internet, social, realtà virtuale e realtà aumentata, proprio quando doveva affrontare la crisi della affluenza crescente: nel primo decennio del terzo millennio. Non è nata digitale come lo sarà la successiva generazione Z che sta ora affacciandosi alla giovinezza, ma ha fatto in tempo ad appropriarsene nel momento in cui più aveva bisogno di vie di fuga da una realtà disorientante dentro di sé e intorno a sé.

Una deriva che complessivamente non solo ha definitivamente accelerato la frammentazione della sfilacciata identità, ma ha anche abbattuto una delle separazioni che avevano aiutato a organizzare il mondo interiore e quello sociale nell'arco della modernità: la articolazione pubblico/privato. La osmosi tra le due sfere è ormai un fatto che ciascuno può constatare frequentando un qualsiasi social, ma anche solo ascoltando il vicino di seduta sul metro mentre parla al

telefono di cose intime o di affari privati. Questa fluidità è speculare alla mancanza di protezione rispetto alla invasività delle emozioni e dei sentimenti, che nei tempi classici fu percepita come un pericolo e raccontato nel mito del vaso di Pandora. Le sit-com che piacciono a questa generazione, come per esempio *The Big Bang Theory*, giocano sostanzialmente su questo overlap sistematico che viene risolto scenicamente con le risate registrate mandate ogni cinque secondi nel tentativo di dissolvere i micidiali fumi che escono dal moderno vaso di Pandora.

A fare da argine a questa condizione magmatica e in discontrollo dinamico come quello di un surfista tra imprevedibili ondate rimane solo il pragmatismo quotidiano espresso dalla capacità di trovate esagitate continue così frequenti nei film hollywoodiani (versione sofisticata del più rozzo e napoletano "io speriamo che me la cavo") e la sensazione, permessa dalla contattologia di social, WhatsApp, eccetera, di non essere soli. Tutto ciò si condensa nell'unico brandello di identità condivisa da questa generazione, quella di essere "giovani", che porta al tentativo di protrarre indefinitamente questa condizione che non è più una fase di passaggio, ma punto di arrivo e di resilienza. E di speranza: "giovane" significa infatti avere ancora aperte le possibilità, non essere condannati a scegliere, potere aspettare l'arrivo di non si sa bene cosa. Quindi non chiedete a questa generazione "cosa vuoi diventare da grande", perché il suo unico possibile progetto inconscio e implicito può essere solo quello di non diventare mai adulto. E l'unico contenuto della propria identità è "non essere come gli adulti", cioè essere diversi e iniconoscibili dai loro genitori e nonni: stringendosi con i fratelli generazionali nella comunione digitale della contattologia e condividendo

in modo complice i propri immaginari virtuali.

5.6. Un profilo strutturale della condizione Millennial

I sintomi e i segnali (non certo discorsi o auto-rappresentazioni, che in loro non trovano spazio) consentono un profilo *strutturale* della prima generazione del terzo millennio che possiamo ora provare a schematizzare, consapevoli che nessun Millennial accetterebbe una operazione riduttiva di questo genere, mentre per noi Boomers è parte integrante del nostro stile cognitivo.

Le caratteristiche “profonde” (strutturali, oggettive, latenti) della Generazione Millennials sono per noi condensabili nello specchio che segue.

- È la generazione in cui si consuma la fine della identità come organizzatore psichico centrale nella costruzione moderna della personalità.
- La frammentazione della identità va di pari passo con lo **shift dal primato della modalità cognitiva dell'io organizzatore e calcolatore alla priorità del Sé** e delle sue urgenze affettive e autoprotettive.
- Il **contesto educativo “non direttivo”** accentua la condizione di dis-orientamento. I bisogni di riconoscimento e di supporto affettivo rimangono fluttuanti, non ancorati a un progetto autogestito, se non a breve termine e reattivamente.
- La **relazione** diventa la dimensione chiave per la realizzazione e il mantenimento della autostima. Ma la mancanza di progetto e l'attesa di scoprire cosa significhi l' “io valgo” per sé stessi rendono rischiosi i legami affettivi. Si configurano quindi

relazioni reversibili e legami multipli semi-reali, grazie a smartphone e social. L'inadeguatezza di queste modalità a saturare il bisogno affettivo fa sì che il legame con la famiglia di origine venga mantenuto, evitando che costituisca una costrizione limitante la propria libertà di esplorazione di sé.

- Il bisogno di feedback su di sé, ovvero la impossibilità di generare una immagine stabile interna autonoma (era questo uno dei compiti della identità) rende **non più possibile né sensata la distinzione tra sfera privata e sfera pubblica**. Questa Generazione vive in una dimensione in cui questa distinzione non ha senso e non è possibile, mentre la tecnologia della comunicazione e gli stili di vita facilitano la full immersion in un liquido amniotico relazionale continuo. Che però non può giungere alla intimità dello scambio: manca la disponibilità al rischio e manca qualcosa da scambiare, visto che la relazione è alla ricerca di qualcosa che non si sa cosa sia e se ci sia.
- Alla coerenza tra valori-affetti-comportamenti delle generazioni precedenti in cui la personalità si basava sulla identità come chiave del rapporto con sé stessi e della stabilità dei ruoli sociali, subentra qui una idea di “libertà da” che si esprime psicologicamente nel **principio di reversibilità**. Per chi non sa bene cosa cerca né se lo troverà, ma sa che questa ricerca è tutto quello che ha, non è possibile fermarsi in nessun luogo a lungo. Nessuna scelta o impegno che sia irreversibile è possibile, soffocherebbe quel “ricerca te stesso, sperando che ci sia”, versione postmoderna dell'antico invito. Non a caso si trattava per il filosofo

ateniese di “conoscere sé stessi”:
frase che implica la esistenza certa
di qualcosa che devo imparare a ve-
dere cognitivamente. Qui non sap-
piamo cosa stiamo cercando, ma di
certo “sentiamo” che non si tratta di
qualcosa di meramente “cognitivo”.

- La reversibilità è uno dei tratti di
una più generale condizione esisten-
ziale e mentale caratterizzata dal
**vivere perennemente in una sfera
transizionale di esperienza**. Una area
di esperienza intermedia da sempre
familiare all’uomo, ma oggi enorme-
mente potenziata dai digital media.
**È la dimensione dell’immaginario in
cui realtà e fantasia si mischiano e si
confondono**. L’area da cui si genera
creatività, ma anche fuga nella fan-
tasticheria. Una sfera di esperienza
adatta a chi deve esplorare a basso
rischio, una forma di speculazione
simulativa aperta, non ancora foca-
lizzata su un problema o un obietti-
vo definito. Una dimensione cui l’ar-
ticolazione sintattica verbale non si
adatta, in cui è meglio il linguaggio
analogico e allusivo delle immagini
o della musica, o l’atmosfera ambi-
gua delle discoteche, del gioco, della
vacanza e dell’erba.

- In una sfera fluida di esperienza
governata dal principio di reversibi-
lità e dalla confusione tra interno ed
esterno, privato e pubblico, che tipo
di modalità cognitiva può rivelarsi
adeguata? Di certo non può trattarsi
del “pensiero forte” con la sua logica
induttivo-deduttiva alla ricerca di
leggi universali. Meglio guardare al
“pensiero euristico” della “bonded
rationality” che anche l’economia sta
adottando quando parla di “econo-
mia comportamentale”. **Un pensiero
non astrattamente universale ma
legato al setting, problem-solving**

più di insight che di metodo, capace
di percorsi e metodi diversi a secon-
da della situazione, preoccupato non
solo del problema esterno ma sem-
pre anche del bisogno personale e
relazionale. **Un pensiero pragmatico
che sa mutare premesse e percorsi
a seconda del contesto**, reattivo alle
circostanze: capace di logica e di de-
duzione in un contesto e di lateralità
e insight in un altro. Tra i Millennials
troviamo geni della informatica e
giovannissimi direttori creativi, com-
positori musicali e appassionati di
letteratura greca, cantanti da web
e giovani scrittori. Ma soprattutto
troviamo un po’ di tutto ciò in ogni
Millennial, vera espressione di quella
“intelligenza multipla” che la psi-
cologia ha sostituito al tradizionale
Moloch della Intelligenza universale.
Una intelligenza mutevole e cama-
leontica che si allinea con il setting
subendone anche i condizionamen-
ti: uno stile cognitivo adeguato a chi
è nella condizione migrante verso
un *ubi consistam* che non si sa se e
dove troveremo.

- In questo sistema di esperienza
l’essere “giovani” rimane il frammen-
to di identità più consistente, anche
perché motore di riconoscimento e
di aggregazione. Come ogni iden-
tità, sia pure embrionale, l’essere
giovani si definisce per contrasto
con i “non giovani” e in somiglian-
za a “quelli come me”, delineando
un insieme “diverso dall’esterno e
coerente all’interno”. Il punto è che
i contenuti di questo insieme sono
vaghi, perché l’essere giovani signi-
fica qui “non essere ancora imprig-
ionati”, essere liberi di cercare e di
cercarsi, poter ancora scegliere. Il
mito del bambino, dell’eterna giovi-
nezza, è peraltro diffuso e avvertito
da tutte le generazioni della società

postmoderna. Il mito rappresenta il desiderio di essere ancora ricchi di potenziale da esplorare e da esprimere, di non essere già definiti e ormai avviati al declino della vecchiaia. Ormai le etichette giovane e vecchio non sono più descrittive di fatti cronologici, non più di quanto la definizione di fascista indichi oggi una ideologia storicamente determinatasi in un certo tempo e in una certa società. Vecchio è chi non ha più energie per sperimentare, cercare, essere vivace e aperto a non si sa bene cosa, mentre giovane si predica di chi ha davanti a sé “tutta la vita”, la possibilità di scegliere, di cambiare, di sperimentare e di non legarsi stabilmente a ciò che limita la libertà di movimento. È facile comprendere come la indeterminazione neoromantica di questo brandello mitico di identità renda molto fragili dinnanzi alle frustrazioni, alle delusioni, ai limiti che impongono malattie o deficit. La tenerezza accuditiva che molti giovani volontari mostrano, come per esempio li ho visti a Lourdes, verso i deboli e i malati segnala quanto inconsciamente questi apparentemente spigliati e intraprendenti personaggi avvertono la fragilità della loro speranza di sé. Se poi la crisi li pone anche in condizione di difficoltà economica e di lavoro incongruo alla loro personalità di base, allora il senso di tradimento e di ingiustizia possono trascinare, portando al rifiuto, alla resilienza passiva, al cambiamento continuo, all’abbassamento delle aspettative economiche. Pur di non rinunciare a quei gradi di libertà dalla realtà, ossigeno indispensabile per una generazione che non pensa di trasformare il mondo ma che cerca nel mondo un feedback alla doman-

da “lo valgo. Qualcuno mi dice perché e per cosa?”.

• Protesi in questa ricerca proustiana (autore che potrebbero amare, se lo leggessero), la generazione “dei giovani” perviene di fatto, senza grandi teorizzazioni ideologiche o razionali, a un proprio codice valoriale-emotivo a suo modo universale e utopico. La mancanza di identità forte spinge a rifiutare la conflittualità e favorisce la tolleranza. Non so chi sono, come faccio a dire che tu sei sbagliato? Ognuno deve essere libero di perseguire la propria ricerca di felicità e del proprio potenziale da esprimere. Facilita questa disposizione anche la frequentazione globalizzata, i viaggi, l’incontro con altre culture e persone. I giovani nel mondo sono poi in contatto digitale permanente, la lingua inglese e i loro codici tribali consentono di comprendersi e di comunicare facilmente. L’aggressività è vissuta come costrizione e limite ed è rifiutata. Il bisogno di saturazione affettiva spinge a vivere la Natura come la Grande Madre, e quindi a desiderare armonia sia tra persone e popoli sia con l’ambiente. I giovani sono ecologisti e a favore della sostenibilità intuitivamente, emotivamente, simbolicamente prima che razionalmente. Come nel cammino di Santiago (esperienza simbolica che li affascina molto) chi cerca qualcosa è fratello naturale degli altri che sono in cammino, così i giovani si aiutano e condividono volentieri, spontaneamente: abitano insieme, si prestano abiti e cose. Il possesso delle cose ha in loro lasciato il posto all’uso condiviso, comune: lo sharing è figlio di questa generazione, non della nostra basata sul possesso di auto, casa, risparmi, lavoro sicuro. Tutto questo per loro non

ha molto senso, e forse è davvero un bene. Anche la dimensione consumista attenua la sua presa, rimangono alcuni brand-simbolo della giovinezza, ma con maggiore attenzione al rapporto non più qualità-prezzo ma fedeltà-prezzo. Il brand che è con me non deve tradirmi, deve essere interessato a me e non solo al mio portafoglio.

- Certamente il trend proto-identitario delineato non costituisce la norma di tutti i giovani. Tratti di bullismo, machismo, trasgressività aggressiva, fuga nella droga e resilienza passiva magari da bamboccioni sono anche troppo segnalati dalla cronaca. Ma neppure i Boomers erano tutti eroicamente impegnati a trasformare il mondo né coerenti con i valori che andavano sbandierando. E poi ricordiamoci che i media sono ancora presidiati dalle generazioni precedenti e da chi nell'equilibrio esistente (che vede ancora nella natura una cassaforte da rapinare) vive bene: molti stereotipi e pregiudizi sui Millennials sono più una versione attuale della sindrome classica per cui "ai miei tempi...oggi non sono più capaci...va tutto in rovina" e così via. Se è probabilmente vero che i giovani dovrebbero essere un po' più adulti, è di certo vero che i vecchi dovrebbero essere un po' più giovani. Quello che io cerco di fare, anche con questo racconto interpretativo.

- Se la generazione dei Baby Boomers rappresentò la versione revisionista della modernità e la generazione X interpretò la postmodernità, la generazione dei Millennials sta vivendo e muovendo la transizione dalla postmodernità all'oltre la modernità (detta anche neo-modernità,

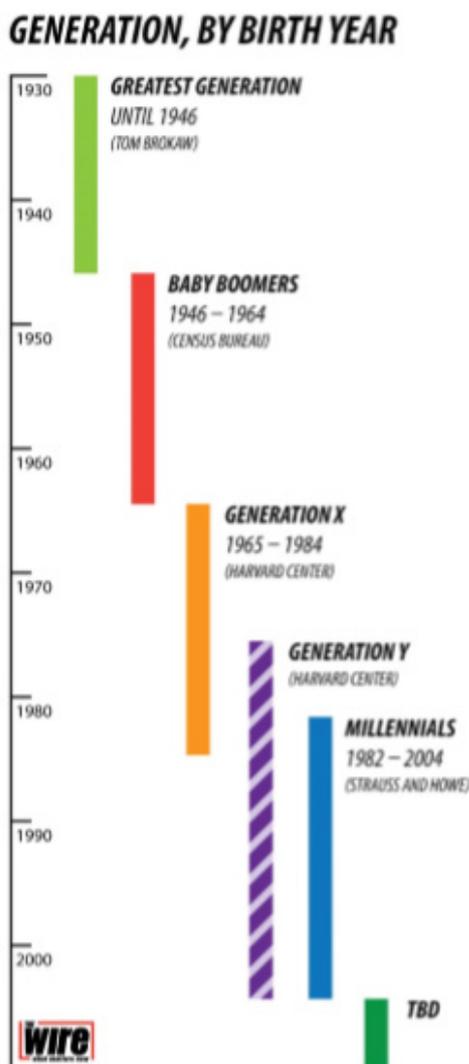
un termine che non rende l'idea della fine della modernità di cui ormai si tratta). In questa luce possiamo rileggere l'idea di Zygmunt Bauman secondo cui gli uomini postmoderni hanno rinunciato a una parte di sicurezza in cambio della speranza di una maggiore felicità: meno benessere materiale e maggiore qualità di vita, potremmo tradurre. Le risorse che le tecnologie mettono a disposizione dei Millennials li rendono più liberi e nello stesso tempo meno ricchi di sicurezza. Informazioni e contatti, livello di cultura più elevato, possibilità inusitate di mobilità e cambiamento sono risorse e possibilità ma anche complessità e confusione. Disporre di molte informazioni e molti mezzi può disorientare chi non sa bene per cosa usarli, anche se li sa usare benissimo. Il bisogno dominante sembra essere qui non "conoscere e ordinare il mondo", ma avere tutoring e feedback relazionale, anche attraverso la socialità virtuale e forme di contatto reversibili, mai troppi legami. I Millennials sono diversi dalle precedenti generazioni, ma ciò che li rende tali è allo stesso tempo un possibile motore di un diverso mondo e causa della fragilità di questa generazione.

6. IL PROFILO DEI MILLENNIALS. Visti da vicino e da fuori

Avendo prima cercato un insight capace di offrire un senso unitario alla polifonia di dati di qualità diversa che affollano questo tema, possiamo ora tornare a dipanare la matassa delle informazioni e degli stereotipi, cercando di alimentare il nostro schema interpretativo profondo e di arricchirlo o correggerlo nel caso.

6.1. Coordinate generali “oggettive” per inquadrare i Millennials

Ricordiamo che le Generazioni, dalla guerra fino ai Millennials, in letteratura generalmente vengono così definite:



- La Greatest Generation, quella

di coloro che sono nati prima della fine della Seconda Guerra Mondiale (1946).

- A questi segue la generazione più numerosa, quella dei **Baby Boomers** – figli del dopoguerra – generati in un clima di speranza e di fiducia nel progresso protrattosi fino ai primi anni Sessanta.

- Dal 1965 fino al 1984 (o dal 1961 fino al 1981 in altri casi) si parla di **Generazione X**, cresciuta all’ombra della precedente, priva di un’identità culturale definita, ma anche quella che più ha goduto dello sviluppo economico e tecnologico che ha caratterizzato la seconda metà del secolo scorso. È la generazione post-moderno-consumista, amante dei brand, della moda, orientata all’autoaffermazione e alla carriera di successo.

- Segue la **Generazione Y**, termine inizialmente usato per definire la generazione che va dal 1980 al 2000 o dal 1981 al 1997 secondo le soglie autorevolmente fissate da Pew. Questa etichetta iniziale, ancora usata in UK e Australia, cedette presto il passo al più intrigante termine di **Millennials**, utilizzato nel 1992 da Strauss e Howe nel lavoro che rilanciò la teoria generazionale come un potente criterio di lettura dell’evoluzione storica.

- Alla generazione dei Millennials stanno ormai seguendo studi sui nati dopo il 2000, i cosiddetti “nativi digitali”. Questa generazione che si affaccia oggi alla giovinezza e che sta diventando rapidamente oggetto di osservazione e discussione fu inizialmente indicata con l’acronimo **TBD** (*to be discussed*), ma con il progredire delle conoscenze si è ormai consolidata l’etichetta di **Generazio-**

ne Z. Con una felice ambiguità tra “Z” intesa come lettera successiva a “Y” e “Z” intesa come “Zero”, a designare che saremmo dinnanzi alla “ripartenza” di un nuovo ciclo. Tornerebbe su questa lettura alternativa, cui si potrà rispondere solo valutando se la generazione Y dei Millennials è un *cul de sac* più o meno fallimentare o un laboratorio attivo da cui emerge la novità (se mai c’è) degli “Z”.

Come illustrato nella prima parte, sappiamo che la *cronologia non è sufficiente* a stabilire se davvero abbiamo a che fare con una Generazione o solo con una coorte statistica su base cronologico-demografica. Occorrono anche imprinting storici che “segnino” la Generazione rendendola diversa psicologicamente e culturalmente dalla precedente e in grado di virare la rotta della storia, consapevole del proprio destino generazionale.

Una ricerca della Commissione Europea del **novembre 2018** sintetizzava così la carta di identità (un ossimoro in questo caso) dei Millennials:

1 WHO ARE MILLENNIALS?

They are the first generation to come of age in the new millennium, aged 18 to 35 for the purposes of this research. Their views are shaped by their unique life experiences, including:

- 1. economic recession
- 2. terrorist attacks
- 3. digital transformations
- 4. social media
- 5. globalisation
- 6. racial and ethnic diversity
- 7. expanded educational opportunity

Questo è un profilo *oggettivo e storico*, nel senso che *inquadrare i fatti-imprinting che possono avere influito sulla formazione della loro personalità*. Una correzione va fatta per l’indicazione 1., relativa alla recessione economica. In realtà nel loro percorso di crescita infantile i Millennials hanno respirato sia una fase di affluenza (gli anni ’80 del secolo scorso, grosso modo, terminati gloriosamente

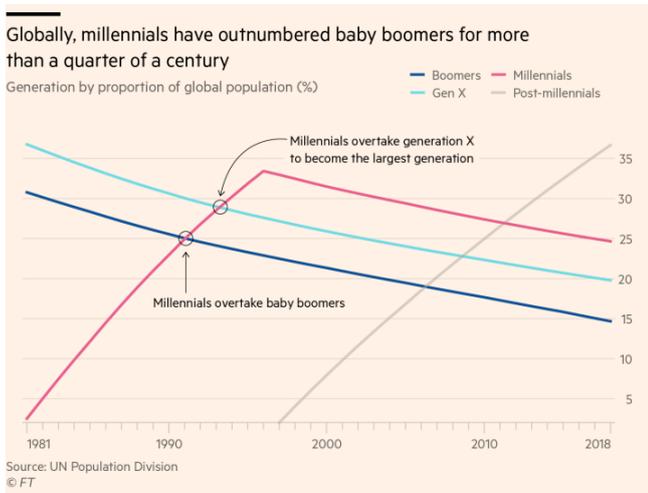
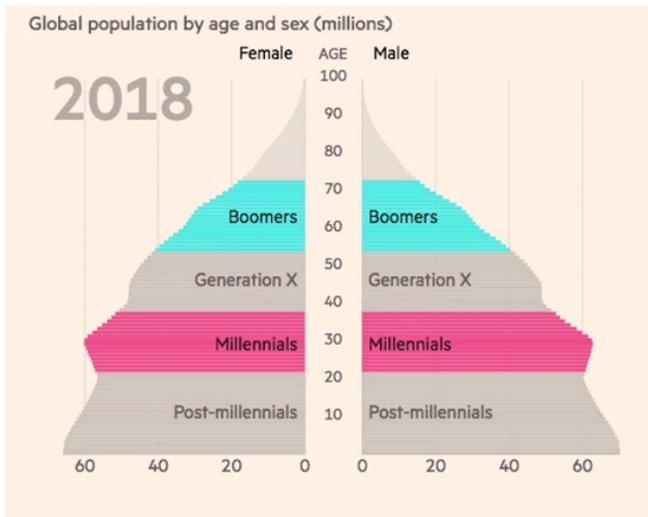
con il crollo del muro a Berlino) sia la fase prima soft (1993) e poi hard (2008) della crisi, poi della crescita stentata e infine della decrescita latente. È infatti questa *oscillazione*, respirata attraverso i genitori, ad aver alimentato per la sua parte il tratto fondamentale della delusione e del “tradimento delle attese”.

Sempre rimanendo sul piano oggettivo-descrittivo possiamo dire *quanti sono i Millennials*. Secondo una stima effettuata da Nielsen nel 2018:

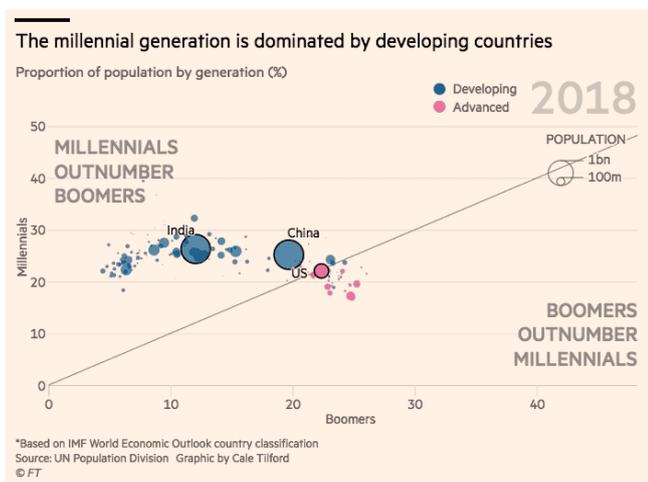
“Sono 1,7 miliardi i Millennials nel mondo, costituendo il 24% della popolazione globale, mentre in Italia sono 11,2 milioni. L’alta numerosità e il crescente potere d’acquisto li rendono capaci di influenzare vari scenari, come quelli relativi ai media, ai consumi, al mercato immobiliare e alla ristorazione, in base ai loro valori e alle loro preferenze.”

Altri dati socio-demografici oggettivi sono ricavabili dalle variabili classiche di questa segmentazione: titoli di studio, carriera, disponibilità economica, stato civile, presenza di figli e così via. Dati che possono essere integrati da elementi descrittivi dello stile di vita e di consumo. Riprendiamo qui una recente sintesi dei principali di questi dati offerta nel giugno del 2018 da un inserto speciale del Financial Times.

Un primo dato evidenzia il “sorpasso demografico” dei Millennials rispetto alle due generazioni che li hanno preceduti.

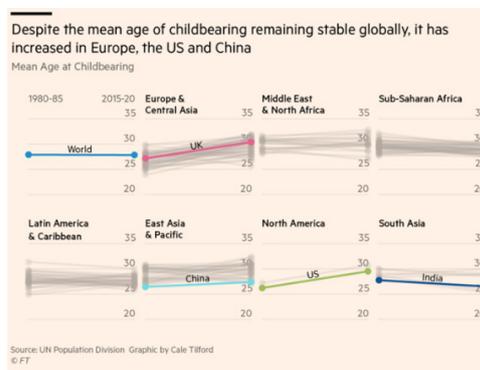
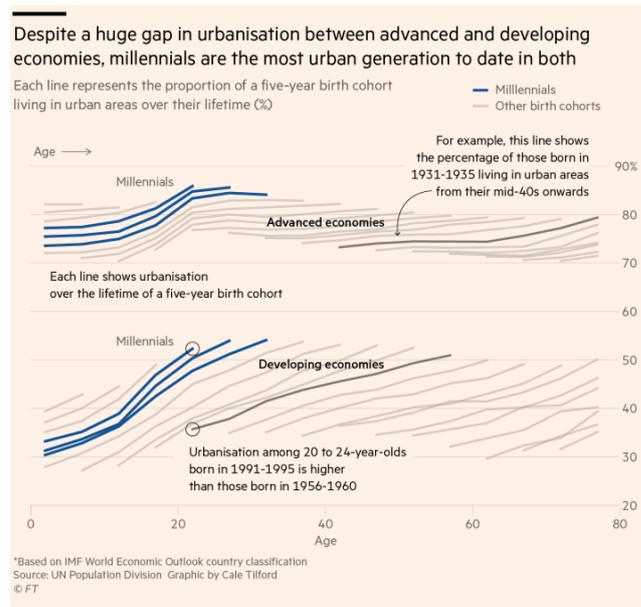


Un altro dato interessante evidenzia la asimmetria della presenza di Millennials nelle varie aree del mondo: la geopolitica delle risorse giovani mostra uno sbilanciamento progressivo a favore di Cina e India.



I Millennials sono, sia nelle economie più sviluppate sia in quelle meno sviluppate, i più fortemente "urbani". La città

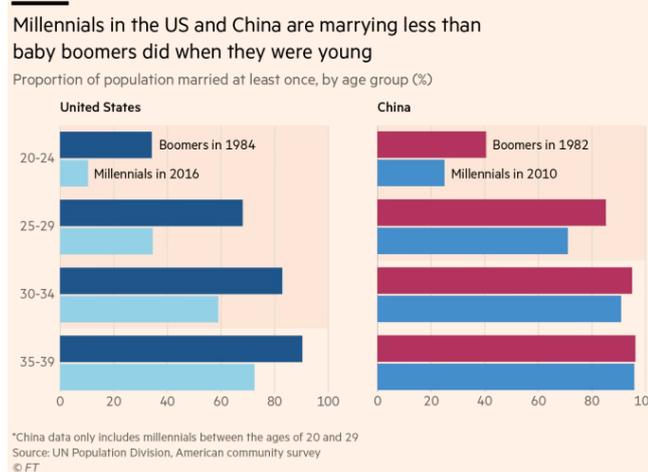
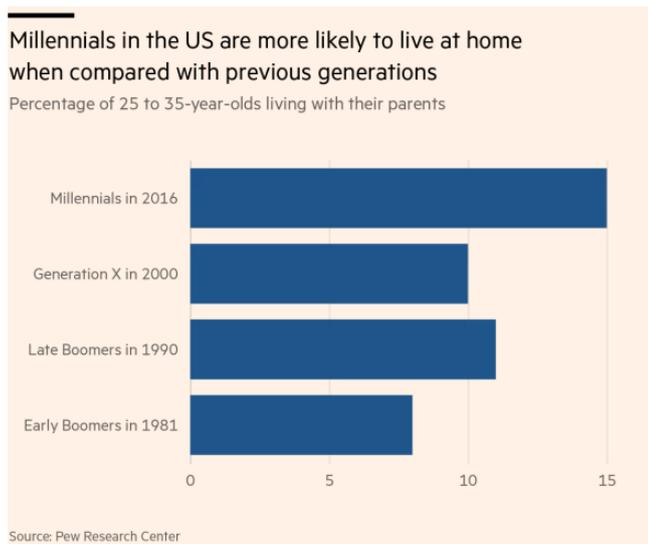
è il loro habitat naturale.



I dati segnalano anche che, soprattutto in Cina, si ha un maggior numero proporzionale di Millennials e che sempre lì convergono più velocemente verso le città che non altrove. Le città sono sempre state, e saranno ancor più con le megacities smart dei prossimi anni, motore culturale, tecnologico, economico e laboratorio sociale. La dialettica generazionale poi è una potente molla di innovazione e cambiamento. Il fatto che Cina e India mostrino questi segnali deve farci riflettere, mentre l'Europa sceglie la decrescita felice delle nascite e coltiva il mito delle radici e dei paeselli disneyani.

Altri due dati evidenziati dalla bella sintesi del Financial Times per gli USA, ma validi anche per il resto dell'Occidente, sottolineano due aspetti caratterizzanti i Millennials rispetto alle generazioni Boomers e X, spesso da noi banalizzati con

la etichetta di “bamboccioni”: la permanenza protratta nella casa dei genitori e la minore propensione al matrimonio.

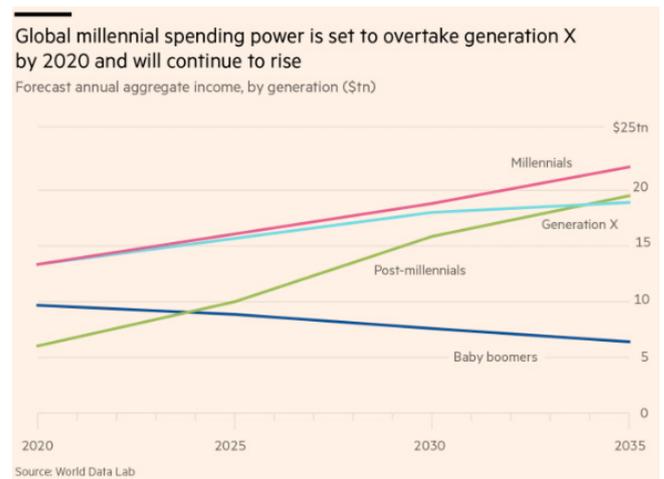


Il secondo dato porta con sé uno spostamento più in là nel ciclo di vita del concepimento di figli: una tendenza che riguarda però i paesi più sviluppati, mentre a livello mondiale l'età media di concepimento rimane stabile (il che significa che nei paesi meno avanzati l'età media di concepimento si è abbassata almeno un po', anche considerando la sproporzione quantitativa delle nascite tra i due mondi, a sfavore dei più sviluppati).

Infine, nel caso vi chiedeste come mai i Millennials riscuotono così tanta attenzione giornalistica e di indagine da parte di istituti di consulenza e di mercato, il Financial Times - coerentemente con la sua mission - ci ricorda un fatto

brutalmente economico: i Millennials si avviano a essere la principale forza economica sia come produttori che come consumatori:

Why the 'millennial moment' matters Millennials and work By 2020 millennials are forecast to make up for 35 per cent of the global workforce. They reached the same figure in the US two years ago, at the same time becoming the largest generation in the workforce.



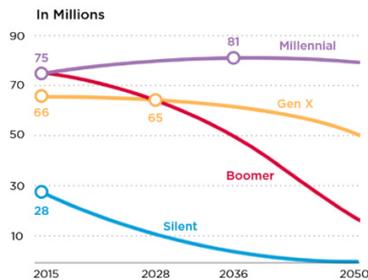
While it is difficult to estimate the total income of millennials compared with other generations, using income and demographic modelling, the World Data Lab forecasts that the global spending power of millennials will soon be greater than any other generation. As the principal consumer generation, they are set to shape the direction of the world's economy in the years ahead.

6.2. Il quadro di sintesi sulla generazione Millennials offerto dai dati “hard”

Tirando le somme i dati oggettivi evidenziati qui o in altre fonti largamente disponibili delineano il seguente quadro “oggettivamente differenziale” rispetto alle generazioni precedenti:

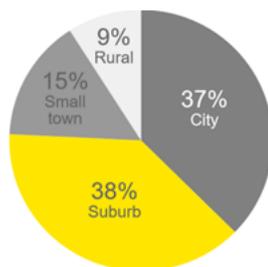
- **I Millennials sono una generazione estesa e ormai economicamente dominante**, stanno quantitativamente superando (in USA lo hanno già fatto) le generazioni precedenti di Boomers e X.

Millennials Overtake Baby Boomers as America's Largest Generation



Source: Pew Research Center tabulation of U.S. Census Bureau population projections, released December 2014 and 2015 population estimates

- Sappiamo però da altri dati che **questa prevalenza quantitativa non si è ancora tradotta in una analoga prevalenza qualitativa**. I posti di comando sono ancora presidiati da appartenenti agli X e ai Boomers, tranne che per alcuni settori (digital media, ad esempio), soprattutto per gli USA. Nell'area EU si registra anche un minore livello di guadagno e di possibilità di carriera rispetto ai loro "antenati": le prospettive avanzamento in carriera e di crescita di remunerazione per i Millennials sono più basse rispetto a quelle che avevano alla loro età i loro genitori e nonni (gap generazionale anche di speranza di benessere).
- Questo nonostante siano **più acculturati dei loro genitori e nonni**, abbiano viaggiato di più, conoscano più lingue e sappiano utilizzare meglio gli strumenti dell'era digitale (digital divide generazionale).
- Ci sono **più Millennials nei paesi asiatici** (Cina, India) che negli USA, e di più (in proporzione) negli USA che in EU.



75% of millennials live in the city or suburbs, similar to 2016

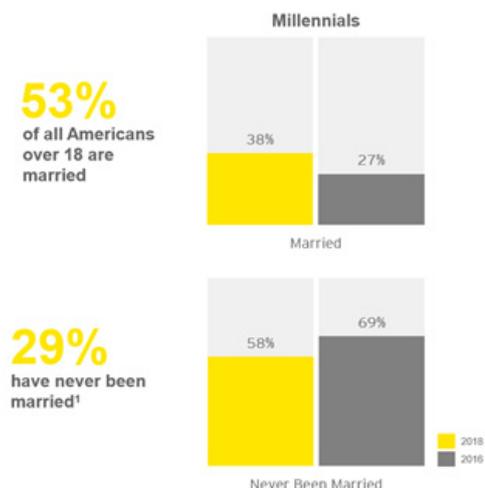
Dato US, 2018 – EY report

- **Gravitano nelle città** e saranno le megacities il motore dello sviluppo e della innovazione sociale tra il 2020 e il 2050.

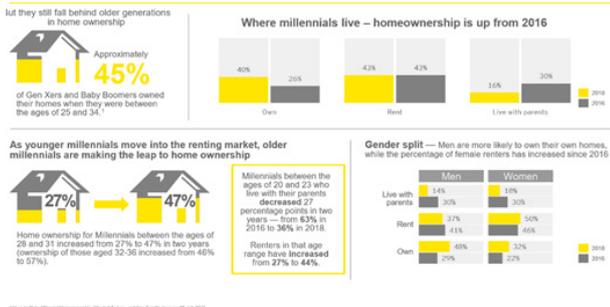


Considerando che delle 50 megacities cui arriveremo nei prossimi anni la maggioranza si svilupperà tra Oriente, Medio Oriente e Africa, avremo uno sbilanciamento dei motori evolutivi (giovani e città) che lascerà l'EU al palo.

- **Rimangono più a lungo nella famiglia d'origine e ritardano il momento del matrimonio e della riproduzione**. Dobbiamo però tenere conto di forme di convivenza diverse che stanno sostituendo il matrimonio, gestibili anche continuando ad abitare (ma non a vivere) con i genitori.



Millennials are moving out of their parents' homes



La tendenza, almeno negli USA, mostra segni di rientro nella normalità man mano che cresce la proporzione di Millennials più adulti: ma rimane, anche negli USA in cui la cultura spinge alla autonomia più fortemente di quanto accade in Italia, un gap rispetto alle generazioni precedenti, solo in parte accreditabile a fattori di income.

Mentre il protrarsi della permanenza nella casa dei genitori mostra una certa tendenza al décalage, la propensione al matrimonio mostra invece un trend opposto.

Continua a diminuire tra i Millennials il numero dei matrimoni (in USA, ma il dato è simile anche in Italia e nel mondo occidentale in genere).

• **L’atteggiamento verso il matrimonio va colto come sintomo**, uno dei tanti, del forte orientamento di questa generazione alla informalità. Assieme al rifiuto della politica, allo stile casual di abbigliamento, alla minor presa delle firme dei brand e delle mode, al “tu” usato ovunque con naturalezza, questa generazione segnala una forte insofferenza per le camicie di forza e per ogni situazione pre-codificata. Sente fortemente, istintivamente prima ancora che consapevolmente, la necessità di tenere “le mani libere”, aperte a possibilità e a libertà di scegliere, di tornare indietro, di saltare avanti.

• Non si tratta qui, come spesso interpretano i miopi commentato-

ri di superficie, di trasgressività o di rifiuto delle responsabilità e dei “doveri”. Siamo dinnanzi al bisogno di rimanere aperti alla attesa (che è anche rinvio, ma non solo questo) e alla paura folle di “sbagliare” le scelte che coinvolgono il legame affettivo cui questa generazione delega molta più attesa di felicità che non al lavoro o al riconoscimento sociale di ruolo. Non è “incapacità di amare” per egoismo edonista: è angoscia di non trovare nello sguardo dell’altro la risposta che ti aspetti e di cui hai un vitale bisogno. Esporsi indifesi alla mercé della relazione può essere distruttivo, e questo lo sentono: così rimandano, compensano, evadono, sognano. Ma intanto gli anni passano e il nodo si fa più intricato da sciogliere.

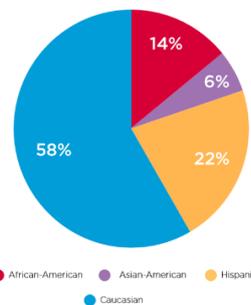
• **Sono la generazione più “eterogenea” fin qui esistente**, come indica il dato USA sotto riportato, generalizzabile almeno all’area occidentale del mondo.

They Are The Most Ethnically Diverse Generation In The US

Generation	% Caucasian
Millennial	58%
Gen X	61%
Boomers	73%
Silent Generation	83%

Dati 2016

U.S. Millennial Composition by Ethnicity



Source: Nielsen

Anche in questo caso va ricordato che l’ibridazione etnica e culturale ha sempre costituito un motore di evoluzione, come ben sappiamo noi italiani, un popolo a elevata biodiversità e multiculturalità storica.

Da questi dati non emerge a prima vista l’evidenza di una originalità strutturale.

Il dato più interessante è quello della asimmetria tra la maggiore apertura mentale sospinta dalla scolarizzazione

elevata, dalla eterogeneità culturale e (come vedremo sotto) dalla abitudine al viaggio e alla iperconnessione da un lato, e la maggiore (rispetto a padri e nonni) difficoltà di autonomizzarsi economicamente e di avere analoghe prospettive di ascesa sociale. Unitamente alla scarsa propensione all'impegno politico (altro dato che emerge da più indagini), questo quadro configura un potenziale inesperto e un latente stato di frustrazione parzialmente assorbito dai gruppi di connessione e dall'esplorazione evasiva.

Ma che succede quando il crescere della età rende inevitabile il confrontarsi con l'inserimento nella società del lavoro? Come vedremo esiste una differenza importante di vissuto e di atteggiamento tra i Millennials ancora "giovani" (nati negli anni '90 ed oggi intorno ai 20 anni) e quelli ormai "giovani-adulti" (nati negli anni '80 ed oggi intorno ai 30-35 anni). Bisogna tenere conto dell'intersezione tra generazione nel ciclo storico-demografico e stadio del ciclo di vita all'interno della coorte.

The 16 Year Age Span Encompasses Different Life Stages

- As of 2015 when most recent demographic research was conducted, millennials are between the ages of 18 - 34
- The age span impacts buying power, top life concerns, and financial goals
- For example, only 9% of those aged 18 - 24 are married, vs. 58% of those aged 30-34
- A Life Stage approach targets consumers by what they care about most in various life stages to be relevant and compelling



Molte differenze nei ritratti dei Millennials circolanti sui mass media e nel dibattito di superficie (si veda per esempio il recente dibattito sui "Millennials at Work" mosso dallo speech TED di SimonSinek) nascono certamente dai pregiudizi di giornalisti non più giovani, ma anche dal fatto che esista una differenza sostanziale di vissuto e di atteggiamento tra Millennials

più "anziani" e Millennials più "giovani".

Millennial Life Stage Segmentation



There Are Clear Differences in Marital Status & Presence of Children

Millennials (18-34)

Demographic %	Total Adults	Total Millennials	Ages 18-24	Ages 25-29	Ages 30-34
Married	55%	31%	9%	35%	58%
Children in household under 18	34%	38%	16%	48%	61%



Source: Shillman Research Center

Mentre i più "giovani" infatti possono guardare il loro futuro nell'ottica del rinvio e della attesa, i più "anziani" debbono ormai scegliere e subire i vincoli di una realtà lavorativa che per ora non lascia molto spazio ai loro bisogni. Perciò l'esperienza del lavoro diventa cruciale per loro e per la società che dovranno so-spingere "avanti".

Torneremo su questo punto, uno dei più importanti per capire il rapporto Millennials-società e certamente cruciale per chi fa impresa, organizzazione e HR. È anche uno dei punti su cui lo scontro tra pregiudizi generazionali è più evidente, come sempre accade quando si deve condividere un territorio e decidere chi detta le regole.

Nel mondo del lavoro il mondo semi-reale fluido e tollerante che i Millennials si sono costruiti nella giovinezza va incontro a un brusco risveglio. Ma non è detto, e forse non sarebbe né bene né possibile liquidare questa nuova dialettica con le frasi che tanto piacciono ai non Millennials: "finalmente capiranno

che è l'ora di svegliarsi!". Quel cambiamento socio-economico che riuscì molto parzialmente alla chiassosa rivolta dei Boomers forse sarà portato a nuovo compimento dalla silenziosa rivoluzione dei Millennials. Come Boomer la cosa mi infastidisce, certamente. Ma è una riflessione da fare, e presto, per chi cerca di supportare la difficile transizione che le aziende sono urgentemente chiamate ad attraversare.

I dati "oggettivi" (quelli sintetizzati e molti altri che potrete spulciare nelle indicazioni sitografiche della sezione successiva) sottolineano, alla luce del quadro interpretativo proposto inizialmente, un punto cruciale.

- ✓ I Millennials sono una generazione che cerca disperatamente di non entrare nella età "adulta", almeno come la si intendeva fino a ieri. La giovinezza non è per questa generazione un punto di passaggio, ma una dimensione in cui restare. *Hic manebimus optime*: il mito "giovani per sempre" già in voga tra gli X come fitness e avventura assume qui uno spessore esistenziale del tutto diverso.
- ✓ Il rinvio diventa, e questo mi ricorda il grande e rimosso Sartre, non più un ammortizzatore temporaneo, ma una dimensione esistenziale permanente. Che tollera solo simulazioni del cimento con le prove, come da noi in Amici o nel mondo con la saga dei cuochi sadicamente selettori di giovani aspiranti: una metafora singolarmente rivelatrice.

Questo in sintesi quanto emerge da una prospettiva "esterna", storica e di demografia differenziale.

Ma qual è il loro vissuto, il loro punto di vista su di sé e sul mondo? Non sorpren-

derà trovare che non è come uno studioso Boomer si aspetterebbe. Non appare venato di pessimismo, né di particolari ansie, soprattutto nei più giovani. Una distonia, rispetto alle possibili attese interpretative, da spiegare.

Cominciamo con l'ascolto della loro voce, sia pure filtrata da questionari non costruiti da loro.

7. IL VERSANTE "SOGGETTIVO": vissuti e atteggiamenti dei Millennials

Abbiamo tentato una inquadratura storico-culturale della condizione Millennial e abbiamo sintetizzato i dati oggettivi più attendibili. Per progredire nella conoscenza di questa generazione è tempo di entrare nella loro psicologia attraverso il loro vissuto e i loro atteggiamenti. Compito arduo, visto che i Millennials rifuggono da questionari e sondaggi che mirino a definirli.

7.1. Fonti di conoscenza

A questo punto gli altri dati affidabili e più prossimi, ad aiutare un insight della personalità del nostro target, passano da tre fonti:

- **Dati differenziali di atteggiamento, opinione, autodescrittivi ricavati da questionari** quasi sempre somministrati via web e non garantiti metodologicamente secondo standard scientifici (per esempio la formulazione e la metrica delle domande, la verifica pilota di comprensione univoca, la presenza di controlli interni). Questi dati possono aiutarci a rispondere alla domanda se e in che cosa (a livello di atteggiamenti e auto-descrizioni) i Millennials sono differenti dalle altre generazioni: interessante soprattutto sarebbe il confronto con i Baby

mentazione dei media, in una fase di grande proliferazione di canali televisivi, siti web e social media che li ha portati a essere multitasking... Amano condividere le proprie esperienze con tutti, non solo con chi gli è più vicino. Oltre la metà di essi guarda la televisione e contemporaneamente fa altro: il 66% naviga su internet e il 58% utilizza i social network (contro il 41% e 24% rispettivamente dei Baby Boomers).

Sono abili nell'utilizzare i social network per raggiungere il successo e affermarsi in società ["Di più"]. Un esempio di questa capacità viene dalla star YouTube più pagata al mondo, un ragazzo svedese di 25 anni, che nel 2015 ha guadagnato 12 milioni di dollari giocando ai videogames; una cifra superiore allo stipendio di Tim Cook, CEO di Apple, e più della metà di quello di Howard Schultz, CEO di Starbucks... i Millennials utilizzano la loro abilità di networking per ottenere quello che desiderano, sfruttando le scarse risorse finanziarie a disposizione e senza per questo rinunciare alla qualità dell'esperienza vissuta. Basti pensare a strumenti quali il crowdsourcing, il crowdfunding e naturalmente le opportunità offerte dalla sharing economy, che li vede in primissima linea in qualsiasi tipo di situazione (35% vs 7% dei Baby Boomers).

Quasi tutti i consumatori apprezzano la possibilità di essere connessi in qualsiasi luogo e momento. I Millennials, in particolare, sono la generazione dell'"adesso" perché si aspettano di poter condurre un'esistenza 'wireless', sia che si tratti di acquistare un prodotto mentre si va al lavoro o di guardare il programma TV preferito durante la pausa pranzo. Desiderano prodotti migliori e più innovativi e li vogliono nel modo più rapido e conveniente possibile.... L'aumento delle vendite online dei beni di largo consumo è dovuta in parte alla maturità raggiunta dai nativi digitali, che sfruttano le innumerevoli opzio-

ni dell'ecommerce, dalla consegna del prodotto direttamente a casa o da ritirare in negozio, al supermercato virtuale e ai distributori automatici. I Millennials disposti a ordinare generi alimentari online con consegna a casa sono quasi il doppio rispetto ai Baby Boomers.

Se vi prendete la briga di calcolare in quale dei tre settori il delta differenziale tra le due generazioni è mediamente più elevato vi accorgete che si tratta del settore "noi". Il passaggio dalla logica Boomers di possesso e proprietà alla logica Millennials di sharing non è solo questione di necessità economica, ma corrisponde al piacere di fare insieme e al bisogno di non essere soli. È lo stesso tipo di driver che alimenta il volontariato e il terzo settore, aree in cui i Millennials sono assai più attivi dei Boomers.

In un successivo rapporto del 2017 gli analisti Nielsen consolidano lo schema differenziale "Noi", "Di Più" e "Adesso" come caratterizzante i Millennials rispetto a Boomers e, ora, anche a Gen X. E qui non solo in relazione ai media.



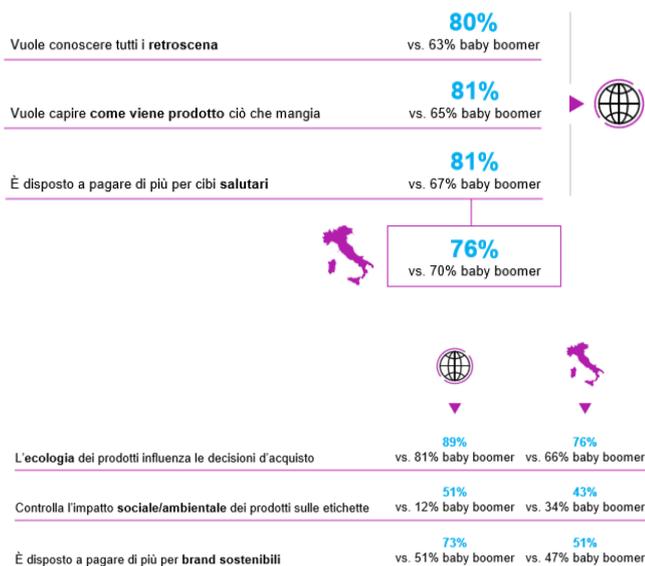
Lo schema Nielsen condensa tre tratti differenziali della generazione millennials. I Millennials vogliono di più, insieme e adesso.

DI PIÙ - I Millennials vogliono di più. Vogliono più informazioni, più qualità, più so-

stenibilità, più accessibilità, più alternative. Cresciuti durante il processo di democratizzazione di Internet, sono la generazione più informata e consapevole di sempre. Vogliono sapere come, dove e da chi viene prodotto ciò che acquistano e non esitano a confrontarsi con le aziende tramite i social media. Sono molto esigenti: ambiscono a uno stile di vita sano ed equilibrato e si aspettano che i prodotti in commercio e le aziende stesse facciano di più per le persone e per la società.

Interessante l'attenzione alla qualità dei prodotti alimentari come strumento di cura di sé e del capitale primario della salute / benessere al di là della cura dell'aspetto tipico degli X. Confermando il bisogno di sentire questa "cura" anche attorno a sé, i Millennials segnalano una forte ascesa della attenzione ecologica.

Due dati Nielsen relativi a questi due aspetti, il primo riguarda l'attenzione al prodotto alimentare, il secondo lo scrupolo ecologico:



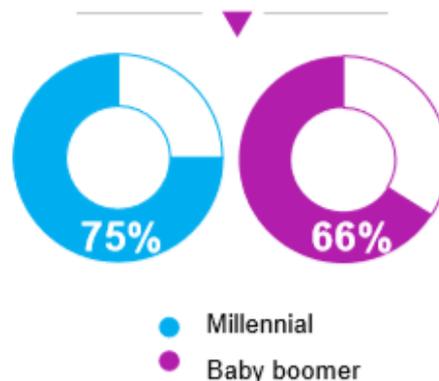
Il 40% dei millennial italiani – il 48% a livello mondiale – sono disposti a pagare di più per prodotti nuovi e innovativi, contro il 31% dei baby boomer. Cresciuti nell'epoca della cucina internazionale e dei ristoranti fusion, sono sempre più predisposti a sperimentare. L'innovazione è il loro pane quotidiano.

Sono alcuni dei tanti segnali ricavabili da una pletora di indagini del bisogno di auto-protezione di sé e della propria Madre Terra: probabile sintomo della preziosità del Sé avvertita dai Millennials, da proteggere come un uovo in attesa che

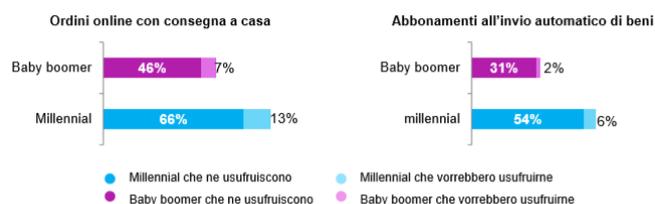
si dischiuda.

ADESSO - I Millennials sono diventati adulti insieme alla banda larga, quindi sono abituati a pensare e agire velocemente. Le aziende devono imparare a intercettarli nei cinque secondi che impiegano a scrollare la search engine results page. Si aspettano di poter condurre un'esistenza costantemente connessa e wireless, che si tratti di acquistare un prodotto mentre sono per strada, di guardare un programma TV durante la pausa pranzo o di trovare informazioni nel modo più rapido e conveniente possibile.

La connessione continua sempre e ovunque disponibile e il ricorso alla consegna rapida a domicilio sono citati dall'indagine Nielsen come segni di questa urgenza. La tendenza all'acquisto d'impulso del consumismo tipica degli X sembra trasferirsi nei Millennials sulla comunicazione e sullo smartphone.



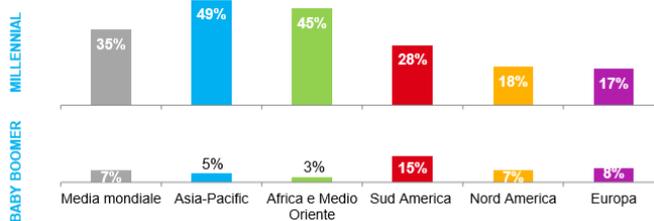
Il 75% dei 20-30enni italiani si aspetta di poter usufruire di una connessione internet ovunque. Infatti, il 67,2% dei 18-24enni (2,8 milioni) e il 64,9% dei 25-34enni (4,4 milioni) vanno mediamente online ogni giorno (Audiweb, giugno 2017).



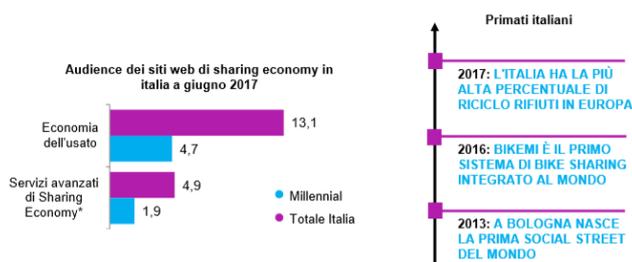
INSIEME - Sono la generazione del "noi" – espressione di pluralità – per il valore

che danno al concetto di community e per le loro capacità di socializzazione. I Millennials sono una generazione collaborativa, democratica, cyberattiva e partecipativa. Amano condividere le proprie esperienze con tutti, non solo con i propri cari.

Il commento di Nielsen sottolinea che “i Millennials utilizzano la loro abilità di networking per ottenere quello che desiderano e sfruttano le scarse risorse finanziarie che hanno a disposizione senza rinunciare alla qualità. Basti pensare a fenomeni quali il crowdsourcing, il crowdfunding e la sharing economy nel complesso, che li vede in primissima linea in qualsiasi tipo di situazione – in Europa il 17% utilizzerrebbe o noleggerebbe prodotti o servizi in condivisione, contro l’8% dei Baby Boomers.”



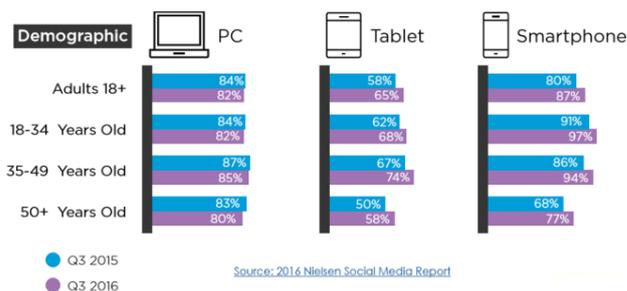
Anche per l'Italia ci sono buoni segnali in questo senso:



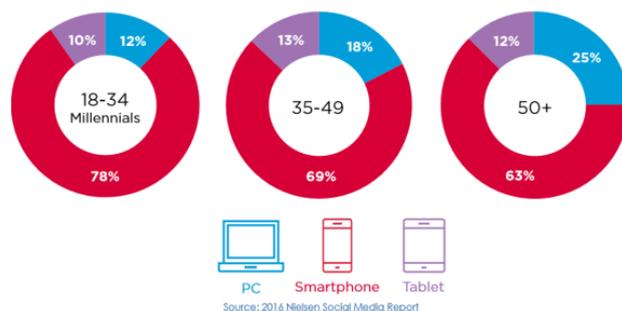
Il dato differenziale più decisivo non sembra quindi consistere sostanzialmente nella utilizzazione dei mezzi di contatto. In realtà, come testimoniato proprio dai dati Nielsen del 2016 (trend confermati negli anni successivi), l'uso degli strumenti di comunicazione sta

estendendosi anche alle altre classi di età generazionale, almeno prendendo a paradigma gli USA:

Percentage of U.S. With Access to PCs, Tablets, and Smartphones



Share of weekly social minutes across devices (Q3 2016) By age demographic



	By Age		
Quantità di tempo settimanale e % totale speso nei social media	18-34 Millennials	35-49	50+
Average Overall Weekly Time Spent on All Media (HH:MM)	26:49	31:40	20:22
Average Overall Weekly Time Spent on Social Media (HH:MM)	6:19	6:58	4:09
% of Overall Media Time Spent that is Social	24%	22%	20%
% of Social Media Time Spent Increase from Q3 2015	21%	29%	64%

Source: 2016 Nielsen Social Media Report

Come si può vedere esistono sì differenze quantitative, che però non sono drammaticamente significative. L'uso dei social si sta altresì diffondendo presso le persone meno giovani anche come rimedio alla solitudine e di utilità per la cura di sé: i siti e i gruppi social dedicati alla salute sono frequentati massicciamente dai meno giovani per ovvie ragioni.

Non è la quantità d'uso che conta, ma

la qualità del rapporto con queste tecnologie. Ciò che più conta è che per i Millennials la familiarità con questa dimensione va al di là dell'essere "mezzi di comunicazione" come accade per i loro genitori. Sono piuttosto "estensioni di sé", strumenti espressivi, partner insostituibili di lavoro e di gestione tempo personale. Perciò la protezione di questo mondo è come la protezione della propria intimità, tanto da spendere molto di più per smartphone che consentono l'accesso solo attraverso l'impronta digitale o il riconoscimento del volto e della voce. Allo stesso modo i Millennials sono disposti a spendere per smartphone capaci di diventare macchine da ripresa e da montaggio, diario audiovisivo continuo della propria giornata da condividere integralmente: una cosa che le generazioni precedenti fanno assai poco, anche se usano lo smartphone.

E non si tratta meramente di incapacità tecnica. Se la nostra biografia quotidiana si agglomera attorno a un nucleo identitario e progettuale, chi non ha questo catalizzatore dipende dal feedback che altri danno al racconto audiovisivo di sé. Un grande rischio, agli occhi di un Boomer o di un X, ma normale collusione per un Millennial. Se per un Boomer ha senso dire "io sono i miei valori", per un Millennial ha senso dire "io sono i miei likes" (esagerando un po', naturalmente, in entrambi i casi).

Le tecnologie rappresentano per i Millennials un riferimento importante e la passione per le innovazioni tecnologiche è davvero una novità rispetto al passato. L'Hi-Tech è una area di spesa cui sono più disponibili, assieme alle attività di evasione in compagnia. Ha sostituito la passione degli X per l'abbigliamento e per i gadget di status (auto, orologi, casa). La tecnologia è importante come mezzo di estensione delle proprie po-

tenzialità, sensorialità, relazionalità: è una esplorazione continua di quello che potrei fare o sentire, in attesa di scegliere cosa posso e voglio essere. Come i bambini esplorano ed esercitano il proprio corpo scoprendone con entusiasmo le inusitate capacità, i Millennials esplorano questa armatura (vedi Iron Man) tecnologica capace di offrire sempre nuove possibilità.



Source: Millennial Marketing

Questa tecnofilia non è segno di freddezza e di calcolo di potenza: siamo piuttosto nella analogia con il bambino che esplora con gioiosa sorpresa le proprie potenzialità, magari spinto dal marketing che questo bisogno/desiderio manipola per i propri fini commerciali.

Ma la spinta è genuina e va compresa correttamente. Il loro rapporto con queste estensioni di sé non è di natura cognitiva: provate a farvi spiegare da uno di loro come funziona un qualsiasi programma. Se siete in un buon rapporto, ve lo farà vedere in concreto e farà con voi qualche esperienza dal vivo. Condividerà il suo modo di utilizzarlo, ma non vi spiegherà mai alla lavagna di cosa si tratta e come funziona e perché. Come noi Boomers facevamo quando un compagno ci chiedeva di capire di più delle donne: non facevamo una lezione di anatomia e fisiologia né di psicologia.

Non possiamo considerare questa ge-

nerazione “tecnologica” proprio perché è invece “tecnofilica”. È in realtà una generazione tutt’altro che robotica: è affettiva, caring, sharing, amichevole e aperta per molti versi assai più delle due che la hanno preceduta. Abbiamo già segnalato la loro cura per la salute e la attenzione all’ecologia e alla sostenibilità, la tolleranza per la diversità, il disagio per la aggressività e la violenza (derive patologiche a parte), l’affetto per i genitori.

They love brands that stand for more than the bottom line

- Almost 50% support a cause
- 37% are willing to purchase products & services that support their cause

Source: Millennial Marketing

Potremmo ricordare la passione del vintage, un modo indiretto di ricostruire una storia, di ritrovare radici senza impegnarsi a essere eredi di un passato che ha tanti aspetti non amabili per loro (le guerre mondiali, l’atomica, i conflitti sociali). Persino nel rapporto con i brand affiora una ricerca di valori e di storia, e la loro preferenza va a quei brand che sembrano “credere” in quello che fanno e sembrano farlo non solo per guadagnare: anche in questo marciano una differenza rispetto a Boomers e X generation.

Purchase Interest Based on Brand Story

74.7%

OF MILLENNIALS SAY THEY WOULD EITHER **PROBABLY PURCHASE (34.7)**, OR **DEFINITELY PURCHASE (40%)** A FOOD PRODUCT BASED ON THEIR INTEREST IN THE BRAND’S STORY.

Source: Millennial Marketing

Nothing Beats A Good Story... Content Drives Affinity

80% Want brands to entertain them
46% Have posted self-created original photos or video online

Source: Millennial Marketing

1/3 Own Pets

Millennials are picking pets over people



Millennials have supplanted Boomers as the largest US pet-owning population, according to data released by research firm GfK during Global Pet Expo 2015. That means 35.2% of the US' 75 million Millennials, defined by GfK as people age 18 to 34, own a pet, compared to 32.8% of Boomers. Apr 1, 2015

Source: The Washington Post

MILLENNIAL PET OWNERSHIP

- Millennials = 24% of US pet owners...
- 74% own dogs
- 49% are cat owners
- 19% have freshwater fish

Su tutti i dati che segnalano la presenza e rilevanza della dimensione affettiva nei Millennials, quello che mi ha più colpito è legato a un sorprendente superamento dei Boomers in una area in cui proprio il dato anagrafico e la condizione di relativa solitudine (ancora più elevata nella società USA cui il dato si riferisce): il dato in questione si riferisce infatti al possesso di animali da compagnia, evoluzione dei peluche transizionali della infanzia.

Anche in Italia questo mercato è vivace nei giovani (che poi magari lo affidano ai genitori...).

Cosa possiamo ricavare da questa selezione di differenzialità generazionali che caratterizzano i Millennials sul piano degli stili di vita? Con la solita drasticità, annotiamo per punti:

- ✓ A differenza delle generazioni precedenti, hanno **un rapporto peculiare, confidente, fusivo, non meramente strumentale e utilitaristico con la tecnologia.**
- ✓ La tecnologia è essenzialmente **comunicazione con sé e di sé attraverso gli altri** per un verso, e per l'altro verso **ampliamento del proprio raggio di azione e delle proprie "doti" e sfondamento del muro oppressivo della realtà.** È apertura della dimensione di **simulazione e sperimentazione a basso rischio sia reale sia relazionale.**
- ✓ La **ricerca di storia e valori non passa attraverso battaglie ideologiche** e rivoluzioni sociali né teorizzazioni mentali, ma affiora nelle scelte di consumo "sostenibile", nella preferenza per brand con storia e capaci di caring, nell'impegno amicale nel terzo settore e nel volontariato.
- ✓ La **capacità di sharing, la minore velleità di possesso,** apre a una dimensione nuova di condivisione e di tolleranza, radice di uno scambio relazionale ancora cauto. In questa generazione comunque, nonostante il conflitto attrazione/repulsione verso il legame della intimità, si fa strada un "noi" che attenua fortemente l'lo totemico delle generazioni precedenti.
- ✓ Mentre i Boomers cercavano di

cambiare il mondo per renderlo più simile ai propri forti ideali, mentre la Gen X cercava di sfruttare al meglio il mondo per la propria ascesa aspirazionale, i **Millennials cercano di rendere il mondo più fluido e disponibile e sviluppano un atteggiamento pragmatico e a breve termine, tattico e flessibile.** Ancora una volta trovano qui alleanza con la tecnologia, quella che rende il mondo "smart" e ad hoc, personalizzato e interattivo in tempo reale o quasi.

Per ottenere questa vivibilità personalizzata del mondo e per non perdere i propri gradi di libertà sono disposti ad abbassare le loro pretese, usando l'intelligenza non per la scalata sociale ed economica, ma per conciliare la realtà con sé stessi. Invece di spendere energie per guadagnare di più facendo cose non sentite adatte a sé, meglio scegliere il low cost con i motori di ricerca, bene usare il car sharing, ottimo convivere con amici in un appartamento in affitto.

Preso singolarmente, nessuna delle differenzialità statistiche rispetto alle altre generazioni sembra eclatante, pur nella consistenza di alcune. Se le vediamo come sintomi di un quadro di insieme però la prospettiva cambia: come sempre, il tutto è diverso dalla somma delle singole parti. E, come sappiamo in psicologia, questa diversità del tutto dipende non dagli stimoli ma dalla elaborazione del nostro cervello.

Il mio cervello di Boomer incallito vede questo: adesso cerchiamo di ascoltare ciò che "vede" la mente Millennials, sintomo e segnale da "auscultare" con lo stetoscopio del ricercatore.

7.3. Auscultare il Millennials (italiano)

Tra le tante indagini che affollano il web e alimentano citazioni sui vari media la più ampia disponibile è l'indagine europea Generation What:

Generation What è un programma interattivo prodotto da France Télévisions, Uplian, e Yami 2, in collaborazione con l'EBU e 14 emittenti europee. In sostanza, si tratta di un'evoluzione della produzione *Generation Qno*, un sondaggio su larga scala condotto in Francia nel 2013 per disegnare il ritratto dell'attuale generazione della fascia di età 16-34 anni. Questa volta, 11 paesi si sono uniti con lo scopo di rendere il programma un evento lavoro europeo: Germania, Austria, Belgio, Spagna, Italia, Irlanda, Lussemburgo, Olanda, Galles (Regno Unito), Repubblica Ceca e Grecia.

La rilevazione si è svolta tra il 2016 e il 2017. Le elaborazioni statistiche sono state rese disponibili nel 2017. Ha interessato 1.000.141 partecipanti in 35 paesi europei. È un questionario corposo di 149 items, proposto online, integrato con interviste qualitative e video. 114.016 sono stati i partecipanti in Italia.

Siamo quindi dinnanzi a **un corpus molto solido di dati**, raccolti attraverso uno strumento consono al target, con output statistici affidabili.

È molto importante la disponibilità di dati europei e italiani così estesi: per quanto la somiglianza tra i Millennials nel mondo sia forte, contare solo su dati statunitensi (dove la ricerca generazionale si è affermata) è rischioso quando entriamo nel percepito e nel vissuto, inevitabilmente ancorati al contesto socio-culturale specifico. Proprio perciò ci concentreremo qui su dati relativi ai Millennials italiani.

L'intento è quello di ascoltare dalla loro voce (guidata dalle domande di un questionario abbastanza ampio da non forzare eccessivamente le loro risposte in poche categorie a priori).

Cominciamo con i temi su cui si registra un forte accordo tra i rispondenti, alle soglie della unanimità. Consideriamo solo le risposte che hanno una convergenza almeno intorno all'80%.

Si tratta di 31 su 149 items, quindi i Mil-

lennials mostrano una quasi unanimità su circa il 21% dell'intera serie di domande: è una soglia molto buona, indice di buona coesione del gruppo.

Le convergenze caratterizzanti i Millennials italiani: le cose su cui sono più unanimi (soglia sopra l'80% di accordo)

- Ci sono troppe ingiustizie (97%)
- Non ho mai fumato uno spinello con i miei genitori (97%)
- Si può essere felici senza droga (96%)
- Non è giusto riservare il lavoro solo agli uomini nemmeno in periodi di grande disoccupazione (95%)
- Ci sono troppi poveri (94%)
- Non ho mai avuto esperienze sadomaso (94%)
- Il divario tra poveri e ricchi si sta ampliando (92%)
- C'è troppa violenza (92%)
- Ci sono troppe tasse (91%)
- Non si può essere felici senza amici (90%)
- Si può essere felici senza alcool (90%)
- La società di oggi dà troppa importanza ai soldi (89%)
- Le banche e i soldi governano il mondo (89%)
- Si può essere felici anche senza vivere nel proprio paese (89%)
- Oggi i politici non hanno più potere (88%)
- Non mi sono mai ubriacato con i miei genitori (88%)
- Si può essere felici anche senza cibo spazzatura (88%)
- Si può essere felici senza alcun credo religioso (86%)
- Si può essere felici anche senza

televisione (85%)

SÌ% NO% N1%

- I miei genitori appoggiano le mie scelte (85%)
- I miei genitori sono orgogliosi degli obiettivi che ho raggiunto (83%)
- Non si può essere felici senza musica (83%)
- Il divorzio a volte è necessario (82%)
- Ci sono troppi fannulloni (82%)
- La fedeltà all'interno di un rapporto è importante (82%)
- Non ho mai avuto più relazioni contemporaneamente (80%)
- La società non mi offre la possibilità di dimostrare quanto realmente valgo (80%)
- I miei genitori sono preoccupati per il mio futuro (80%)
- Un ragazzo che per strada fischia alle ragazze mi infastidisce (80%)
- C'è troppo individualismo (79%)

Vediamo adesso invece le cose su cui i Millennials italiani oscillano e dunque si dividono di più tra loro. Sono i temi su cui c'è incertezza e differenza tra i segmenti interni, soprattutto tra i più giovani e i più "vecchi" tra loro, coloro che sono ancora nello stadio di vita da studente in famiglia e coloro che già si affacciano sul mondo del lavoro.

Le divergenze caratterizzanti i Millennials italiani: le cose su cui sono più dispersi e divisi (nella tabella precedente questa frase è scritta fuori dal riquadro)

N.B.: formulazione domande talora modificate per consentirne la dicotomizzazione

- Diresti che il tuo attuale lavoro è in linea con le tue competenze professionali?	45	55	-
- In periodi di grande disoccupazione il lavoro dovrebbe essere riservato prioritariamente ai giovani	48	52	-
- Sei soddisfatto del tuo attuale lavoro?	52	48	-
- Rispetto a quella che è stata la vita dei tuoi genitori, pensi che il tuo futuro sarà migliore?	34	35	30
-Le ragazze che indossano pantaloni a vita bassa lasciando intravedere la biancheria intima, ti infastidiscono?	52	48	-
- Ti infastidiscono quelle minigonne che lasciano intravedere la biancheria intima?	54	46	-
- Al lavoro ti senti rispettato e felice?	51	49	-
- Pensi che i tuoi sforzi professionali siano adeguatamente ricompensati?	32	68	-
- Diresti che il tuo attuale stipendio è in linea con le tue competenze professionali?	33	67	-
- I vent'anni sono la migliore età possibile	44	56	-
- Si può essere felici senza votare?	47	53	-
- Sei amico dei tuoi genitori su Facebook?	46	54	-
- Si può essere felici senza cinema, film o serie TV?	5	3	47

	SÌ%	NO%	NI%
- A scuola ti trovavi bene / trattato bene? [risposte multiple]	57	46	17
- Parli delle tue relazioni sentimentali con i tuoi genitori?	45	55	
- Posso contare solo su me stesso	44	56	-
- Si può essere felici senza contraccettivi?	58	42	-
- Rispetto a te, pensi che il futuro per i tuoi figli sarà migliore?	32	24	45
- C'è troppo sesso	41	59	-
- Si può essere felici senza informazione (news)?	42	58	-
- Rispetto ai tuoi coetanei ti senti più vicino a quelli che hanno più chances di farcela nella vita?	62	48	-
- I sindacati dovrebbero avere più potere	40	60	-
- Il matrimonio è una bella cosa per me	47	53	-
- In generale, hai la sensazione di essere l'artefice del tuo destino, pensi di essere in grado di controllare la tua vita?	60	40	-
- Se scoppiasse una guerra, combatteresti per il tuo Paese?	38	62	-
- Oggi, ti senti adulto?	65	35	-

Complessivamente le zone di dispersione intercettano 26 items su 149, quindi

poco più del 17% dell'intero pacchetto. È una soglia bassa rispetto anche a una età in cui le idee sulla vita sono ancora in formazione. I due dati confermano una certa omogeneità di questa coorte statistica, rafforzando l'ipotesi della esistenza di una identità riconoscibile di questa generazione.

Prendendo le mosse dai solidi dati di questa indagine europea possiamo cominciare a profilare i focus di attenzione dei Millennials.

La società vista dai Millennials

Il più importante tema è quello della società, con buona pace di chi li taccia di individualismo egocentrico o di indifferenza: accusa come ricorderemo tra poco assai gettonata dai mass media.

Con grande convergenza i Millennials segnalano insoddisfazione per la società, in sé e per quello che dà loro:

- Ci sono troppe ingiustizie (97%)
- Ci sono troppi poveri (94%)
- Il divario tra poveri e ricchi si sta ampliando (92%)
- C'è troppa violenza (92%)
- Ci sono troppe tasse (91%)
- La società di oggi dà troppa importanza ai soldi (89%)
- Le banche e i soldi governano il mondo (89%)
- Oggi i politici non hanno più potere (88%)
- Ci sono troppi fannulloni (82%)
- La società non mi offre la possibi-

lità di dimostrare quanto realmente valgo

(80%)

- C'è troppo individualismo (79%)

Come si vede, con grande concordanza questa società è percepita come *ingiusta, ineguale e violenta, governata dai soldi e dalle banche, priva di governo politico, con persone inattive* (fannulloni), troppo individualismo e troppa povertà. Una società che *non offre ai giovani la possibilità di dimostrare quanto realmente valgono*.

Questi giovani sono divisi sull'item: **In periodi di grande disoccupazione il lavoro dovrebbe essere riservato prioritariamente ai giovani** (48% sì vs 52% no), segno evidente della preoccupazione per il loro lavoro, di cui parleremo tra poco, mentre sono concordi sulla solidarietà di genere: **Non è giusto riservare il lavoro solo agli uomini nemmeno in periodi di grande disoccupazione** (95%).

Rispetto al tema "società" sono rivelatori anche altri items su cui le loro reazioni si dividono ancora di più:

SI% NO% NI%

Rispetto a quella che è stata la vita dei tuoi genitori, pensi che il tuo futuro sarà migliore? 34 35 30

Rispetto a te, pensi che il futuro per i tuoi figli sarà migliore? 32 24 45

Si può essere felici senza votare? 47 53 -

I sindacati dovrebbero avere più potere 40 60 -

Si può essere felici senza cinema, film e serie TV? 53 47 -

SI% NO% NI%

Si può essere felici senza informazione (news)?

42 58 -

Se scoppiasse una guerra, combatteresti per il tuo Paese?

38 62 -

Si tratta di *incertezze rivelatrici della discontinuità rispetto alle generazioni precedenti*.

Manca qui la sicurezza che il progresso del benessere e l'ascensore sociale continueranno a rendere disponibile la crescita a tutti (oggi meno di ieri e più di domani, verrebbe da chiosare). Manca la fiducia nei perni della società costruita dai Boomers: l'importanza del voto, del sindacato, dell'informazione e dei mass media perno della società pre-Millennials. Ed è abbastanza improbabile che, in caso di guerra, molti di questa generazione darebbero la vita per la "patria".

Non siamo per nulla dinnanzi a una indifferenza alla società (e tanto meno al sociale, vista la disponibilità a volontariato e partecipazione di solidarietà che emergono più avanti nel questionario). È un atteggiamento critico e di sfiducia che non si traduce in lotta e progetto alternativo come fu per i Boomers, ma che ne condivide di fatto la critica di fondo: il disagio verso una società della diseguaglianza e della prevalenza del potere economico sulla missione di dare opportunità alle persone. Il ritiro nel privato-social non sembra dettato dall'egocentrismo (o almeno non solo), ma da una passività originata dalla delusione e dalla mancanza, almeno per ora, di progetti alternativi. Se in questa generazione non emerge la rivolta non è perché manchi la miscela esplosiva, ma piuttosto perché manca la miccia.

La sfiducia critica verso la società è compensata dal buon rapporto con i genitori. C'è grande accordo tra loro su items che segnalano di sentirsi appoggiati dai genitori con cui dichiarano un buon rapporto:

- Non ho mai fumato uno spinello con i miei genitori (97%)
- Non mi sono mai ubriacato con i miei genitori (88%)
- I miei genitori appoggiano le mie scelte (85%)
- I miei genitori sono orgogliosi degli obiettivi che ho raggiunto (83%)
- I miei genitori sono preoccupati per il mio futuro (80%)

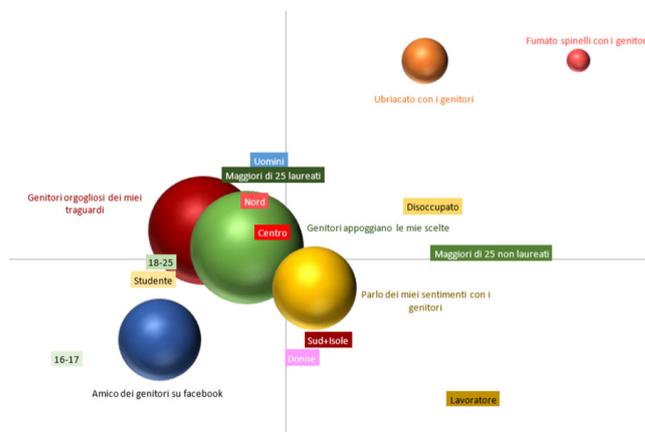
L'intimità con i genitori non si spinge a condividere con loro esperienze pur vagamente trasgressive, segno che sono vissuti ancora come esempi morali. Percepiscono, e magari proiettano, l'ansia dei genitori per il loro futuro, i quali però si mostrano supportivi e ricchi di comprensione nei loro confronti. Un vero punto di riferimento affettivo e morale, prima ancora che economico.

Anche in questo caso sono rivelatori pure gli items su cui si registra divisione, perché segnalano che con i genitori si può anche parlare delle proprie relazioni sentimentali e lì si può avere tra i propri "amici digitali": segni di una confidenza non pensabile per le due generazioni precedenti:

	SI%	NO%	NI%
Sei amico dei tuoi genitori su Facebook?	46	54	-

Parli delle tue relazioni sentimentali con i tuoi genitori?

45 55 -



Il diagramma pesato mostra la centralità condivisa nella relazione con i genitori del sentirsi da loro appoggiati e supporter delle loro scelte, e anche amici su Facebook, confidenti dei propri sentimenti. Una relazione positiva di supporto avvertita particolarmente dagli uomini sia studenti sia laureati e meno da quelli maggiori di 25 anni, lavoratori o disoccupati. Mentre la confidenza sentimentale è più facile per le donne e al sud. Si vede qui quanto pesi la discriminante combinata età+lavoro: c'è sempre diversità tra i giovani ancora studenti o neolaureati e chi già di fatto si confronta con le difficoltà del lavoro, vero snodo cruciale.

L'educazione sentimentale

Quanto all'educazione sentimentale i Millennials mostrano certezze decisamente allineate alla morale romantico-tradizionale, qui forse meno imposta dall'esterno e più diretta espressione di un sentire profondo alimentato dal bisogno di rispetto per l'altro analogo a quello che ci si aspetta per sé. Benché il divorzio sia accettato (ma non auspicato per i propri genitori come indicano altre indagini), il legame affettivo e sessuale è una cosa seria, così come l'uso dei richiami sessuali non deve essere di cattivo gusto o sopra le righe (come vedremo anche sotto); soprattutto la relazione affettivo-sessuale non può essere con-

taminata dalla violenza. L'indisponibilità forte alle esperienze sadomaso si associa alla segnalata ricasazione della violenza.

- Non ho mai avuto né cerco esperienze sadomaso (94%)
- Il divorzio a volte è necessario (82%)
- La fedeltà all'interno di un rapporto è importante (82%)
- Non ho mai avuto più relazioni contemporaneamente (80%)
- Un ragazzo che per strada fischia alle ragazze mi infastidisce (80%)

Ancora una volta sono preziose anche le indicazioni delle incertezze al proposito:

SI% NO% NI%

Le ragazze che indossano pantaloni a vita bassa lasciando intravedere la biancheria intima, ti infastidiscono?

52 48 -

Ti infastidiscono quelle minigonne che lasciano intravedere la biancheria intima?

54 46 -

Si può essere felici senza contraccettivi?

58 42 -

C'è troppo sesso

41 59 -

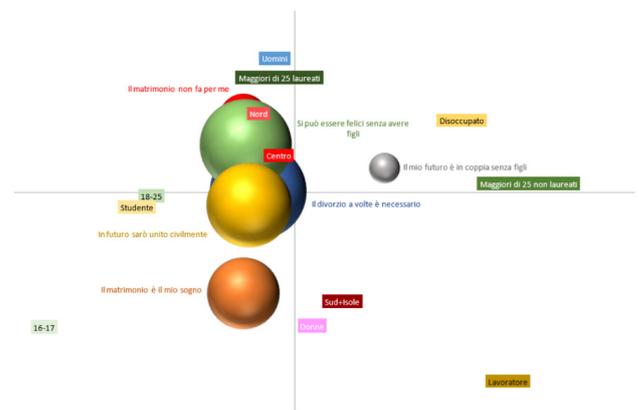
Il matrimonio è una bella cosa per me

47 53 -

È interessante come questi semplici dati suggeriscano un certo imbarazzo. Non solo relativamente alla grande incertezza sullo sposarsi o meno (sappiamo che il décalage dei matrimoni è costante, ma a quanto pare non dipende da un rifiuto totale), ma anche sull'uso dei contraccettivi. La chiave sta negli altri due items, rivelatori di un certo disagio a ridurre

questa dimensione al sesso ("c'è troppo sesso, forse?"). Che forse, anche perché ormai libero, non vuole essere più solo strumentale o superficiale. Una quota di neoromanticismo sta probabilmente guadagnando terreno in questa generazione, frenato però dalla difficoltà a coniugare l'elevata aspettativa latente con la necessità di fare i conti con i limiti di ogni realtà, anche sentimentale.

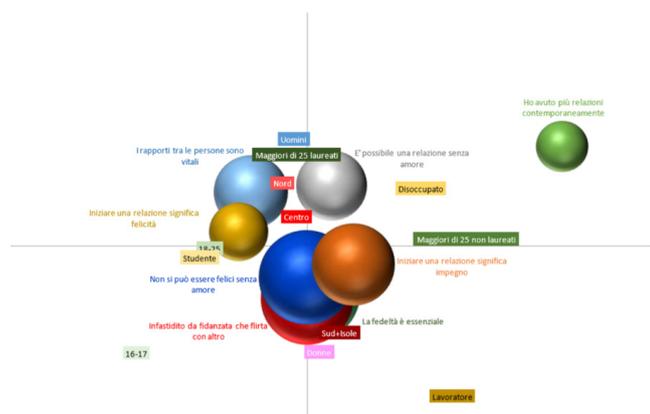
Per un quadro più completo dell'educazione sentimentale e sessuale dei Millennials ricorriamo ai grafici pesati multivariabili. Cominciamo dalla prospettiva su matrimonio e figli.



Il grafico mostra un tema molto sensibile alle variabili socio-demografiche. È baricentrica (largamente condivisa un po' da tutti, anche se un poco di più dai più giovani del nord) la accettazione del divorzio quando necessario. Man mano che ci si sposta verso gli uomini laureati del nord di età superiore ai 25 anni si accentua il consenso all'idea che si può essere felici senza figli, in una unione civile o addirittura che il matrimonio "non fa per me". Se si scende verso le donne del sud, anche molto giovani, il matrimonio recupera lo status da "il mio sogno" e ci si allontana dall'idea di non fare figli. Se poi ci si sposta a destra verso i target dei non laureati, maggiori di 25 anni, lavoratori o disoccupati ma senza laurea, si configurano scelte di vita di coppia (non matrimonio) senza figli. Si intrecciano dunque fattori di età, di genere, economici,

geografici. In Italia il plesso matrimonio/figli non ha ancora stabilizzato completamente un modello univoco, anche se i target trainanti sembrano procedere verso una flessibilità di forme all'insegna della libertà dei partner e della reversibilità della situazione. I figli appaiono come il sogno tradizionalista o un lusso possibile solo se ce lo si può permettere.

Se il matrimonio è in via di profonda revisione, l'amore rimane una dimensione importante per i Millennials, forse ancor più che per le due generazioni precedenti. Il solito grafico pesante e multidimensionale ci mostra delle dimensioni baricentriche decisamente neoromantiche: non si può essere felici senza amore, la fedeltà è essenziale, iniziare una relazione è impegno ma anche felicità, i rapporti tra le persone sono vitali, fino al limite della gelosia per la fidanzata che flirta con altri! Marginale il comportamento che porta ad avere relazioni multiple (anche se per gli uomini non così raro), mentre avere relazioni senza amore sembra più possibile a uomini disoccupati, maggiori di 25 anni e non laureati: un segmento in difficoltà che non ha disponibilità emotiva ed economica per relazioni stabili.



Alla ricerca della felicità

Venendo al vissuto dei nostri Millennials, il questionario europeo (sezione Italia) lo ha intelligentemente tradotto con una

serie di domande su cosa li fa felici. Le certezze forti (convergenze) a questo proposito sono:

- Si può essere felici senza droga (96%)
- Non si può essere felici senza amici (90%)
- Si può essere felici senza alcool (90%)
- Si può essere felici anche senza vivere nel proprio paese (89%)
- Si può essere felici anche senza cibo spazzatura (88%)
- Si può essere felici senza alcun credo religioso (86%)
- Si può essere felici anche senza televisione (85%)
- Non si può essere felici senza musica (83%)

Si può essere felici senza droga, alcool o cibo spazzatura. Si può essere felici anche senza televisione. Anche senza una fede e anche senza vivere nel proprio paese.

Ma non si può essere felici senza amici e senza musica! La relazione e la dimensione di abbandono suggestivo, condizionalizzato magari nella musica, rimandano al bisogno di essere in un flusso relazionale e di stimolazione ritmica: di non essere soli nel silenzio. La felicità non dipende da esperienze artificiali o ideologiche, ma dalla esperienza primaria della vita: il cordone ombelicale e il ritmo fisiologico del battito cardiaco. La relazione e la musica sono intimamente connesse dalla gestazione. Si ritrovano insieme in quello strano "grembo" chiamato discoteca.

Tutto il resto è abbastanza incerto, come indicano gli items a elevata dispersione:

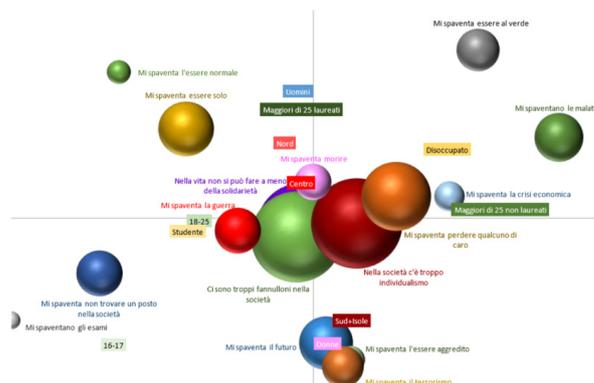
	SI%	NO%	NO%
- I vent'anni sono la migliore età possibili	44	56	-
- A scuola ti trovavi bene / trattato bene? [risposte multiple]	57	46	17
- Posso contare solo su me stesso	44	56	-
- Rispetto ai tuoi coetanei ti senti più vicino a quelli che hanno più chances di farcela nella vita?	62	48	-
- In generale, hai la sensazione di essere l'artefice del tuo destino, pensi di essere tu a controllare la tua vita?	60	40	-
- Oggi, ti senti adulto?	65	35	-

Non si sa se possono contare su sé stessi, se avere 20 anni sia ok o no, se sono tra quelli che ce la faranno o meno, se la scuola ha lasciato una positiva esperienza anche relazionale. Sono incerti sulla loro adultità e sul sentirsi padroni del proprio destino o meno. Molte di queste variabili dipendono fortemente dall'età dei rispondenti: ma un Boomer come chi scrive vede una distanza abissale rispetto alla propria generazione che si sentiva adulta, pronta a prendere in mano il proprio destino, fin dai 18 anni. Erano decisamente altri tempi.

Una integrazione importante a questo quadro viene offerto dalle domande che fanno emergere le paure di fondo di questa generazione. La solita sintesi mediante grafico multidimensionale ci consente di cogliere con un solo sguardo il senso delle cose.

Una prima cosa che balza all'occhio è

che le paure più ovvie e naturali sembrano qui centrali (cioè condivise un po' da tutti), ma non intense (le sfere non sono grandi): *la morte, la guerra, la crisi economica sono presenti, ma non primarie*. Altre paure che riempiono largamente la cronaca dei media sono poco intense e periferiche, ovvero solo alcuni segmenti dei Millennials sono sensibili a esse: *la malattia, essere al verde, la crisi economica, il terrorismo, venire aggrediti esprimono la sensibilità di alcuni segmenti senza raggiungere un peso elevato*. Per i più giovani ancora studenti affiora il timore di "non trovare un posto nella società", mentre con il crescere dell'età e del titolo di studio appaiono *timori sofisticati, psicologici e intellettuali: il timore di essere "normale" (di banalizzarsi, massificarsi), la solitudine*.



Il cuore dei timori condivisi e consistenti si trova però nel bisogno di solidarietà, correlato fortemente alla eccessiva presenza di "fannulloni" nella società: come a dire che si teme l'indifferenza (fannulloni) degli altri al proprio bisogno di supporto (solidarietà). Si teme una società indifferente che non offre supporto e aiuto: evidentemente si sente il bisogno di una mano tesa verso chi (de te fabula narratur: stanno parlando di sé stessi) non è sicuro di riuscire a trovare accoglienza e modo di essere apprezzato nella società e nel mondo. Sulla stessa onda stanno le altre grosse sfere contigue e sovrapposte: l'eccessivo individualismo nella società (se nella so-

cietà trovo fannulloni e individualisti, chi mai si occuperà di me? Su chi potrò contare per trovare il mio posto?) e la paura di “perdere qualcuno di caro”, vale a dire i riferimenti affettivi su cui ho bisogno di contare.

La angoscia del Millennial starebbe quindi nel trovarsi in un mondo indifferente in cui ciascuno pensa solo a sé, senza solidarietà e perdendo le persone care su cui contava. È la descrizione presente nel mio vecchio manuale di psicologia evolutiva della fase adolescenziale, sospesa tra il desiderio di entrare nel mondo e il timore di non esservi accolto bene.

Del resto, se alzano lo sguardo verso il futuro, questi Millennials sembrano percepire più minacce che speranze:

	Società ingiusta	La crisi economica influenzerà il mio futuro	Conoscerò anche un mondo senza crisi economica
ITALIA	97,5%	82,2%	64,0%

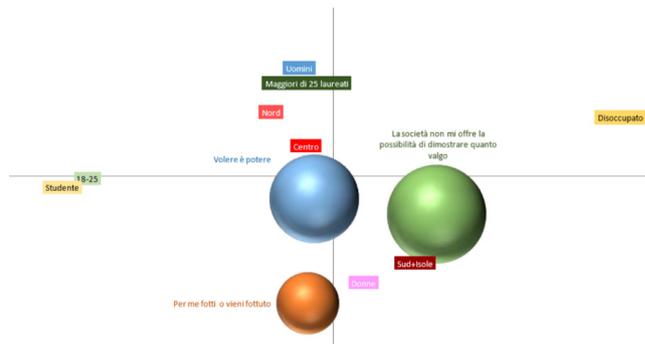
	Futuro migliore rispetto quello dei genitori	Ottimista rispetto al futuro	Pessimista rispetto al futuro	Genitori preoccupati per il mio futuro	Futuro figli migliore del mio
ITALIA	41,3%	46,0%	54,0%	81,9%	52,9%

La società è troppo violenta	Farei parte del movimento per mandare a casa la classe dirigente
91,5%	67,6%

La società è ingiusta: per il campione è una delle convinzioni maggiori di tutta la rilevazione e, per più dell'80%, la crisi economica influenzerà il loro futuro, mentre solo il 64% ritiene che alla fine conoscerà un mondo senza crisi economica. Il futuro non promette molto bene: solo il 43% pensa che potrà avere un futuro migliore di quello dei propri genitori, mentre il 54% è decisamente pessimista verso il futuro.

La società è troppo violenta e mal governata e questa generazione poco portata alla partecipazione politica sarebbe

però ben disposta a far parte di un movimento per cacciare tutta la classe dirigente (!?). Il punto cruciale è che questa generazione avverte la società come un sistema che non si preoccupa di aiutarli a far emergere il loro valore. La reazione a questo timore di abbandono sembra però aprire una orgogliosa dimensione di “farcela anche da solo”:



La società non mi offre la possibilità di dimostrare quanto valgo
82,2%

La centralità nella mappa a fianco dell'item a elevato consenso “Volere e potere” sembra suonare come uno scuotimento dell'animo e la voglia di non lasciarsi abbattere dalla opacità della società nei loro confronti. In fondo loro non hanno colpa, è la generazione precedente ad aver creato una situazione malsana.

Questi dati ci propongono una generazione che si sente in credito e in difficoltà verso il mondo. La sua fiducia in sé stessa è incerta, ma non bassa, come emerge dall'Osservatorio Giovani, una indagine di metà 2018 svolta per conto del Sinodo dei Vescovi in tutto il mondo. In questa indagine, anch'essa di grande respiro quantitativo e corretta metodologicamente, alla domanda su quali capacità di base si riconoscessero i Millen-

nials del mondo hanno così risposto:



Come si può apprezzare, più del 70% si riconosce senso di responsabilità, capacità di relazionarsi con persone più mature, capacità di relazione positiva con gli altri, pensiero critico, un sogno da realizzare, empatia, capacità di perseguire e raggiungere gli obiettivi (i loro), capacità di lavorare in gruppo e una visione positiva della vita. Qualità che trasmettono affidabilità, serietà per gli impegni presi, collaboratività. Mentre riconoscono di avere meno caratteristiche di "forza" tipiche del modello di uomo-manager della modernità: gestire i conflitti (disporre quindi di aggressività), avere convinzione positiva di sé (autostima autosufficiente), leadership, prendere decisioni. Nei vecchi stereotipi potremmo dire che hanno più qualità femminili che virili. Ma questo per loro non è un difetto, perché il modello macho non è per loro, non lo invidiano.

Ai loro occhi non sono loro "sbagliati": sono l'orizzonte del futuro e l'accoglienza che la società riserva loro a difettare. Il Millennial prende a cura sé e la Natura, è tollerante e non aggressivo, affettivamente bisognoso di relazione ma con il triplice timore del rischio, dell'impegno irreversibile, della sicurezza economica. Non ha un progetto sociale rivoluzionario o alternativo, ma sa cosa non gli piace di questa società. Per evitare di esserne assorbito e massificato è disposto ad

abbassare le proprie aspettative, a fare solidarietà e sharing, a mantenersi attaccato ai propri genitori. La musica e la compagnia sono la sua area di rassicurazione, mentre l'uso di internet, dei social, dello smartphone è intenso, ma non dà dipendenza. C'è apertura anche all'esperienza della droga senza che si avvertano particolari timori di dipendenza coattiva. Verso la sessualità infine affiora un atteggiamento liberamente neoromantico, evitando però l'istituzionalizzazione e rimandando il concepimento di figli. Non è ancorato al paese di nascita pur apprezzando le radici, non è razzista e contro la immigrazione, difende la parità di genere.

Un quadro abbastanza lontano dalle chiacchiere medialti su una generazione "Me Me Me", selfish e disimpegnata. Si tratta, è vero, di una generazione che stenta ad abbandonare la posizione di "giovani" per entrare nella età adulta e assumersi responsabilità non fluidamente reversibili.



E questo lo sanno bene, visto che per l'appunto definiscono l'adulità come l'essere in grado di assumersi responsabilità. Ma responsabilità per fare cosa? Carriera e soldi? A loro non interessa: loro cercano sé stessi, hanno bisogno di scoprire il loro valore e la direzione in cui spenderlo. E chiedono un aiuto e uno

spazio accudito di sperimentazione e di crescita per questo. Trovando al contrario un apparato del lavoro ancora di tipo efficientista-militare in cui si chiede di devolvere al lavoro non solo le loro competenze ma anche il loro impegno strenuo (engagement) facendo del lavoro la loro priorità di vita. E a questo non sono ancora (lo saranno mai?) disposti. Ma, poiché prima o poi dovranno misurarsi con la necessità di guadagnarsi il pane, la forca caudina del lavoro li attende inesorabile. Quindi il momento del lavoro è cruciale e critico per questa generazione assai più di quanto lo sia stato per quelle che la hanno preceduta. Una generazione del “we” più che del “me”, del “più” di informazione e di conoscenza nel consumo e nell’ecologismo, della “smartness” che accelera e semplifica delegando ai nuovi servizi digitali e logistici. Che si trova confrontata con la proposta di un lavoro dipendente e passivizzante, spesso isolato e con un capo assai lontano da quelle figure genitoriali che, pur nella diversità generazionale, li hanno supportati e confortati.

Perciò l’incontro con il lavoro è il momento critico per questa generazione, quello da cui può scaturire il passaggio alla fase adulta, il pragmatismo opportunistico o il rifiuto. Ma è cruciale e critico questo incontro, anche per le aziende che si giocano qui la possibilità di alimentare la loro evoluzione con questi giovani pieni di potenziale e con la mente ancora del tutto “aperta”. E questa è una opportunità che le imprese avviate a trasformarsi radicalmente per navigare nella quarta rivoluzione industriale (e sociale) non devono lasciarsi sfuggire.

8. MILLENNIALS AT WORK

Avevamo già sottolineato l’esistenza della preoccupazione diffusa sulla difficile gestibilità di questa generazione nel contesto dell’attività lavorativa e qualche pagina fa abbiamo chiaramente indicato il perché profondo di questa difficoltà. Il tema appare in Italia meno immediatamente evidente: laddove esiste possibilità di lavoro è la scarsa fedeltà (l’abbandono precoce e la migrazione altrove) a preoccupare, mentre da noi la mancanza di posti di lavoro per i giovani fa sì che questa difficoltà si traduca nel protrarsi di una condizione prelaborativa condita da qualche “lavoretto marginale occasionale” o nello stare al lavoro in modo passivo e poco collaborativo. A meno che si diano quelle condizioni di tutoring e di team di cui hanno bisogno.

8.1. Un tema sociale e aziendale critico per il domani

Il tema dei “Millennials at Work” è ormai consolidato nel mondo del lavoro USA, ma da qualche tempo è caldo anche in EU. Negli Stati Uniti, in cui comunque il tema delle generazioni è divenuto virale a partire dagli anni ‘90 dopo il lavoro di Strauss e Howe, la questione dei Millennials fu imposta al mondo del lavoro dalla forza dei fatti. *La generazione giovane che entrava nel mondo del lavoro a partire dagli inizi del secondo decennio del duemila mostrava infatti una mobilità a breve termine preoccupante* anche per quel mercato i cui standard di mobilità sono storicamente più elevati di quanto accade in EU, per non parlare dell’anomalo caso Italia. Le imprese statunitensi assumevano Millennials investendo sulla loro formazione per poi vederli migrare altrove nell’arco di sei mesi. E il ciclo

si ripeteva; i Millennials mostravano una inquietezza verso il posto di lavoro, dichiarandosi insoddisfatti del tipo di clima e di contesto relazionale e resistendo anche a proposte di maggiore remunerazione o carriera.

Questa instabilità peraltro cadeva in un momento in cui le imprese americane si rendevano conto della importanza di avere con sé giovani, in grado di utilizzare gli strumenti digitali e ancor più della necessità di risorse umane identificate con l'azienda e ben disposte a un impegno ancor più coinvolto e propositivo del passato. Le nuove sfide della quarta rivoluzione industriale necessitano di un equipaggio agilmente competente nelle nuove tecnologie intelligenti e smart e al tempo stesso motivato a dare un contributo flessibile e ideativo adeguato ai cambiamenti certi, ma non chiaramente prevedibili nei contenuti e nella direzione cui le imprese sono chiamate.

Una situazione che vede da un lato in oggettiva difficoltà i tradizionali e più anziani "dipendenti" abituati a un atteggiamento da follower passivi e non a proprio agio con l'innovazione tecnologica digitale e smart e, dall'altro, i giovani Millennials non disposti al matrimonio con la impresa che delle loro naturali capacità e della loro motivata partecipazione ha grande bisogno.

Sono partiti così per il decennio 2010-2020 molti studi e ricerche applicate e numerose esperienze aziendali dedicate a comprendere come superare il gap generazionale e anche il conflitto generazionale tra le tre grandi tipologie di lavoratori: Boomers, X, Millennials che si trovavano a coesistere in azienda senza riuscire veramente a collaborare. Questo pur disordinato sforzo, privo di metodo e chiarezza univoci che avrebbero consentito di mettere a miglior frutto la grande massa di esperienze che le aziende

hanno promosso, sta tuttavia portando ad alcune evidenze e vie di soluzione al problema. Senza addentrarci qui nel tema, che sarà prossimamente oggetto di un altro esercizio di sintesi da parte di chi scrive, ciò che questi esiti rendono evidente dopo un decennio è che non si può pensare di risolvere questo nodo insistendo solo sull'engagement delle persone. Sono il sistema organizzativo e la logica di "gestione del personale" complessivi che devono sinergicamente mutare. A partire dal modo in cui i team board lavorano e mostrano agli altri livelli come si può lavorare in maniera generativa e produttivamente coinvolgente.

Non è tempo e non c'è tempo per addentrarci nella soluzione al problema. Abbiamo ora l'obiettivo di approfondire la visione che i Millennials hanno del lavoro per cercare di capire i perché delle difficoltà avvertite dalle imprese. Come detto, il lavoro è una frontiera critica perché obbliga una generazione a confrontarsi realisticamente con una società percepita come indifferente se non ostile alle loro attese. *Nell'incontro con l'esigenza di lavorare muore la soluzione esistenziale che questa generazione sembra aver trovato alla sua obliqua condizione: restare indefinitamente nella condizione di giovani.*

8.2. Percezioni e attese dei Millennials verso il lavoro

Cominciamo con il ricordare uno dei dati a elevata convergenza nella indagine europea terminata nel 2017 prima citata:

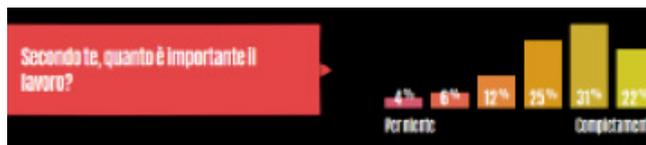
EU Italia

- La società non mi offre la possibilità di dimostrare quanto realmente valgo

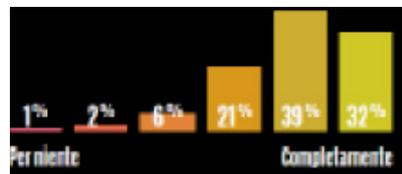
(80%)

Se pensiamo alla esperienza del lavoro come al momento in cui l'incontro tra il giovane e la società diventa davvero reale, possiamo apprezzare quanto conti la convinzione espressa dalla risposta a questo semplice item. Amplificata dalla convinzione che la scuola non prepari efficacemente al lavoro, convinzione decisamente più forte in Italia.

EU



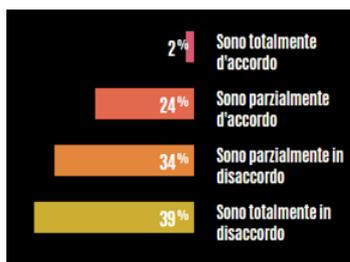
Italia



Nonostante il grande investimento e la preoccupazione di non trovare adeguata risposta, l'esperienza reale del lavoro riesce a soddisfare le aspettative per la maggioranza degli intervistati europei, ma un po' meno per i Millennials italiani.



Italia

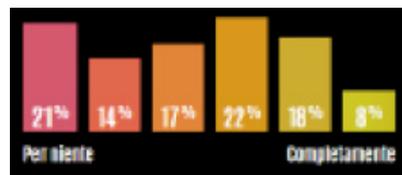


Si arriva non preparati al meglio ad affrontare una esperienza che i Millennials sentono decisiva ben oltre il suo significato economico, in Italia ancor più della percentuale europea:

EU



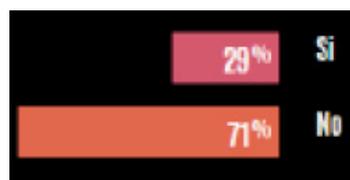
Italia



EU



Italia

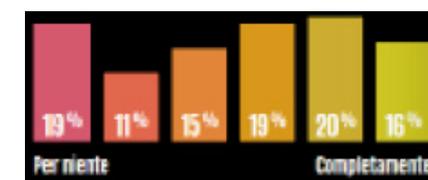


Anche per i Millennials che hanno già una esperienza di lavoro troviamo ribadita la sua importanza nella propria vita, con i Millennials italiani ancora una volta più convinti.

EU



Italia



Il quadro del rapporto con il lavoro nei Millennials italiani amplifica in negativo le oscillazioni presenti a livello EU. Alla situazione del nostro mercato del lavoro anomala a livello oggettivo si aggiunge l'intensità maggiore nella cultura mediterranea della richiesta di relazione e tutoring affettivo, accentuando la discrasia tra attese complessive (economiche ed emotive) e la offerta reale del mercato e della cultura tradizionale del lavoro. La soluzione di start up personali o con gruppi di compagni di laurea, la proliferazione delle partite IVA individuali, la protrazione della dipendenza dai genitori o la semplice rinuncia e rimando sono quindi più estese in Italia. Oppure la fuga altrove, la cosiddetta fuga dei cervelli. Lasciando inutilizzato il carburante più necessario a questo turning point storico: gli USA hanno per tempo cercato di capire e rimediare, noi stiamo ancora brancolando tra assistenzialismo e laissez-faire.

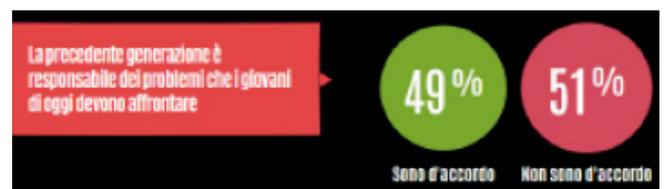
SÌ% NO% NI%

- Diresti che il tuo attuale lavoro è in linea con le tue competenze professionali? 45 55 -
- Sei soddisfatto del tuo attuale lavoro? 52 48 -
- Al lavoro ti senti rispettato e felice? 51 49 -
- Pensi che i tuoi sforzi professionali siano adeguatamente ricompensati? 32 68 -
- Diresti che il tuo attuale stipendio è in linea con le tue competenze professionali? 33 67 -

Un quadro non entusiasmante. A metà tra soddisfatto e felice, il Millennial italiano al lavoro sente di fare un qual-

cosa di non abbastanza in linea con le proprie competenze (quindi di non esprimere il proprio potenziale) ed è abbastanza convinto che il suo contributo non sia né adeguatamente riconosciuto (feedback, tutoring) né correttamente ricompensato (emolumento, carriera). La mancanza di attenzione ai giovani viene in Italia attribuito alla invadenza della generazione precedente e del lavoro pubblico garantito che non lascia spazio ai giovani: in Italia il conflitto generazionale appare decisamente più "caldo" rispetto al dato europeo. Osservate attentamente la differenza tra il dato europeo e quello italiano (ricordo la enorme base dati che rende poco discutibile questo esito):

EU



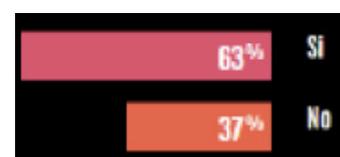
Italia



EU



Italia



EU



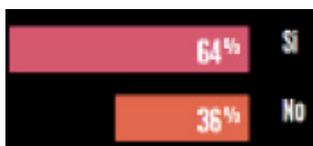
Italia



EU



Italia



In questa prospettiva il “taglio delle pensioni” è solo un inizio. In USA sta emergendo una tendenza alla ipertassazione degli anziani, i cui costi diretti e indiretti sono intollerabili (intervento di un senatore americano in una discussione al Parlamento). A quando l'eutanasia?

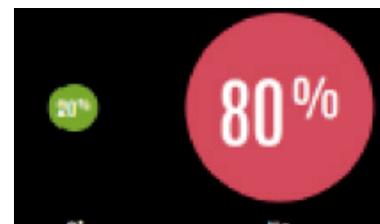
Il punto è che, in una società bloccata, il conflitto tra i poveri è una soluzione solo per i ricchi, come sottolineava Rutger Bregman al forum di Davos poche settimane fa. L'atteggiamento dei giovani Millennials non va assunto come un curioso e fastidioso tratto psicologico che nasce dai “loro” problemi. I problemi sono “nostri” e anche le aziende devono mettere in gioco i loro tradizionali criteri organizzativi e di stile di leadership se vogliono riconquistare i giovani.

In Italia è il caso di affrontare con urgenza questo tema, anche perché sta alimentando più velocemente della media europea atteggiamenti negativi, come mostrano i dati sotto riportati:

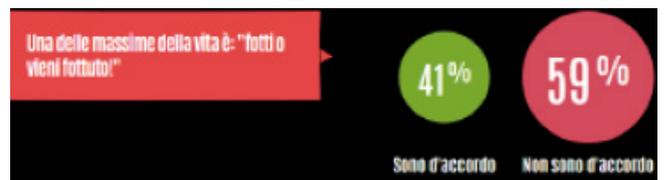
EU



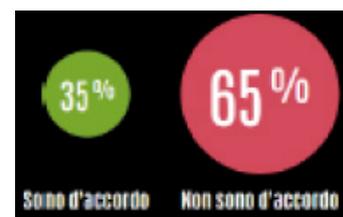
Italia



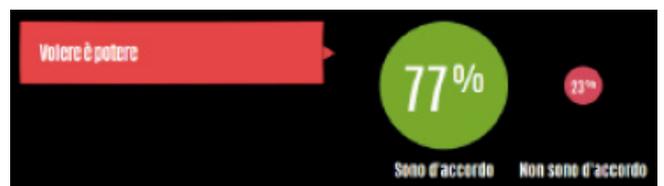
EU



Italia



EU



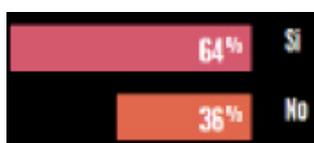
Italia



EU



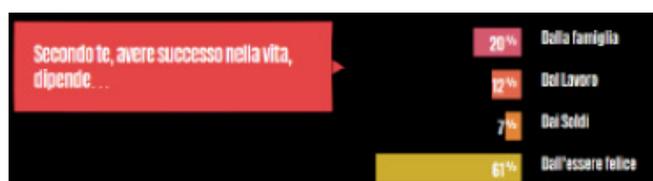
Italia



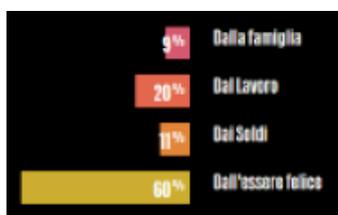
Il quadro indica che a una assai più forte sensazione dei giovani italiani di essere inibiti nelle proprie potenzialità corrisponde però una minore reazione volitiva e aggressiva. Il che forse tranquillizza i fautori dello status quo, ma deve preoccupare chi ha a cuore lo sbloccarsi di questa generazione per offrire il proprio indispensabile contributo a tutta la società in transizione.

La maggiore drammaticità della questione lavoro per i giovani italiani risulta da un dato apparentemente marginale, che vi invito a osservare.

EU



Italia



Per tutti i giovani europei in egual misura avere successo nella vita dipende primariamente dall'essere felice. E sarebbe da soffermarsi su questo rovesciamento rispetto alle generazioni Boomers e X per cui è la felicità a dipendere dall'aver successo (lavoro, carriera, benessere economico, salute), mentre per questi giovani in modo Zen e parafrasando un noto slogan pubblicitario vale il principio rovesciato: "se sei felice dentro hai successo anche fuori".

Ma il dato controintuitivo è la *maggiore importanza attribuita dai giovani italiani al lavoro* come fattore di successo nella vita rispetto alla media europea, e ancor più la minore importanza della famiglia a questo fine. L'anima latina sta mutando?

8.3. Un sentiment mondiale

L'importanza del lavoro per i giovani ha un rilievo mondiale, come indicano i dati della grande ricerca Osservatorio Giovani voluta dal Vaticano nel 2017. Attingiamo da lì qualche altro dato utile a completare e rafforzare il quadro.

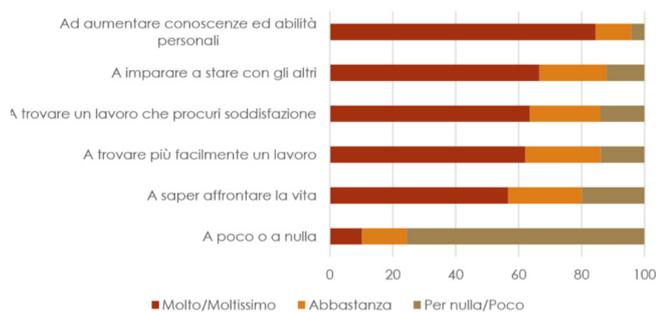
Fattori per la realizzazione personale e di vita



Questo dato mondiale conferma che il lavoro è importante per la propria auto-realizzazione e qualità di vita soprattutto in quanto "corrisponde alle proprie attitudini", prima ancora che come sicurezza economica (stabilità) o come carriera. Passa da qui la discriminante generazionale. Questa generazione inaugura una nuova fase della cultura del lavoro

rivendicandone la funzione espressiva, coerente con la propria potenzialità più autentica, strumento di crescita coerente di sé prima che di mantenimento o successo socio-economico. Perciò i Millennials statunitensi migravano facilmente da un lavoro a un altro: erano alla ricerca non di un lavoro e neppure di un buon lavoro, ma di una esperienza nel lavoro, di una possibilità di cercare e trovare sé stessi e di sviluppare il proprio nucleo di potenzialità. Cercano tutoring, condivisione e appartenenza (sono la generazione del “noi” e dello sharing, ricordate?). Cercano flessibilità, personalizzazione, stimolazione, innovazione e fuggono dalla rigidità del lavoro da caserma che tanto piace ancora ai datori di lavoro che pensano ancora questa generazione come “dipendenti”.

A che cosa serve l'istruzione?

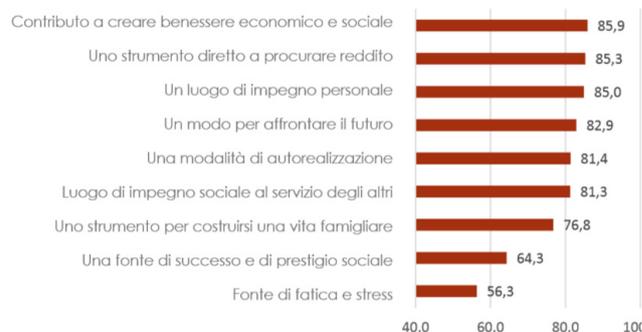


Nella ricerca di integrazione armonica tra esigenze del proprio Sé ed esperienza del lavoro, i Millennials del mondo sono ben consapevoli del ruolo decisivo della formazione:

È veramente significativo che la formazione serva solo in seconda battuta a trovare un buon lavoro. In prima battuta deve aumentare le conoscenze e abilità personali e alimentare le capacità relazionali. È la centralità dello sviluppo di sé, delle risorse che consentono di diventare sé stessi e comunicare con gli altri. È un atteggiamento che facilmente da chi oggi detiene il potere appartenendo alle generazioni Boomers e X viene scambiato per egoismo o egocentrismo o sel-

fishness che dir si voglia. Ma non si tratta di questo: per essere egocentrici occorre avere una identità forte, e questi non ce l'hanno, come sappiamo. Sentono la responsabilità prima verso sé stessi, hanno bisogno di esplorarsi e di esplorare, e il non impegnarsi non è superficialità ma rispetto del proprio, ancora sconosciuto a loro stessi, potenziale. E, se l'azienda saprà trasformarsi da caserma a palestra, allora potrà crescere assieme a loro realizzando una identificazione superiore a quella di scambio a volte mercenario delle attuali generazioni dominanti.

Visione del lavoro

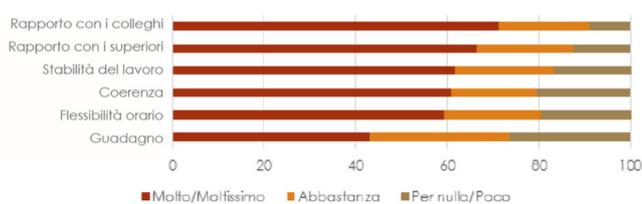


Anche perché la loro visione del lavoro è fortemente etica rispetto alla nostra. Per loro la funzione di procurare reddito è quasi inferiore a quella di dare un contributo a creare benessere economico e sociale: si intenda bene, prima alla società che alla azienda! E subito segue l'impegno personale, guardare al futuro, l'autorealizzazione, il servizio sociale... Non siamo dinnanzi a degli egoisti superficiali, ma a elevate aspirazioni di un senso complessivo (personale, sociale, etico) del lavoro che va ben al di là della precedente filosofia dello scambio tra ore di lavoro e denaro da godersi nel *tempo libero*. Avete riflettuto su quanto sia micidiale questa idea del tempo libero come libero dal lavoro, inteso come tempo “prigioniero” o “venduto ad altri da me”? Loro non accettano questo nostro patto lavorativo: desiderano, credono, hanno bisogno di un lavoro che non

li separi dalla ricerca di sé e dal sentirsi partecipi della costruzione di un mondo più armonico. Senza saperlo ancora, sono più rivoluzionari di noi sessantottini. Paradossalmente sta ancora a noi farglielo capire e metterci al loro fianco, anche perché solo accettando questa sfida le imprese potranno mutare preparandosi alla nuova era produttiva e sociale che è già qui. L'arma letale per il successo di impresa sarà la tecnologia intelligente e la intelligenza della tecnologia, certo, ma ancor più la ricerca di una nuova sintesi tra persona e lavoro, quella che Kotler da ultimo etichettava come "neo-umanesimo". Il termine non mi soddisfa, ma rende l'idea della direzione cui traguardava e verso cui dobbiamo tutti volgere lo sguardo. Superando paure e abitudini solo illusoriamente rassicuranti.

La conferma di questo diverso vissuto del lavoro nei Millennials emerge ancora dalla centralità della dimensione relazionale fotografata da questa indagine mondiale:

La soddisfazione su alcuni aspetti dell'esperienza lavorativa



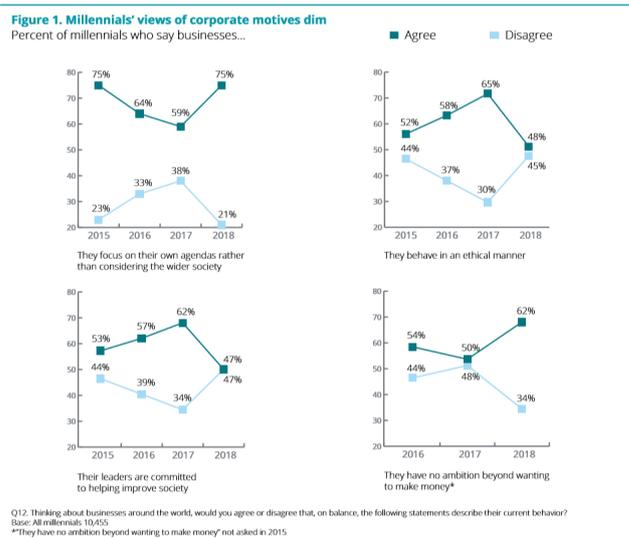
Il rapporto con i colleghi viene prima del rapporto con il capo (ma sono vicini), e la stabilità è importante ma la coerenza (dei capi, dei fatti con i principi proclamati) e la flessibilità di orario sono ancor più rilevanti del guadagno in sé. Come a dire che ci sono attese e bisogni dei Millennials che non si possono facilmente comperare con il denaro, ma magari con la relazione e la flessibilità e la coerenza. Per i manager è una rotazione di 180° non facile, lo so. Ma inevitabile.

Ed è proprio la difficoltà del "sistema" di

business a comprendere e rispondere a questa nuova visione del lavoro dei giovani che sta creando difficoltà. Deloitte ha monitorato negli ultimi anni la valutazione che i Millennials danno dello stile/cultura di business nella loro azienda. La ultima rilevazione (2018) segnala quanto la situazione a questo riguardo stia peggiorando e non migliorando. Lo studio è a livello mondiale, comprende paesi emergenti e avanzati e si basa su 10.455 interviste a Millennials e su 1.844 alla Gen Z: è quindi sufficientemente affidabile e rappresentativo, come nello stile della casa.

Nelle parole degli analisti Deloitte: "Back in 2014, Deloitte asked millennials what they thought about business' motivations and ethics. In each of the next two years, their opinions improved fairly significantly. **The most current survey results indicate a dramatic reversal, with each key indicator at its lowest level in four years**".

I dati a cui queste parole si riferiscono sono riportati qua sotto:

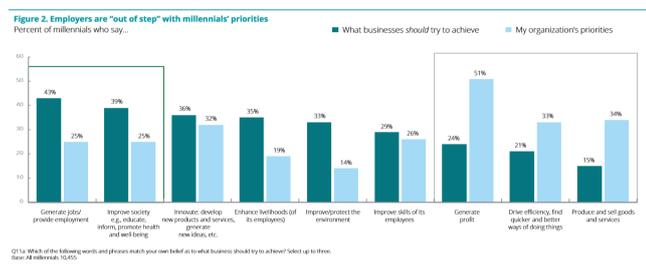


Il quadro che emerge non può non preoccupare.

La guida aziendale si focalizza sempre più sui propri impegni di agenda e non alza lo sguardo oltre, all'insieme aziendale e sociale. Sempre meno l'azienda

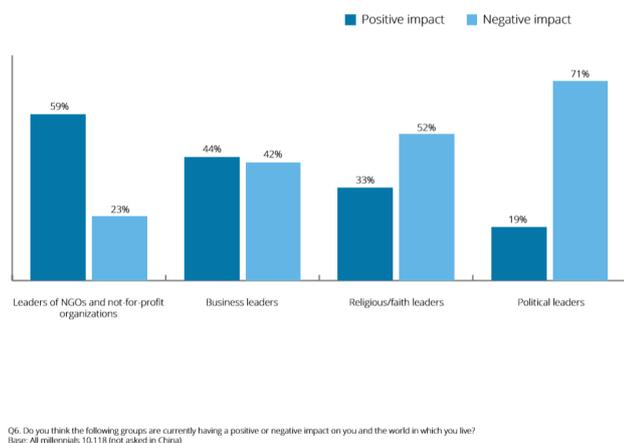
si comporta eticamente. L'impegno dei leader è sempre meno devoluto allo sviluppo della società, probabilmente perché sono concentrati solo sul fare denaro (per sé stessi, magari).

Ne consegue una distonia tra i valori e le priorità dell'impresa secondo i Millennials e quanto accade di fatto e viene loro imposto. Una situazione splendidamente fotografata dai ricercatori Deloitte in una chart da appendere dietro la scrivania di ogni manager:



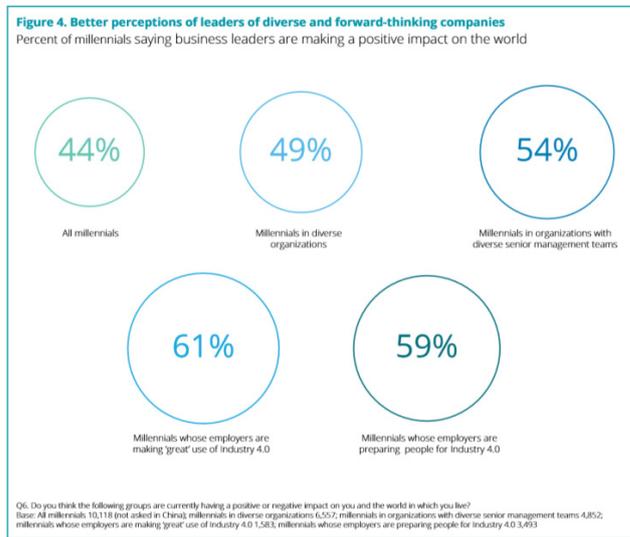
Le colonne verdi - quello che secondo i Millennials l'azienda dovrebbe fare - e quelle azzurrine - quello che l'azienda impone di fare - sono *sempre* disallineate con parziale eccezione per due casi: innovazione e formazione. Due aree di resilienza da cui può ripartire il dialogo.

Figure 9. Millennials see business leaders having a more positive impact than religious or political leaders
Percent believing these groups are having a...



Mentre cresce la sensibilità dei Millennials verso l'impegno che l'impresa deve porre nei confronti del mondo e della so-

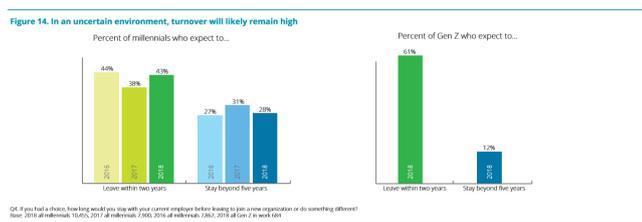
cietà, la percezione che i loro leader/capi siano orientati a questo scopo capace di conferire senso e significato (mission e cultura di impresa identificativa per loro) non è soddisfacente, come mostrano i ricercatori Deloitte in sintesi nel riquadro a sinistra.



La presenza di una leadership che allinea l'azienda alle esigenze del mondo e della società è tanto più importante per i Millennials perché ritengono (come chi scrive) che chi guida il business possa incidere in modo decisivo sulla società. Ancora una volta i Millennials ampliano la visione del lavoro e dell'impresa oltre le mura della fabbrica e le pareti degli uffici (cfr. a destra). Recuperano e ci richiamano al vero senso del produrre, che non è solo un mezzo per mantenersi o per fare carriera e ascesa sociale. È parte della vita e della vitalità di una società, è corresponsabile della salute del pianeta e della giustizia sociale. In un'epoca di sfiducia nella politica e nei politici le imprese e i manager costituiscono l'avamposto concreto che si confronta con il nuovo progetto tecno-sociale 4.0. I Millennials sembrano sentire fortemente questo: probabilmente hanno ragione e dovremmo ascoltarli e guidarli in questa vera Impresa. Ma per ora i "capi" sembrano rifugiarsi nelle vecchie abitudini e sicurezze, per paura di perdere ciò

che hanno conquistato e costruito in un glorioso recente passato. Comprensibile e assai umano, ma scarsamente utile a loro e ai Millennials.

Finché imprese e leader non si saranno allineati con la diversa “visione del mondo” dei Millennials, sarà difficile ottenere da loro fedeltà e stabilità - anche solo di presenza fisica continuativa, per non parlare della motivazione produttiva. Il dato di Deloitte a questo proposito non è confortante, anche se la presenza nella rilevazione di molti paesi, nei quali avere un lavoro non è facile e dunque si tende a mantenerlo pur se non soddisfa, eleva la media di stabilità oltre quella che avremmo in paesi con maggiori possibilità di trovare lavoro. In ogni caso si può vedere dal riquadro qui sotto la propensione dei Millennials a cambiare, ereditata anche dai primi Z:



Il fronte del lavoro è dunque caldo, ed è lì che si gioca la partita decisiva della integrazione dei Millennials e della loro accettazione di uscire positivamente dallo stato di giovinezza. Non ci si può attendere, e non è nell'interesse della società e delle imprese, che siano loro ad adattarsi ai vecchi schemi, anche perché nel frattempo i vecchi schemi si mostrano del tutto inadeguati a farci navigare nella quarta rivoluzione industriale e nella società della complessità sistemica in cui stiamo entrando.

Concludiamo questa parte sui “Millennials at Work” lasciando la parola a loro. Riportiamo sotto una lettera che una Millennial ha scritto, interpretando an-

che il pensiero dei colleghi generazionali che lavoravano in quella azienda, al board aziendale.

One of us, Elizabeth, wrote this letter, to share insights about what top-performing millennials want and how leaders can ignite the “energy of a thousand suns.”

“An Open Letter to Management: You hired us thinking this one might be different; this one might be in it for the long haul. We’re six months in, giving everything we have, then suddenly, we drop a bomb on you. We’re quitting.

We know the stereotypes. Millennials never settle down. We’re drowning in debt for useless degrees. We refuse to put our phone away. We are addicted to lattes even at the expense of our water bill. Our bosses aren’t wrong about these perceptions. But, pointing our sometimes irresponsible spending and fear of interpersonal commitment isn’t going to solve your problem. You still need us. We’re the ones who’ve mastered social media, who have the energy of a thousand suns, and who will knock back 5-dollar macchiatos until the job is done perfectly.

I’ve worked in corporate America, administrative offices, advertising agencies, and restaurants. I’ve had bosses ranging from 24 to 64. I’ve had bosses I loved, and bosses I didn’t. I’ve seen my peers quit, and I’ve quit a few times myself. Here’s what’s really behind your millennials’ resignation letter:

1. You tolerate low-performance. *It’s downright debilitating to a high achiever. I’m working my heart out and every time I look up Donna-Do-Nothing is contemplating*

how long is too long to take for lunch. I start wondering why leadership tolerates this.

Is that the standard here? No thanks.

2. ROI is not enough for me. *I spent Sunday thinking about how I can make a difference to our customers. Now it's Monday morning, what do I hear? Stock price.*

Billing. ROI. Suddenly, my Monday power playlist seems useless. I'm sitting in a conference room listening to you drag on about cash flow.

I was making more money bartending in college than I am at this entry-level job. You say I'll get a raise in a year if the company hits a certain number? So what? I need something to care about today. Talk to me about how we make a difference, not your ROI report. [Fact: Organizations with a purpose bigger than money have a growth rate triple that of their competitors.]

3. Culture is more than free Panera. *Don't confuse culture with collateral. Yes, I am a cash-strapped millennial who really appreciates free lunch. But I don't wake up at 6AM every day to play foosball in the break room. I'm not inspired to be more innovative over a Bacon Turkey Bravo.*

I need to be surrounded by people who are on fire for what we're doing. I need a manager who is motivated to push boundaries and think differently. Working in a cool office is really awesome. So is free lunch. But a purposeful culture is more important.

[Fact: A culture of purpose drives exponential sales growth]

4. It's ok to get personal. *Treat me like a number? I'll return the favor.*

This job will quickly become nothing more than my rent payment. I'll start living for Friday and counting down the minutes until 5. After a few months of that, I'll probably have a drunken epiphany and realize I want more out of my life than this.

Then I'll prove your assumptions right. 8 months in, I'll quit and leave. Or worse, I'll quit and stay, just like Donna-Do-Nothing.

That's not good for either of us. Here's what you need to know:

I was raised to believe I could change the world. I'm desperate for you to show me that the work we do here matters, even just a little bit. I'll make copies, I'll fetch coffee, I'll do the grunt work. But I'm not doing it to help you get a new Mercedes.

I'll give you everything I've got, but I need to know it makes a difference to something bigger than your bottom line.

Signed,

A Millennial"

The millennials are telling us what we already know in our hearts to be true. People want to make money, they also want to make a difference. Successful leaders put purpose before profit, and they wind up with teams who drive revenue through the roof. (da Forbes, Oct. 2016)

9. Ci sarà un lieto fine?

Lo stato di attesa, quasi di *surplace*, della generazione Millennials finirà per farci perdere la parte migliore di questa generazione o riuscirà a tradursi in uno stimolo positivo e necessario per tutta la società, a partire dal ripensamento del lavoro e del senso dell'impresa? Al di là dell'evidente desiderio di chi scrive di credere alla seconda ipotesi, non per preoccupazione clinica verso questi giovani ma per la chiara visione della necessità che questa società ha della loro spinta e della loro provocazione, dove possiamo attingere segnali e sintomi per cercare una risposta meno soggettivamente volitiva a questa domanda?

9.1. Il mondo intorno che spinge

Possiamo guardare alla evoluzione della cultura d'impresa, della antropologia economica, del mercato e della società. Se pure lentamente e tra mille resistenze affiorano segni, almeno a parole, della consapevolezza che le cose vanno cambiate perché un diverso futuro è qui. La forte richiesta di scenari, la richiesta di modalità formative nuove e ad ampio raggio centrate sulle capacità e sui sistemi di interazione piuttosto che sulle competenze specifiche; l'emergere del lavoro in team generativi, l'evoluzione dell'engagement verso la imprenditorialità e lo spostamento dal focus degli individui al clima e alla organizzazione d'insieme: sono segnali incoraggianti. In parecchie di queste cose i Millennials hanno da dire la loro e potrebbero finalmente entrare in gioco. Per ora però ci si accontenta di compromessi onorevoli con quei Millennials che comunque si adattano al sistema come è, magari con qualche concessione alla flessibilità e a

una formazione stimolante. Ma la realtà spingerà sempre più fortemente in questa direzione, forzando la mano alle abitudini e alle paure. Potremmo però nel frattempo perderci buona parte di questa generazione, che dopo essersi convertita di malavoglia a schemi non suoi non potrà più darci quel booster che il cambiamento necessario richiederà in fretta.

9.2. La Psicologia della Personalità dei Millennials

Un altro modo di rispondere alla questione di fondo lo avremmo se fossero disponibili studi psicologici seri in grado di indicare chiaramente le dinamiche profonde della personalità Millennials. Se disponessimo di questo sapere potremmo prevedere più attendibilmente la loro evoluzione in relazione al contesto in cui si troveranno. Ma non disponiamo di granché, perché come argomentato inizialmente la ricerca accademica scientifica non è ancora riuscita a masticare i problemi complessi e sincronicamente multilivello, ovvero i sistemi socio-personali-economici e storicamente evolutivi che in questo caso non possono essere schiacciati entro poche controllabili variabili metriche.

Una meta-analisi accademica risalente al 2006 ci fornisce però un quadro di sintesi ricavato dalla pletora di ricerche di segmentazione psicografica effettuate in area marketing. Il marketing, come si è ricordato inizialmente, ha colto velocemente l'utilità tattica di una segmentazione per generazioni e del focus sui Millennials come prossimi (oggi attuali) consumatori quantitativamente primari.

La meta-analisi, approfondita e raffinata metodologicamente, ci offre infine questo specchietto (M.R. Wright, Oregon University):

Table 4: Salient Points Derived from Millennial Characteristics

Category	Salient Points
Attitudes	<p>Millennials . . .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Are wary of mainstream media and packaged messages • Are intolerant of hypocrisy • Want you to practice what you preach • Want a straight forward, transparent message • Need instant gratification • Are generally optimistic • Have high expectations, your company should too. • Relate to quality, millennials are optimistic about their earning. power so don't be concerned about having the most inexpensive product on the market • Are progressive, yet they retain traditional values. • Wholeheartedly believe in having fun. They see mundane tasks like shopping as an adventure. • Reject gender inequality

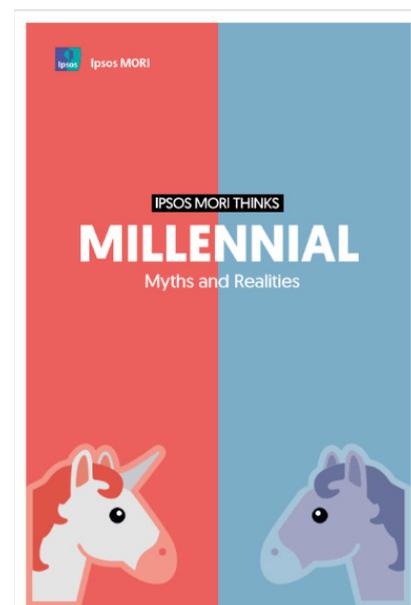
Benché alcune di queste attitudes sembrano oggi un po' superficiali, altre si sono rivelate consistenti e caratterizzanti. Tra queste l'intolleranza, la ipocrisia, il bisogno di trasparenza e sincerità, l'integrazione tra propensione alla innovazione e il mantenimento di valori tradizionali, il rifiuto della ineguaglianza di genere, l'elevata aspettativa verso la company in cui lavorano. Anche l'ottimismo è un tratto che permane anche se messo a dura prova dalla crisi economica, specialmente in EU. Con la crisi economica sono inevitabilmente calati gli aspetti di consumismo e di non attenzione al risparmio.

Values	<p>Millennials . . .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Are concerned about their privacy • Are fairly traditional when it comes to values • Consider the environment very important. • Have the utmost respect for others values and beliefs • Are socially conscious and worldly • Consider diversity central to value structure -- they embrace it and live it
Lifestyles	<p>Millennials . . .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Are digital natives, they are technology and media saavy. They have high standards when it comes to web sites for example • Rate the importance of access to information higher than information format • Believe that content and technology are inseparable • Prefer word of mouth • Aim to please and expect the same from companies they do business with • Are populists and collaborators

Dei valori individuati, allora, la difesa della privacy va intesa in modo differenziato rispetto al gruppo di riferimento, entro cui la differenza tra pubblico e privato viene invece meno. Sono confermati i

valori dell'ecologismo, della tolleranza, della sensibilità sociale allargata, dell'apprezzamento delle diversità.

Degli stili di vita identificati dalla meta-analisi del 2006 si conferma vero lo stile collaborativo e l'interesse all'accesso all'informazione con contenuto e alle tecnologie che coesiste armonicamente con la comunicazione bocca a bocca (oggi spesso via smartphone e WhatsApp o simili). Si è forse rafforzata ulteriormente l'attesa di un rapporto di reciprocità tra sé e la loro azienda.



È un quadro che già allora evidenziava un pattern né superficiale né di dipendenza dalle tecnologie, ma piuttosto etico, relazionale e valoriale.

Le frettolose liquidazioni di questa generazione come alienata nel web e nel consumo, autoreferenziale e disimpegnata, non sono nate dalle ricerche ma dalle proiezioni di stereotipi da parte delle altre generazioni.

A fare giustizia di questi miti negativi è lo studio di uno degli istituti più affidabili nelle indagini sui Millennials. Trattasi di Ipsos MORI, la branche intellettuale del famoso istituto che noi leghiamo solo ai sondaggi ma che in realtà si occupa di indagini anche più complesse, talora

anche per le istituzioni britanniche. Ipsos MORI ha editato lo scorso anno una ricerca critica “Millennial - Myths and Reality” in cui sostanzialmente conclude che le differenze reali rispetto alle generazioni precedenti, segnatamente alla generazione Z, non sono poi così sostanziali e sono in gran parte imputabili alle pressioni del contesto economico lavorativo esterno. Offriamo nella pagina seguente lo specchietto sinottico delle loro conclusioni.



Uneasy, pessimistic, and concerned: Insights from the 2018 Deloitte Millennial Survey

Anche in questa bella sintesi ciò che emerge è ancora una volta un profilo non riconducibile agli stereotipi del tipo “Me Me Me” del Time o allo sconcertante e pur recente articolo francese che li descrive come caratterizzati da un crudele cinismo (!).

In realtà ormai sembra in atto una revisione e normalizzazione della percezione di questa generazione. Si va da titoli indicativi come “Millennials, la generazione tra passato e futuro” (Zillions 2017), al report Nielsen 2017 dal titolo “Millennials beyond prejudices” che esordisce con un “Do we really know Millennials?”.

Insomma è in atto una normalizzazione dell’immagine dei Millennials e dei loro “difetti”. Solo nell’area critica del lavoro emergono tratti “negativi”, ampiamente comprensibili ricordando quanto detto sopra. Così per esempio Deloitte nel 2018, riferendosi ai Millennials nel posto di lavoro, poteva sintetizzare i dati emer-

si parlando di “Uneasy, pessimistic, and concerned: Insights from the 2018 Deloitte Millennial Survey”. Qualcuno giunge fino all’eccesso di presentarli come sostanzialmente non così dissimili dalle precedenti generazioni, una sorta di non-generazione cui presto subentrerebbero gli Z che invece secondo questi spunti giornalistici sarebbero una vera nuova generazione. Non crediamo sia così. I Millennials hanno una loro densità e diversità che non trapela in straordinari gesti di superficie, in rotture clamorose e in un impegno di trasformazione ideologico-politica. Questo trae in inganno, se ci si ferma alla superficie. Ma nella loro generazione sta fermentando, in modo confuso e per molti versi irritante, un cambiamento di personalità e di visione del mondo che dobbiamo rispettare e comprendere.

What is really different?

1. Millennials in established markets are financially worse off – their disposable income and take-home pay have not increased as fast or have even shrunk compared to the previous generation. They’re slightly more materialistic – maybe because of, rather than despite, feeling poorer.
2. They’re not saving enough for retirement. Though this is perhaps unsurprising considering their age. However, significant proportions of all generations are not putting enough aside. There is a real indication that each generation has got worse at this and Millennials are starting off in a worse place. This is perhaps due to the increased complexity of choice and the need for greater self-reliance, as the state and employers wash their hands of responsibility for an individual’s retirement.
3. Many more Millennials live at home well into adulthood in some countries.
4. They are also not moving into homeownership at anything like the same rate as previous generations.
5. They’re more educated in most countries – this will impact on their expectations and shape their tolerance and openness.

6. They are not voting as much. There is a democratic deficit, and lower levels of voting turnout seem at least partly generational. This will be linked to a very clear generational decline in political party identity and loyalty. Will they bend to the political system or will the system need to bend to them?

7. Millennials are less trusting of other people. This is a standout, major difference in a number of countries, and can have far-reaching consequences, affecting social capital and, in turn, many other positive outcomes.

8. More identify as gay, lesbian or bisexual.

9. They have a different view of the need for ownership in media, which leaks into other spheres – driving the reducing importance of live TV as the dominant communications channel to a quite remarkable extent.

10. They may not be much more connected than other generations, but they spend much more time online and their relative comfort with technology comes out in the variety and type of activities they use the internet for – in particular, creating their own content.

What is NOT different?

But it's not just about difference, it's just as important to understand what's staying the same. Some of these similarities are just as surprising, particularly when we contrast them with the myths commonly bandied about:

1. Millennial workers are not lazier, less loyal or particularly demanding: employers have no easy excuse – just look after your staff.

2. They're not more likely to use mobile phones to access the internet than Generation X – mobile is important across the generations.

3. Millennials are not less likely to trust institutions – there is no difference in attitudes towards governments, companies and so on. They have less connection to governments, but this seems little to do with trust. Again, this easy excuse for not connecting needs to be debunked, and instead institutions need to look at how they increase their relevance and efficacy for Millennials.

4. They're not shunning Facebook – other gen-

5. Millennials are no less into brands and are just as likely, if not more so, to notice adverts.

6. They do not care more about brand purpose or ethical brands at a generational level, and may actually be acting less on these drivers than

titudes on key social attitudes like gender roles, homosexuality, death penalty and gun control in most countries. These are old battles and Generation X are pretty similar in their views.

8. Despite greater awareness around mental health issues, Millennials are not more likely to be depressed.

9. There's no evidence they have shorter attention spans.

10. They are not more focused on healthy living on average – in fact they're fatter and seem to be giving up smoking slower, because of delayed life choices. They do exercise more, but also eat more unhealthily, it seems. Overall this means that the health challenges we face globally will only intensify.

What is half-true?

There are also plenty of half-truths that only present one side of story:

1. They do complain a bit more about bad services or products – they'll share their bad experience of a company online – but they also praise more in particular ways. There is little evidence of simplistic 'snowflake' tendencies, where they are just looking to take offence.

2. They do say they rely more on recommendations when looking to purchase, but this is only part of a trend for multi-sourcing of information. Millennials do not rely fully on word of mouth or what friends have said, they use multiple sources when making choices.

3. Millennials are not politically conservative – they do emphasise personal responsibility and don't see big, institutional responses as necessarily the best solutions to problems, but they are still politically to the left or independent, as younger groups tend to be.

4. They're not giving up religion entirely – but Christianity in the West looks under severe pres-

sure. There are counter-trends: cultural affiliation with religion is falling, but levels of practicing religion are maintained, held up by more practice among non-Christian religions and a 'professionalising' of Christian congregations. Religion will remain a key driving force in emerging economies, which represents the growing global population of Millennials.

5. Fewer Millennials are getting married and fewer have children, but given the delays in choices, it's hard to tell whether this is an outright rejection of marriage and childbirth or just slower progress to these life stages. The reality is likely to have elements of both – Millennials will probably close the gap with Generation X as they get older, but not entirely catch up.

6. They're having both less and more sex, depending on how we measure it and what portion of the population you look at. This reflects an underlying theme of greater diversity of choices and circumstances among the cohort as options open up.

Naturalmente atteggiamenti, valori e lifestyles sono variabili di superficie che non possono dirci se esiste una personalità millennial, una articolazione psicologica distintiva. Posso forse vedere che un albero ha fronde diverse da un altro, ma per dire se si tratta di due alberi diversi devo analizzarne la linfa, i frutti, il tipo di radici e magari il dna. Possono esistere organismi simili tra loro in superficie e diversi strutturalmente e viceversa, così come posso oggi definire consumiste in superficie sia la Cina che gli USA, ma non se guardo la loro struttura sociale profonda e la loro storia.

Una ipotesi "forte" che ancora la specificità dei Millennials a una distintiva dinamica di personalità è quella della cosiddetta "Decentralized-Peer-Attached (DPA) Generation". Secondo questa lettura i Millennials vedrebbero uno spostamento nel vettore di "attachment". Per "attaccamento" in psicologia si intende un processo fondamentale nello sviluppo umano che segna profondamente, a seconda dei suoi viraggi, la personalità

anche nella fase adulta. Nel caso dei Millennials la dinamica dell'attaccamento avrebbe fatto perno più sul gruppo dei pari che sui genitori, a causa del relativo distacco dei genitori rispetto al loro ruolo tradizionale. In sostanza Boomers e X sarebbero stati troppo impegnati nel perseguire la propria autorealizzazione e troppo convinti che condizionare troppo i figli non fosse bene per creare quel forte e simbiotico legame che nella fase infantile avrebbe caratterizzato le generazioni precedenti. Così i bambini Millennial avrebbero trasferito questa esigenza di attaccamento sui compagni dell'asilo nido e poi sul gruppo dei pari per finire con i contatti di rete e i social.

Trattasi di un fenomeno effettivamente osservato e studiato nei kibbutz israeliani in cui programmaticamente viene depotenziato il legame con i genitori a favore del legame con il gruppo di con-crescita. Come dice Jacques Legault in un intervento del 2017, questo tipo di ipotesi è esplicativa di molte delle osservazioni descrittive raccolte a livello psicografico: "*If psychographics is a way of looking at the outer shell of a car, then attachment theory is a way of looking under the hood at the engine components powering the car.*".

Si tratta di una ipotesi che darebbe senso alla propensione al "we", al disagio verso il conflitto e la aggressività, e anche alla difficoltà a transitare all'età adulta accettando una forma di identità e di ruolo sociale definiti. La non saturazione dell'attachment frena infatti quel distacco da cui nasce la *autonomia*, consentendo al più una controdipendenza o una relativa indipendenza.

Uno studio apparso nel 2008 sul *Journal of Managerial Psychology* (una rivista accademica accreditata) presenta i risultati di uno studio empirico sul tema: "Generational differences in personality

and motivation”.

Si tratta di due questionari, uno motivazionale e uno di personalità occupazionale (tratti legati al lavoro), somministrati a più di 3.500 manager (americani). Benché i risultati non mostrino una completa differenza di personalità tra queste generazioni, si evidenziano aspetti interessanti non secondari. Emerge soprattutto una significativa differenza della generazione Y (Millennials) rispetto alla X e ai Boomers nella affiliatività, un tratto profondo teoricamente connesso proprio all'attachment che “spiega” strutturalmente la tendenza alla connessione e alla gruppaltà ricorrente nelle osservazioni comportamentali e di atteggiamento. Anche la *coscienziosità* degli Y è superiore a quella degli X, mentre *l'achievement* non è significativamente maggiore tra le due, ma entrambe sono in questa dimensione più saturi di quanto lo fossero i Boomers.

Anche per le dimensioni motivazionali affiorano distintività per i Millennials, che si confermano più alti nella *motivazione affiliativa* (prima si trattava di un tratto di personalità), più bassi delle altre due generazioni nella *motivazione power*, ma più alti nella motivazione *progression* (tendenza a migliorarsi).

La relativa debolezza della motivazione *power* spiega strutturalmente la scarsa propensione al conflitto e alla aggressività (e anche una certa carenza di decisionismo) rilevate in superficie. La tensione a progredire sorregge la loro voglia di imparare, di esplorare, di acquisire innovazione. È una dimensione motivazionale analoga ma diversa da quella dell'achievement proprio per la minore presenza di aggressività; l'achievement è orientato a imporsi all'esterno, la *progression* è più interna e personale.

È del 2010 un altro studio empirico di

stampo accademico comparso sul *Journal of Business and Psychology* che presenta i risultati di una ricerca sulle differenze generazionali verso il lavoro. Utilizzando anche qui un questionario testato, lo studio mette in evidenza alcune differenze significativamente interessanti.

Da questo punto di vista la generazione Y segnala, per quanto riguarda il rapporto con il lavoro:

- Una decisamente minore fiducia in sé stessa rispetto ai Boomers, ma analoga a quella degli X.
- Una componente etica meno forte di quella dei Boomers ma decisamente superiore a quella degli X.
- L'accettazione dell'impegno (*hard work*) anche qui inferiore ai Boomers ma superiore agli X.
- Una capacità di rinvio della gratificazione (*delay*) ancora una volta intermedio tra Boomers e X.
- Una componente di “leisure”, di bisogno di non-pressione, superiore alle altre due coorti.

Quindi in sostanza la generazione Millennials mostra, con questa lentezza, una situazione intermedia tra Boomers e X con maggiore capacità di impegno e sacrificio degli X ma con la stessa loro minore fiducia in sé rispetto a quella assai forte dei Boomers. Il suo tratto originale, che esprime in modo più elevato, sta nel chiedere al lavoro di non diventare “oppressivo”, di lasciar spazi di serendipity.

Quindi un profilo interessante: non è così sicuro di sé e ha bisogno di spazi di libertà, ma ha una buona etica del lavoro e sa impegnarsi e sacrificarsi in buona misura.

Una questione dibattuta anche tra gli psicologi accademici è quella del

narcisismo dei Millennials. A dare la stura a questa diatriba è stata nel 2013 una ricerca accademica e abbastanza limitata numericamente di Jean M. Twenge, che da allora è divenuta un punto di riferimento per gli studi psicologici sui Millennials e sulle differenze generazionali. Nel 2017 tra l'altro ha fatto uscire una articolata risposta alle critiche di chi metteva in discussione il concetto stesso di generazioni e di differenze tra di esse, difendendone ragionevolmente la validità con dati alla mano.

La sua ascesa in questo settore inizia, dicevamo, nel 2013 con lo studio sul narcisismo nei Millennials. Utilizzando il Narcissistic Personality Inventory (NPI) su? un campione di Millennials comparati con gli standard di riferimento, lo studio trova che la dimensione del narcisismo sia tra questi significativamente più elevata. Questo dato piacque tanto che l'anno dopo, 2014, la Twenge diede alle stampe un libro di grande successo: *“Generation Me: Why Today’s Young Americans are More Confident, Assertive, Entitled - and More Miserable Than Ever Before”*, cui il Time dedicherà la copertina riprodotta qualche pagina fa. Di recente la stessa Twenge ha ricalibrato alcuni eccessi del libro, evidentemente appealing per chi si compiaceva di trovare una base “scientifica”, un fondamento ai propri pregiudizi generazionali. Un altro psicologo accademico, Jeffrey Arnett, criticò lo studio originale della Twenge soprattutto in relazione allo strumento utilizzato (NPI).

Senza qui tediarsi con disquisizioni metodologiche e accademiche va riconosciuto che la componente narcisistica è un tratto distintivo della personalità millennial, ma non nella accezione in cui il senso comune utilizza questo termine. Come spesso accade per la psicologia, termini che vanno utilizzati secondo una definizione tecnica e teoricamente cor-

retta vengono deportati nel linguaggio comune al servizio del bisogno di sentirsi tutti “un po’ psicologi”.

Ogni tanto vorrei essere rimasto un ingegnere cui nessuno sottrae il concetto di derivata o integrale o spin per farne un uso improprio... Ciò che voglio dire è che, mentre nel linguaggio comune per narcisismo si intende qualcosa di analogo a compiacimento (presuntuoso) di sé o egoismo o vanità o disattenzione agli altri, in psicologia per narcisismo si intende la accumulazione di un vissuto di positività e accettabilità del proprio sé che consente di uscire da sé per affrontare senza troppo timore la relazione nella realtà. Un surplus di narcisismo indica quindi, in psicologia della personalità, non tanto la presunzione del pavone, ma il bisogno di avere una riserva di sicurezza e di fiducia in sé in modo tale da sopportare le frustrazioni della realtà e della relazione. Il narcisismo patologico nasce dall'angoscia e dalla insicurezza e non dall'eccesso di sé, mentre quello che bolliamo come “narcisista” è un tipo sociale abituato a un certo stile di vita che poco può avere a che fare con la dinamica profonda del suo narcisismo.

In questi termini ha senso che i Millennials rivelino la presenza ancora attiva di una dinamica narcisista: fa parte del pattern di elaborazione di sé ancora in corso, di cui si è argomentato sopra.

E non poteva mancare da parte della ricerca psicologica il tentativo di leggere le differenze generazionali attraverso i Big Five. Il test dei BF è in effetti potente e consolidato, verificato in tutto il mondo, ed è capace di profilare un gruppo o una persona rispetto al grado di saturazione di cinque grandi macrofattori che descrivono cinque tratti universali della personalità. Ciascun tratto è misurato su una scala 0-100 su due poli opposti:

- (0) Neuroticismo Stabilità emotiva (100)
- (0) Introversione Extraversione (100)
- (0) Chiusura mentale Apertura mentale (100)
- (0) Sgradevolezza Gradevolezza (100)
- (0) Superficialità Coscienziosità (100)

Nella ricerca in questione (del 2015) il questionario dei Big Five, molto utilizzato e validato in diverse culture per la segmentazione di personalità, è stato applicato a 3.225 persone, suddivise tra le generazioni:

- The G.I. or “Greatest” generation: Born between 1901 and 1945. Today, they are 70 and older.
- The Baby Boomers: Born between 1946 and 1964. Today, they are between the ages of 51 and 69.
- Generation X: Born between 1965 and 1980. Today, they are between the ages of 35 and 50.
- Generation Y or Millennials: Born between 1981 and 2000. Today, they are between the ages of 15 and 34.
- Generation Z: Born after 2001, aged 14 and younger.

Dai risultati emerge che la Generazione Y (Millennials):

- ✓ Rispetto alle generazioni che la precedono ha un *più basso score di stabilità emotiva*. Si nota che a partire dalla più anziana e procedendo verso la più giovane (Z) il tasso di neuroticismo continua a crescere.
- ✓ L'extraversione tende a crescere (ma di poco) nelle generazioni più recenti. I Millennials come gli X hanno un livello intermedio tra introversione ed extraversione. *Non è questo un dato significativamente discriminante, in ogni caso.*

- ✓ L'apertura mentale prevale sulla chiusura mentale nei Millennials allo stesso livello degli X, e senza grandi distanze dalle altre generazioni. Non è un dato discriminante.
- ✓ *La gradevolezza è nei Millennials decisamente più bassa* rispetto alle generazioni che la hanno preceduta, ed è allo stesso livello degli Z. È un dato caratterizzante rispetto a X e Boomers.
- ✓ *Il livello di coscienziosità, pur buono, si è abbassato nei Millennials* rispetto alle generazioni precedenti, ed è ancora più basso negli Z (deriva storica, quindi).

In buona sostanza la verifica ai Big Five identifica tratti differenziali dei Millennials: sono meno stabili emotivamente, più irrequieti e nervosi e più insicuri rispetto alle generazioni precedenti, così come sono meno “socialmente gradevoli” e meno “scrupolosi” di loro. Un quadro, come lo può dare il questionario di personalità dei Big Five, abbastanza sommario: ma sufficiente a dire che esiste una differenzialità e a indicare che la direzione di questa differenza va nel senso di *una maggiore fragilità complessiva* di questa generazione.

Le ricerche citate sono, tra le altre (non moltissime, ma ne esistono), esempio di come una ricerca psicologica di stampo scientifico potrebbe aiutare a rispondere alla nostra questione di fondo. Le ricerche qui selezionate tendono a indicare che, anche sul piano dei tratti profondi e della personalità, i Millennials hanno sufficienti stimmate differenziali: *sono un po' più narcisisti e fragili, hanno una forte motivazione affiliativa, vivono il lavoro in modo impegnato ed etico ma devono poter allentare sistematicamente la pressione.*

Sono aspetti che ben si legano alle indicazioni di superficie e ne spiegano in parte l'esistenza. Rimandano anche a una condizione di allevamento che giustifica il bisogno di affiliazione e a un

quadro di incertezza economico-sociale che giustifica il tasso di nevroticità crescente, che male impatta con il bisogno di affiliazione che richiederebbe sicurezza relazionale.

Sul piano cognitivo mancano studi veramente affidabili, ma in letteratura emergono spunti su un pensiero “a due cervelli”, in cui molto più di prima codici iconici e analogici si integrano con codici sintattici e numerici: frutto della esperienza della comunicazione web e digital.

La carenza di esercizio di lettura e scrittura potrebbe portare con sé una minore articolazione sintattica e la difficoltà di pensiero astratto, compensato da maggiori capacità non verbali, espressive ed empatiche. Ma attendiamo conferme di queste pur plausibili ipotesi.

Vorrei chiudere questo paragrafo citando i risultati di una ricerca del 2017 rivolta non ai Millennials in generale, ma ai *Millennials che occupano posizioni di leadership*.

La ricerca è stata curata dai professori Shlomo Ben-Hur e David Ringwood per il Management Research Group, su 23.298 Millennials leaders nel mondo: qui ci riferiamo solo ai dati relativi all'Europa (9.450 casi). L'indagine empirica ha utilizzato l'*Individual Directions Inventory*™ (IDI). L'IDI è un consolidato assessment psicométrico che misura diciassette motivazioni latenti e intrinseche utilizzando un articolato questionario standardizzato, somministrato a generazioni diverse così articolate nel campione europeo:

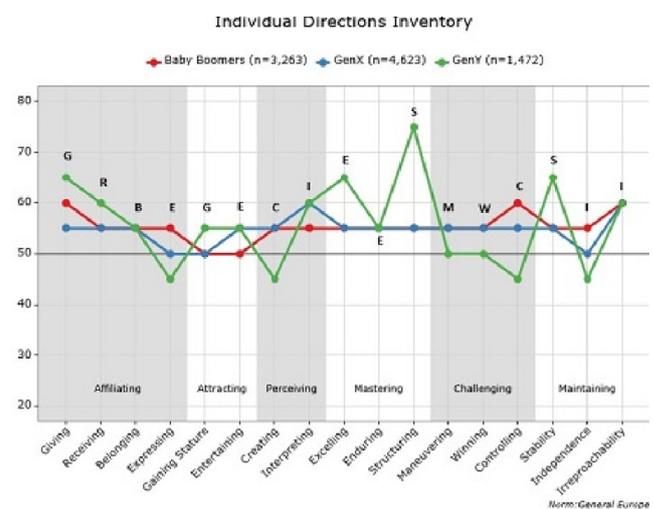
Baby Boomers – mid-1940s to mid-'60s
(n=3,263)

Gen X – mid-'60s to late '70s (n=4,623)

Gen Y – early '80s to early '90s (n=1,472)

Gen Z – early '90s to date (n=92).

La scelta di questa indagine da parte di chi scrive è dovuta sia alla sua consistenza numerica sia all'interesse che ha la questione: una generazione poco decisionista e aggressiva, bisognosa di affiliazione, che tipo di leadership può esprimere? Vediamo cosa è emerso da questa originale ricerca, in una sola chart che dice tutto ciò che ci interessa:



Come si vede lo stile di leadership dei Millennials (linea verde) è decisamente diverso da quello delle due generazioni che li precedono (e che sono stati loro capi). È uno stile di leadership che rispetto agli standard precedenti mostra:

- ✓ Maggiore capacità di scambio relazionale (giving e receiving), ma minore capacità di esprimere chiaramente le indicazioni (minore propensione normativa).
- ✓ Maggiore capacità di guadagnare ammirazione ma minore capacità di leadership creativa (insicurezza).
- ✓ Spiccate capacità di eccellere e di strutturarsi, minori capacità di competere (disagio con la conflittualità).
- ✓ Maggiore stabilità (affidabilità nei rapporti interpersonali), ma minore indipendenza (bisogno di feedback relazionale).

Insomma una leadership non da capo decisionista, ma da fratello maggiore. Un quadro del tutto in linea con quanto emerso fin qui sulla personalità di questa generazione.

Mentre terminavo questo viaggio alla ricerca dell'anima dei Millennials ho sco-

perto uno di loro che mi sembra esprimere il lato migliore e lo fa con grande consapevolezza. Trattasi di Rutger Bregman (classe 1988, un Millennial della prima ondata, oggi trentenne). Rutger è quel bel tipo che, invitato a Davos dal World Economic Forum a fine gennaio 2019, ha espresso con chiarezza la necessità di smettere di parlare di aiuti e donazioni da parte dei più ricchi per parlare invece di tasse sui loro patrimoni (il filmato del suo intervento è virale, lo trovate su YouTube). Ma ciò che più qui ci interessa è che lui sia stato chiamato a Davos per il successo di un libro scritto nel 2016 (ventottenne) dal titolo (notate bene): *“Utopia per realisti, come costruire davvero il mondo ideale”*. Un libro che consiglio di leggere anche in questa prospettiva, sintomatico della condizione essenziale nei Millennials per uscire dalla trappola del surplus giovanilistico: *tornare ad avere una utopia e ritrovare una realtà in cui le parole si traducano in azioni concrete e coerenti*. Come a dire: dateci la speranza di un progetto e dimostrategli che non è solo una illusione. La differenza di Rutger Bregman sta nel fatto che di questa esigenza ha saputo fare il proprio progetto, senza attendere la mano tesa di qualcun altro. Non è secondario che questo accada in Danimarca, un paese al vertice del World Happiness Index da anni, e in un giovane che si è formato come storico: la Storia riannoda i fili con cui il passato tesse la trama dei possibili futuri. Leggetelo.

9.3. Uno sguardo al futuro che già è qui: la generazione Z

Il tema dei Millennials occupa l'attenzione di sociologi, giornalisti e marketers da ormai un ventennio, ma presto dovrà fare posto al nascente ma già vivace di-

battito sulla Generazione Z.

È la generazione nata dopo il 2000, la cui prima fase di crescita avviene pienamente entro la crisi del sogno occidentale e totalmente avvolta nell'esperienza digitale: nel loro primo decennio di vita si affermano smartphone e tablet nonché le reti wi-fi che consentono la connessione permanente. Sono i “digital born”, ma anche quelli della crisi della globalizzazione e dell'affluenza, delle difficoltà del lavoro, dell'emergere del tema delle diseguaglianze, della resa dei conti con ecologia e sostenibilità che da ideali verbali fanno assai fatica a tradursi in opere concrete. Sono quelli dell'avvio di una diversa logica della mobilità, delle megacities e della smartlife reale e quotidiana.

In attesa di dedicare agli Z un lavoro ad hoc qui desideriamo solo cogliere dai primi segnali e dati qualche indizio per rispondere alla domanda sui Millennials: il loro “surplus esistenziale” si risolve nella generazione emergente o no? Gli Z ci indicano che esiste una via di ricomposizione tra la società costruita dai Boomers, sfruttata dagli X, e in parte subita dai Millennials? Sappiamo che una risposta attendibile deve provenire non solo dall'orientamento della generazione che emerge, ma parallelamente dall'evoluzione del sistema socio-economico. Dando momentaneamente per scontato che le pressioni della realtà imporranno una evoluzione degli attuali disequilibri del sistema aprendo concrete possibilità di cambiamento, possiamo guardare agli Z per cogliere in che direzione potrebbero declinare il cambiamento.

Cominciamo con prendere atto, seguendo una ricerca svolta per Bloomberg nell'agosto 2018, del rumoroso arrivo degli Z nello scenario generazionale. Ecco una sintesi da un sito italiano che la riassume:

Prima o poi doveva accadere, i Millennials stanno per essere superati dalla Generazione Z. L'offensiva all'ultima generazione che ha vissuto "anche" in analogico, ossia i Millennials, è alle porte.

I dati salienti di una ricerca condotta sul rapporto tra Millennials e Gen Zers condotta da Lee J. Miller e Wei Lu di Bloomberg, parlano molto chiaro: nel 2019 la Gen Z raggiungerà il 32% della popolazione mondiale (7,7 miliardi).

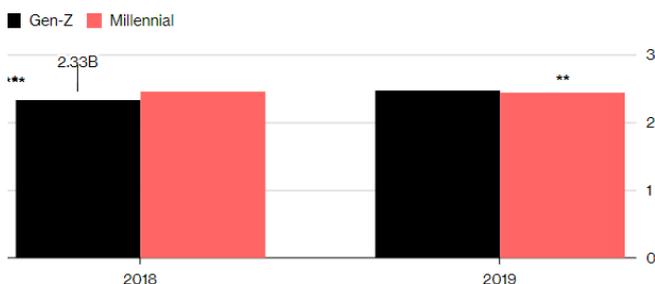
Secondo la ricerca, i Millennials rappresenteranno non più del 31,5% della popolazione globale. C'è da dire che l'analisi di Bloomberg oltre a utilizzare i dati resi disponibili dalle Nazioni Unite, identifica la Gen Z con quelli nati a partire dal 2000-2001. Ma la definizione canonica [quella di Pew cui anche noi ci siamo riferiti] utilizzata di solito fa partire la Gen Z da quelli nati nel 1997.

Poco importa, in verità, la proiezione è comunque impressionante: «Le persone nate nel 2001 compiranno 18 anni nel 2019. Il che significa che molti entreranno all'università, potranno votare. E, a seconda della loro nazionalità, fumare o bere alcolici senza infrangere la legge. I Gen Zers non hanno mai conosciuto un mondo non digitale e sono cresciuti tra eventi come la "guerra al terrorismo" e la Recessione Globale».

Il dato del superamento è ricavato dalla banca dati delle Nazioni Unite (United Nation):

Crossing the Threshold

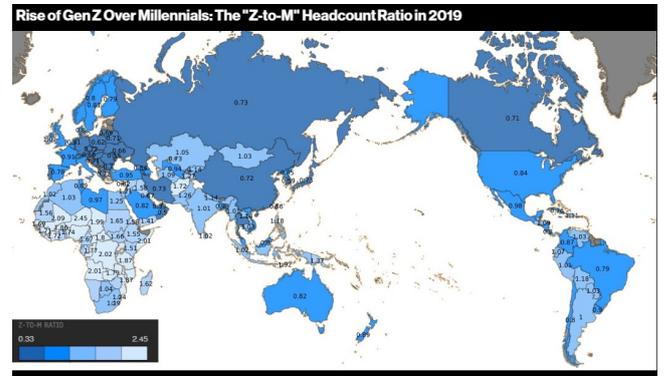
World population of Millennials to take second billing as the Generation Z catches up in 2019.



† 2.46B
 ** 2.47B
 *** 2.43B

Source: Bloomberg analysis of the UN World Population Prospects

Il superamento numerico dei Millennials però non è equidistribuito. La cartina della proporzione Z/Y riportata qui sotto mostra come siano Africa, India e in parte America



Latina a far segnare il sorpasso degli Z sui Millennials (Y), mentre l'area occidentale e anche la Cina vedono ancora - nel 2019 - la prevalenza della generazione Millennials. Un altro segno di dove si sta spostando il baricentro del mondo nel giro di qualche decennio.

Proseguendo nella sua analisi il lavoro pubblicato da Bloomberg si spinge a ciò che più ci interessa qui: la personalità di questa generazione emergente rispetto a quella dei Millennials. Attenzione: ciò che si dice a questo proposito nell'articolo di Bloomberg che ora riprendiamo si basa su spunti, ma non ancora su ricerche solide, e anche le fonti citate (con numeri) non rimandano alle fonti dei dati che utilizzano. Siamo ancora in uno stadio di ipotesi e di suggestioni interessanti ma da non scambiare per realtà accertate e verificate.

Con questo caveat possiamo prendere atto delle forti tesi espone nell'articolo di Bloomberg, il quale per il profilo psicosociale degli Z fa suoi i contenuti di un lavoro pubblicato da Ernst & Young nel 2015, in cui appaiono dati la cui provenienza non è dato sapere. Ribadendo quindi la consapevolezza di muoverci nel campo

di stimolanti ipotesi e non di certezze verificate, possiamo però apprezzare la forza della proposta interpretativa che Marcie Merriman avanza nel report di EY nel 2015. L'autrice, che si presenta così: *"As a strategist, I leverage my background in cultural anthropology to recognize the nuances of human behavior within societal clusters..."*, individua una forte differenza tra le due generazioni :

"The key factor that differentiated these two groups, other than their age, was an element of self-awareness versus self-centeredness, meaning the younger people placed a greater emphasis on their role in the world as part of a larger ecosystem and their responsibility to help improve it. The older ones were more focused on what was in it for them. They also looked to others, such as the companies they did business with, for solutions, whereas the younger people naturally sought to create their own solutions. What we see now is that the younger people, now in their teens and tweens, are not just an extension of Millennials; they are a new generation with unique experiences, beliefs and behaviors."

Dunque, secondo l'antropologa culturale ed esperta di strategia Merriman, la generazione Z avrebbe superato la sorta di impasse in cui si trovano i Millennials. Invece di stare in surplace come i Millennials, aspettando di comprendere cosa il mondo ha in serbo per loro, gli Z mostrerebbero un piglio più deciso assumendosi una attiva responsabilità etica verso il mondo, evidente per ora soprattutto nella area ecologista. L'autrice

condensa visivamente questa differenza generazionale:



In questo profilo differenziale lo shift chiave è il primo. Mentre i Millennials sarebbero "self centered", cioè preoccupati di sé, gli Z sarebbero "self aware". Cioè abbastanza sicuri di sé da diventare proattivi verso il mondo esterno. È una lettura plausibile per quanto riguarda i Millennials, coerente con quanto abbiamo mostrato in questo percorso di lettura. Per quanto riguarda gli Z la lettura si basa per ora su flebili indizi e, per quanto concerne la Merriman, su una ricostruzione del mondo di crescita degli Z: correttamente l'antropologa sa che una generazione trae linfa dalle esperienze formative e dal loro modellamento culturale. Lo scenario di crescita degli Z delineato dalla Merriman (Their World) delinea queste esperienze chiave:

- **Danger.** *"Born after 1997, Gen Zs have always known turbulence and instability. They experienced the biggest recession and worst employment rates since the 1930s. They know only a post-9/11 world. The war on terror, and America at war, have always been their norm. They have been raised in the shadow of the Columbine school slayings, followed by an increase in school violence incidents shared mercilessly through 24/7 news."*
- **Tolerance.** *"Remarkably, Gen Z has also grown up amid unprecedented tolerance. Most can't remember a time when there wasn't an African-American president and a woman wasn't a serious conten-*

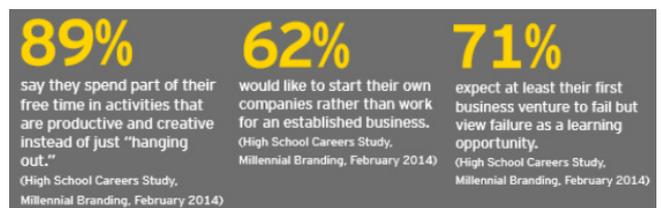
der. President Obama took office before any of them had reached 12 years of age... Gen Z was born into a world where gender is increasingly more fluid and nondescript."

- **Boundless access.** "From birth, Gen Z has had a unique relationship with a powerful force: modern technology. Unlike Millennials, who witnessed the introduction and rise of social media, tablets, smartphones and the mobility that allows them to access it all in an instant, Gen Z was born into it. *They are true digital natives*, the first to grow up online, connected to vast amounts of timely, global information and instantly socially connected to friends, businesses, other organizations and even celebrities."

- **Parents who empower.** "As important as the above social, political, economic and technological environment has been in shaping Gen Z, it's only the half of it. These are kids, after all, so one of the most influential forces in their lives is their parents. Gen Zs' parents are unlike any we've known before..... Millennials were heavily protected and validated by their "helicopter parents," who hovered, guarded and were constantly involved.... *This protection continued as they grew, often returning home after college and expecting ongoing support..... But it was much easier to shelter kids before social media and smartphones. The advent of these things didn't just change the youth, it changed how society parented them. Gen Z's parents (representing several generations and a diversity of ideals, thanks to fertility advancements) were never under the illusion they could isolate their children from*

the evils of the world. Instead, they moved toward educating and preparing their kids to avoid, plan for or deal with life's difficulties — internet bullies and predators, school violence, economic and career challenges..... Rather than helicopters, the parents of Gen Z became stealth fighters, consistently monitoring their activity, communication and movements... This stronger push to prepare them for life involves higher expectations, more responsibility and more adult-like treatment. For instance, Gen Zs have more pressure from parents to focus on their careers, with one study finding 55% of Gen Z saying their parents put pressure on them to gain professional experience during their high school years."

- **The entrepreneurial generation.** "*From this unique social and familial setting has emerged a generation more self-aware, self-reliant and driven than the previous one. They are intuitively innovative, uber-productive, goal-oriented and realistic. In a word, they are entrepreneurial.*"



- **Loyalty.** "Gen Zs are highly informed and want to take charge of their lives and their futures. So it's not surprising that they are *less loyal to retailers*".

Una ipotesi forte, che muove da tre assunti base:

- Gli Z sono nati in una fase di turbolenza, sono abituati all'incertezza;

- I genitori degli Z (X e in parte Millennials) sono molto diversi dai genitori Boomers. Hanno deciso che non li si può proteggere tenendoli nel recinto casa-famiglia, ma bisogna metterli in grado di affrontare il mondo;
- L'assimilazione naturale del nuovo stadio della connessione e del digital smart è il crinale decisivo che permette un empowerment degli Z e un contatto-controllo morbido da parte dei loro genitori.

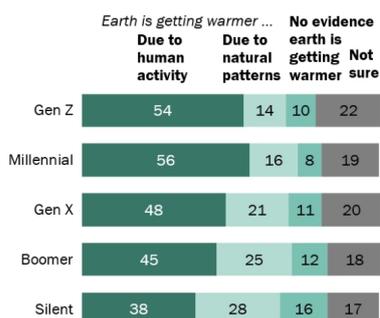
Un quadro credibile, forse con qualche difficoltà a capire cosa ha trasformato gli "egocentrici" e "preoccupati di sé" X e Y in genitori così intelligenti verso i figli. Mancano ricerche su questo aspetto.



In ogni caso da questo quadro ottimista emerge il profilo (ipotetico) di una generazione Z capace di prendere in mano non solo il proprio ma anche il destino del mondo. Nelle parole della Merriman, una generazione di "Self Learners".

Gen Z, Millennials most likely to see link between human activity, climate change

% saying ...



È davvero presto per sposare un'interpretazione piuttosto che un'altra, ma se così fosse potremmo dire che siamo dinanzi a una generazione davvero diversa e che forse l'esperienza della genitorialità sarà decisiva anche per un viraggio proattivo dei Millennials. Nella speranza che la dimensione del lavoro e della esperienza aziendale accolgano la attesa dei Millennials ed evolvano riuscendo a liberare le innovative energie potenziali dei Millennials verso un modo nuovo di lavorare e di fare impresa.

L'attenzione all'ambiente, che da Merriman e da altri viene citata come distintiva degli Z, non sembra tale almeno da un dato di Pew, come sappiamo storicamente fonte autorevole di ricerche sul tema generation. Nella chart a fianco i Millennials sembrano ancora oggi i più preoccupati dell'ambiente, anche se gli Z li seguono a ruota.

Un report del 2017 di Accenture, svolta sui laureati sottolinea il pragmatismo della Gen Z (N.B.: assumendo con Pew l'inizio degli Z dal 1997 possiamo avere già dei neolaureati o laureandi) e soprattutto un orientamento al lavoro che sembra esplicitare ancor più alcuni tratti dei Millennials in proposito. Nelle parole del report Accenture:

"Gen Z graduates are showing a willingness to work not just for—but with—their new employer on many issues.... This flexibility does not come without the expectation of reciprocity from their future employer. Gen Z graduates expect equal flexibility on the part of the company they work for to help them earn a livable salary and sufficiently utilize their skills, their top concerns."



82%
are willing to relocate
to another city or
region for a job offer



87%
considered job
availability before
selecting their area
of study

La pressione per una nuova cultura del lavoro, impresa e organizzazione sembra continuare nella nuova generazione. Confermando l'azienda come area di sperimentazione molto challenging, sempre che l'arroccamento degli attuali capi su rendite di posizione rassicuranti non continui a bloccare un processo necessario anche per il bene della loro impresa.

Congedo

Dunque *la generazione Millennials segna davvero un momento di transizione, in cui in un certo senso è rimasta intrappolata*. Si è arroccata su di sé e sulla sua rete di protezione relazionale ad alta connessione e bassa intimità: attendendo che il mondo le tendesse la mano offrendole la possibilità di compiere il suo potenziale di crescita. Per ora il mondo là fuori ha preferito pensare che fossero loro a doversi adattare alla "realtà", ignorando in modo miope e rischioso che nella resilienza dei Millennials si annidano energie e stimoli a un cambiamento inevitabile.

Lo stallo tra selfishness dei Millennials e paura del cambiamento delle generazioni precedenti che detengono oggi la leadership dovrà trovare uno sbocco: la spinta della realtà 4.0, i conflitti sociali che stanno raggiungendo livelli critici, le possibilità delle nuove tecnologie intelligenti offriranno o imporranno una

evoluzione. Anche l'ingresso dei Millennials nelle stanze dei bottoni, ormai in corso, cambierà a quanto pare lo stile di leadership e rafforzerà la capacità di lavorare in équipe, magari con il tutoring di qualche Boomer convertito alla causa. L'esperienza della genitorialità, ritardata verso i 40 anni o più, potrà convertire i Millennials a un atteggiamento più proattivo. Forse la adultità dei Millennials sta per arrivare, dopo la fase di giovanilismo protratto e di resilienza passiva, nell'incontro con la realtà del lavoro.

Intanto la generazione Z entra ormai sulla scena sociale forse portandosi appresso una maggiore convinzione di sé e una maggiore proattività verso il mondo, assieme a un pragmatismo deciso a difendere un "rapporto di lavoro" alla pari. Ma, certo, bisogna vedere come reagirà questa generazione nel momento in cui dovrà davvero fare i conti con la realtà: per i Millennials è stato un momento non positivo.

Però il mondo, per allora (tra 10-15 anni) sarà molto cambiato, magari anche più consapevole di tutto questo. Ed è perciò che scriviamo, vecchi Boomers convinti che studiare e comprendere sia l'atto più rivoluzionario e pratico che esista. Certo, una idea antica. Non per questo necessariamente sbagliata.

Grazie a chi ha avuto la tenacia di leggere: a vostro conforto sappiate che secondo dati attendibili gli Z stanno ridiventando lettori di libri!

Sitografia Essenziale

Generations and Millennials

<http://www.pewresearch.org/topics/millennials/>

<http://www.ipsos-mori-generations.com/>

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey.html>

<https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>

<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf>

<https://news.gallup.com/topic/millennials.aspx>

Generations as Consumer

<https://www.accenture.com/us-en/insight-millennials-missed-opportunity-for-payers>

https://www.accenture.com/t20170905T202548Z_w_us-en/acn-media/PDF-60/Accenture-Strategy-Workforce-Gen-Z-Rising-2017-POV.pdf

<https://appliedpsychologydegree.usc.edu/blog/psychology-of-successfully-marketing-to-millennials/>

<http://www.oracle.com/us/industries/consumer/interbrand-cg-retail-cx-wp-2400662.pdf>

https://www.havaspeople.com/media/1933/havas-people_marketing-to-gen-z_2017-opt.pdf

Generations at Work

[https://www.ey.com/Publication/vwLU-Assets/ey-the-future-of-work-is-changing-will-your-workforce-be-ready/\\$FILE/ey-the-future-of-work-is-changing-will-your-workforce-be-ready.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLU-Assets/ey-the-future-of-work-is-changing-will-your-workforce-be-ready/$FILE/ey-the-future-of-work-is-changing-will-your-workforce-be-ready.pdf)

[https://www.ey.com/Publication/vwLU-Assets/ey-next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge/\\$FILE/ey-pdf-next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLU-Assets/ey-next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge/$FILE/ey-pdf-next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge.pdf)

<https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.html>

<https://qz.com/work/1217854/pwcs-millennial-employees-led-a-rebellion-and-their-demands-are-being-met/>

