

**Harvard Business Review**

 **ITALIA**

PROGETTO MACROTRENDS 2019-2020

OUT OF BALANCE

# Rottura e ricomposizione degli equilibri

a cura di Enrico Sassoon

**Contributi di:** Paolo Benanti; Umberto Bertelè; Massimo Deandrei; Mark Esposito; Enrico Giovannini; Andrea Granelli; Rony Hamoui; Bruno Lamborghini; Renato Mannheimer e Giorgio Pacifici; Nicola Nobile; Michele Parisatto; Norberto Patrignani; Carlo Alberto Pratesi; Odile Robotti; Emilio Rossi; Enrico Sassoon; Stefano Scabbio; Guido Scorza; Lanfranco Senn; Danilo Taino; Alessandro Terzulli e Pierluigi Ciabattoni; Stefano Venier; Katherine White, David J. Hardisty e Rishad Habib.

In collaborazione con



Supplemento allegato al n. 11.2019 di Harvard Business Review Italia

INSERTO REDAZIONALE RISERVATO AI LETTORI DI HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA

**Strategias** EDIZIONI

PROGETTO MACROTRENDS 2019-2020

OUT OF BALANCE

# Rottura e ricomposizione degli equilibri

a cura di Enrico Sassoon

**Contributi di:** Paolo Benanti; Umberto Bertelè; Massimo Deandreis; Mark Esposito; Enrico Giovannini; Andrea Granelli; Rony Hamoui; Bruno Lamborghini; Renato Mannheimer e Giorgio Pacifici; Nicola Nobile; Michele Parisatto; Norberto Patrignani; Carlo Alberto Pratesi; Odile Robotti; Emilio Rossi; Enrico Sassoon; Stefano Scabbio; Guido Scorza; Lanfranco Senn; Danilo Taino; Alessandro Terzulli e Pierluigi Ciabattoni; Stefano Venier; Katherine White, David J. Hardisty e Rishad Habib.

**Direttore responsabile**

Enrico Sassoon - sassoon@hbritalia.it

**Progetto grafico**

Carlo Baiardi

**Collaborazione redazionale**

Cristina Capece

**Segreteria editoriale**

Luciana Cortella - cortella@hbritalia.it

**Pubblicità**

PUBLIMASTER surl - www.publimaster.it

**Informazioni e abbonamenti**

Luciana Cortella - info@hbritalia.it

**Sede**

Corso Italia 47, 20122  
www.hbritalia.it

**Consiglio di Amministrazione**

Alessandro Di Fiore  
Presidente

Enrico Sassoon  
Amministratore Delegato

Donato Pinto  
Consigliere

**HBR Academy Italia**

Formazione ad Alto Impatto

**Responsabile**

Alessandro Di Fiore  
alessandro.difiore@hbritalia.it

**Programmi**

Paolo Cervini  
pcervini@ecsi-consulting.com

**Coordinamento**

Paolo Cervini  
corsi@hbritalia.it

**Amministrazione**

Luciana Cortella  
cortella@hbritalia.it

**Harvard Business Review Italia**

Testata registrata presso il Tribunale di Milano n. 192 del 20/03/2006

**Stampa:** Industria Grafica-GraphicScalve, Loc. Ponte Formello Vilminorre di Scalve (BG).

**Distributore per l'Italia:** Direct Channel S.p.a. Gruppo Monadori.

**Abbonamenti:** per informazioni telefonare al 02 75429001 dal lunedì al venerdì, ore 9:00-19:00.

Scrivere via mail a: abbonamenti@mondadori.it, oppure per posta: Ufficio Abbonamenti - c/o CMP Brescia, 25126 Brescia.

**Garanzia di riservatezza per gli abbonati.** L'editore garantisce la massima riservatezza dei dati forniti dagli abbonati e la possibilità di richiederne gratuitamente la rettifica o la cancellazione ai sensi dell'art 7 del D. leg. 196/2003 scrivendo a privacy.pressdi@pressdi.it.

# Rottura e ricomposizione degli equilibri

## INDICE

### INTRODUZIONE

- 4 La difficile ricerca di nuovi assetti - *Enrico Sassoon*



### ECONOMIA E FINANZA NEL XXI SECOLO

- 10 Quale sviluppo economico nel XXI secolo? - *Rony Hamoui*  
18 Il mondo verso un rallentamento economico inevitabile - *Nicola Nobile*  
21 Le nuove frontiere dell'investimento per la crescita economica - *Emilio Rossi*  
24 Contro i danni del protezionismo, una globalizzazione più equilibrata - *Alessandro Terzulli e Pierluigi Ciabattani*



### GEO-ECONOMIA E GEO-POLITICA

- 32 Tra Usa e Cina un confronto per la supremazia globale - *Daniilo Taino*  
36 Nella Belt and Road Initiative gli appetiti globali della Cina - *Massimo Deandreis*  
41 Dagli squilibri della democrazia una spinta a populismi e autocrazie - *Renato Mannheim e Giorgio Pacifici*



### IMPRESA E SOCIETÀ

- 48 La responsabilità dei leader nei confronti delle nuove generazioni - *Michele Parisatto*  
52 L'irrinunciabile valore di un'organizzazione *purpose driven* - *Stefano Venier*  
56 L'invasione dei Millennial - *Odile Robotti*  
61 La complessa sfida per le imprese familiari in cerca di sostenibilità - *Carlo Alberto Pratesi*



### AMBIENTE, DEMOGRAFIA, RISORSE

- 66 Sviluppo sostenibile: i costi dell'inazione - *Enrico Giovannini*  
70 Climate change: allarmismo eccessivo o catastrofe annunciata? - *Enrico Sassoon*  
75 Quell'inafferrabile consumatore verde - *Katherine White, David J. Hardisty e Rishad Habib*  
82 Verso una rivoluzione metropolitana: smart mobility nelle smart city - *Lanfranco Senn*



### PROMESSE E LIMITI DELLA TECNOLOGIA

- 88 Nel futuro delle "big tech" regole più stringenti - *Umberto Bertelè*  
93 Gestire le disruption nell'intersezione tra uomo e tecnologie - *Mark Esposito*  
98 Verso l'ibridazione tra intelligenza umana e potenza algoritmica - *Andrea Granelli*  
100 Per una governance efficace ed etica della tecnologia - *Paolo Benanti*  
106 È la learnability la chiave della conoscenza nell'era digitale - *Stefano Scabbio*  
110 Una sfida difficile da affrontare: l'apprendimento continuo - *Bruno Lamborghini*  
114 Oltre gli eccessi dell'efficientismo tecnologico, un nuovo senso dello sviluppo - *Norberto Patrignani*  
118 I destini incerti della privacy - *Guido Scorza*



# L'INVASIONE DEI MILLENNIAL

*di Odile Robotti*

A livello mondiale i Millennial rappresenteranno il 75% della forza lavoro nel 2025, ma già oggi la loro massiccia presenza impone alle organizzazioni di cambiare rotta, rivoluzionando consuetudini e innovando i modelli di comportamento. Un trend che si accentuerà ulteriormente con la Generazione Z.

L'invecchiamento della popolazione, fenomeno diffuso praticamente ovunque e ricco di implicazioni<sup>1</sup>, non deve farci perdere di vista una semplice verità: la forza lavoro mondiale sarà presto dominata dai Millennial, ossia i nati tra il 1980 e il 1996, che nel 2025 rappresenteranno il 75% del totale dei lavoratori mondiali. La contraddizione è solo apparente, infatti nei Paesi Ocse, mediamente si va in pensione a 63 anni e solo un limitato numero di pensionati rientra nella forza lavoro con modalità più flessibili. Di conseguenza, anche se gli adulti maturi e super-maturi sono in significativo aumento, il mondo del lavoro è appannaggio dei Millennial e destinato, per qualche decennio, a restarlo.

Negli Stati Uniti il sorpasso generazionale è avvenuto

nel 2016, anno in cui, per la prima volta, sono risultati il gruppo demografico più numeroso nel mondo del lavoro (figura 1). Ma questa dominanza non è solo una questione numerica: anche in Paesi come il nostro, in cui rappresenta solo il 22% del totale degli occupati, la Generazione Millennial sta cambiando le organizzazioni molto più di quanto stia accettando di farsi cambiare. Pure in dosi moderate, come avviene da noi, la sua presenza sta costringendo le altre generazioni a interrogarsi, rivoluzionando consuetudini e ribaltando modelli. Capire i Millennial è diventata una necessità: come dipendenti, come consumatori e come investitori eserciteranno infatti una influenza sempre maggiore che sembra destinata a farci variare traiettoria.

Per sapere dove ci stanno portando, bisogna prima ricapitolare le differenze con le generazioni che l'hanno preceduta. Ricordando sempre che ciò che è vero a livello statistico non necessariamente lo è a livello individuale, ecco 6 aspetti chiave che separano i Millennial dalle generazioni precedenti nell'atteggiamento verso il lavoro.

1. **Il lavoro non è solo un impiego.** Secondo un rapporto Gallup del 2016, (*How Millennials Want to Work and Live*), questa generazione non considera il lavoro solo un impiego, ma lo ritiene parte integrante della propria vita. Di conseguenza, pretende di fare un lavoro che permetta di dare il meglio di sé ogni giorno, di perseguire ambizioni e passioni, di trovare significato e addirittura ispirazione. Vi sono tre conseguenze importanti di questo modo di sentire. Tanto per co-

minciare, rispetto alle generazioni precedenti che accettavano di trovare significato fuori dalla sfera lavorativa (per esempio nella famiglia e nella comunità di appartenenza), sono meno gestibili con la leva retributiva, declassata da fattore motivazionale a fattore igienico, e sono particolarmente esigenti sui contenuti del proprio lavoro e sulla qualità dell'ambiente organizzativo. Se liquidiamo troppo frettolosamente questo atteggiamento come mancanza di umiltà e scarso spirito di adattamento (non a caso, è diventato ben noto il termine *choosy* usato per qualificarli), il risultato, bene che vada, sarà di trovare la soluzione giusta al problema sbagliato. In secondo luogo, a causa di questa visione del lavoro, i Millennial chiedono all'organizzazione di assicurare un benessere "olistico" ai propri dipendenti (per esempio offrendo corsi di mindfulness e yoga, mettendo a disposizione cucina e aree relax, offrendo congedi per prendersi cura dei propri cari se ne hanno bisogno, ecc.). Da ultimo, li rende meno fedeli all'organizzazione: il 49% di loro, secondo una recente indagine di Deloitte (*Global Millennium Survey 2019*), dichiara di voler cambiare organizzazione nel corso dei due anni seguenti. I Millennial, in realtà, sono fedeli, ma in modo *condizionato*: se insoddisfatti o delusi dall'organizzazione, non esitano a cercare altrove, proprio perché per loro il lavoro non è solo fonte di remunerazione, ma riveste un ruolo più ampio.

2. **L'integrazione vita-lavoro lascia maggiore spazio alla sfera privata.** Per le ragioni esposte nel punto precedente, i Millennial rifiutano la dicotomia vita-lavoro che li pone come poli contrapposti e in contesa tra loro: preferiscono piuttosto ottimizzare l'integrazione vita-lavoro. Per questa generazione, svolgere ruoli di cura verso genitori e figli ed essere cittadini responsabili devono essere impegni compatibili con lo svolgimento di un lavoro significativo. Anche per questo, i Millennial sono orientati ai risultati, avversi al presentismo e poco sensibili alla separazione di vecchio stampo tra orari e giorni feriali e riposo. D'altra parte, grazie al rapporto con la tecnologia, i Millennial sono *always on* e quindi più disposti a far sconfinare conversazioni di lavoro durante il weekend o le ore serali. Chiedono però di lavorare per obiettivi, con orari flessibili e da remoto in modo da conciliare al meglio il lavoro con le esigenze familiari e il perseguimento di altri interessi. In ultima analisi, è la sfera personale ad aver tratto vantaggio dallo sfumare della demarcazione tra lavoro e vita privata, guadagnando più spa-

zio e maggiore importanza rispetto al passato.

3. **Le organizzazioni devono avere un impatto sociale positivo.** Ai Millennial non basta che le organizzazioni per cui lavorano, da cui acquistano e nelle quali investono adottino comportamenti etici e non danneggino l'ambiente; chiedono anche che contribuiscano a migliorare la società. L'indagine di Deloitte rivela che il 42% dei Millennial hanno iniziato a comperare o aumentato i loro acquisti da un'organizzazione perché ritenevano avesse un impatto positivo sulla società o sull'ambiente. Secondo la stessa indagine, il 37% di loro ha smesso di acquistare o diminuito gli acquisti da aziende che percepivano come poco etiche. Secondo un'indagine di Cone Communications (*Millennial Employee Engagement Study, 2016*), il 76% dei Millennial prende in considerazione gli impegni di un'organizzazione verso l'ambiente e la comunità nella scelta del posto di lavoro, l'83% è più fedele a un'organizzazione che li aiuti ad avere un impatto positivo su ambiente e comunità e il 64% dichiara che non accetterebbe un'offerta di lavoro da un'organizzazione che non abbia adottato significative pratiche di responsabilità sociale d'impresa.
4. **La condivisione delle informazioni e la trasparenza sono un must.** Cresciuti con la tecnologia, che con-

## L'autore



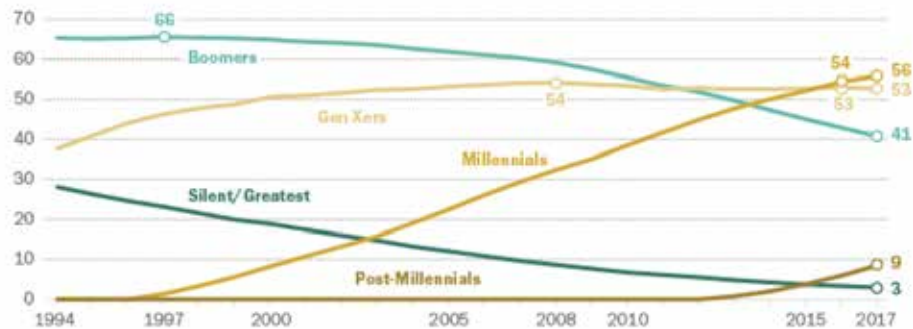
**ODILE ROBOTTI** è amministratore unico di Learning Edge srl ([www.talentgedge.it](http://www.talentgedge.it)), una società specializzata nell'ottimizzazione del talento organizzativo e nella formazione. È molto attiva sui temi dell'inclusione e della diversità, in particolare legate al genere ([www.leadershipfemminile.com](http://www.leadershipfemminile.com)) e all'età.

Autrice dei libri *Il Talento delle Donne* (Sperling & Kupfer, 2013) e *Il Magico Potere di Ricominciare* (Mind Edizioni, 2019), Odile è country leader del 30% Club Italy (<http://30percentclub.org/about/chapters/italy>), presidente e fondatrice dell'organizzazione di volontariato MilanoAltruista (<https://www.milanoaltruista.org/>), dell'Associazione di Promozione Sociale ItaliaAltruista (<https://www.italialtruista.org/>) e dell'organizzazione di volontariato Dress for Success Milan (<https://milan.dressforsuccess.org/>).



## FIGURA 1. Nel 2016 i Millenniall sono diventati il gruppo generazionale più numeroso della forza lavoro

Forza lavoro negli USA, in milioni



NOTA: La forza lavoro include persone a partire dai 16 anni che stanno lavorando o sono in cerca di occupazione. Sono indicate medie annue.

trasta la burocrazia e facilita i contatti e desiderosi di dare il proprio contributo, i Millennial chiedono alle organizzazioni condivisione delle informazioni, rifiutando la diffusione selettiva sulla base del *need-to-know* che le precedenti generazioni avevano accettata come inevitabile.

5. **La competenza conta più della gerarchia.** I Millennial danno meno importanza ai titoli, riconoscono meno l'autorità costituita e sono più propensi a riconoscere la leadership in chiunque la dimostri, a prescindere dal ruolo, rispetto alle generazioni precedenti. Coerentemente con questo, preferiscono che le decisioni siano prese dando spazio a chi è esperto della materia piuttosto che a chi è superiore nella gerarchia, collaborando e affidandosi a network di persone col supporto della tecnologia. Al management chiedono di ascoltare le loro idee senza pregiudizi e di metterli in condizione di contribuire pienamente dando le informazioni chiave necessarie.
6. **I leader devono abilitare i collaboratori.** Secondo un'indagine condotta da Virtuali e Workplace Trends (<https://workplacetrends.com/the-millennial-leadership-survey/>) su oltre 400 Millennial negli Usa, il 43% di loro definisce la leadership come "abilitare gli

altri al successo" e il 63% aspira a diventare leader "trasformatore", in grado di aiutare tutti a dare il meglio. Di conseguenza, come follower apprezzano i capi-coach che li valorizzano e li aiutano "a vincere" e, divenuti parte della leadership, ambiscono a ispirare i collaboratori (mentre le generazioni precedenti si accontentavano di persuadere).

Essendo il lavoro fondamentale per la loro auto-realizzazione e il loro equilibrio, i Millennial sono meno disposti ad accettare compromessi. Questo sta dando al loro impatto la forza di uno tsunami destinato a far cambiare rotta alle organizzazioni da almeno cinque punti di vista:

1. **Diventerà necessario saper gestire persone, non solo dipendenti.** Con la generazione dei Millennial le persone hanno fatto irruzione nelle organizzazioni con la loro individualità e la loro vita, che una volta si lasciavano ai tornelli d'ingresso. La capacità di capirle nella loro interezza, di individuarne le aspirazioni, di stabilire con loro un dialogo, di sapere come aiutarle a realizzarsi è fondamentale per attirarli, trattenerli e ingaggiarli. Le leve tradizionali, retribuzione e carriera, non bastano, occorre connettere interessi e passioni delle persone al lavoro da svolgere e alla



## FIGURA 2. I primi cinque aspetti che i Millennial guardano quando si candidano per un lavoro

1. **Opportunità di crescita e apprendimento**
2. **Qualità del manager**
3. **Qualità del management**
4. **Interesse verso la tipologia di lavoro**
5. **Opportunità di carriera**

FONTE: GALLUP, HOW MILLENNIALS WANT TO WORK AND LIVE, 2016

*mission* organizzativa.

2. **Lo smart-working dovrà diventare la norma.** La sfida sarà adottare il lavoro da remoto, gli orari flessibili e il job-sharing in misura sostanziale e non solo cosmetica, senza che ciò vada a discapito di *accountability* e interscambio con colleghi e capi. Ciò richiederà di modificare rivedere aspetti della cultura aziendale, di ripensare processi e di dotarsi di manager realmente capaci di gestire per obiettivi e di fare team-building anche virtualmente.
3. **La responsabilità sociale d'impresa si amplia e richiede azioni concrete e tempestive.** La visione restrittiva della responsabilità sociale dell'impresa, che la circoscriveva alle aree di diretta responsabilità dell'organizzazione, deve essere sostituita da un'interpretazione più estesa. I Millennial chiedono alle organizzazioni di contribuire al miglioramento della società e dell'ambiente, non solo di evitare di avere un impatto negativo. Starbucks, per esempio, che inizialmente "si limitava" ad approvvigionarsi di caffè da piantagioni etiche, ora, solo per citare alcune iniziative, contribuisce alle comunità con milioni di ore di volontariato, ha creato il programma SCAP (Starbucks College Achievement Plan) con cui paga la retta del college ai dipendenti propri e dei propri partner, si propone di assumere 10.000 rifugiati in 75 Paesi e di recuperare, entro il 2020, il 100% del cibo non venduto per ridistribuirlo a chi ne ha bisogno. Le parole e i gesti simbolici non bastano più, occorrono prese di posizione coraggiose, azioni tempestive e massima coerenza. E questo è solo l'inizio: se le belle intenzioni non convincono i Millennial, a ruota incalza la Generazione Z (i nati dopo il 1996)

che è ancora più inflessibile e pressante nel chiedere a organizzazioni e istituzioni di agire urgentemente per risolvere i problemi della società e dell'ambiente (ricordiamo l'incipit del famoso discorso di Greta Thunberg, l'attivista svedese di 16 anni, al World Economic Forum 2019: "Our house is on fire...").

4. **Cambia e si rinnova la cultura dell'organizzazione.** La cultura organizzativa non solo dovrà essere aperta, inclusiva, trasparente, improntata alla condivisione e alla collaborazione, ma dovrà anche permettere a tutti di dare il proprio contributo. I Millennial vogliono poter contribuire e le organizzazioni più avanzate si sono già attrezzate per renderlo possibile. Pensate alla compagnia di assicurazione Acuity, che coinvolge nell'esercizio di pianificazione strategica tutti i dipendenti, e alla società di software Workday, che permette ai propri dipendenti neo-assunti di partecipare a rotazione ai meeting del senior management. Dall'enfasi sul team-work, al layout degli uffici (sempre più open-plan), alla tecnologia, tutto nell'organizzazione dovrà supportare la collaborazione e lo scambio di idee a prescindere dai livelli gerarchici. Questo richiederà al management capacità non comuni: quella di comunicare in modo chiaro a tutti le informazioni chiave necessarie per poter dare un contributo, quella di ascoltare con mente aperta proposte e critiche "dal basso", sapendovi dare il giusto peso e, infine, quella di non lasciarsi sfuggire di mano la situazione dopo aver incitato "cento fiori a sbocciare".
5. **La leadership transazionale dovrà lasciare spazio a quella trasformazionale.** Quando bastone e carota sono armi spuntate e i collaboratori chiedono di essere

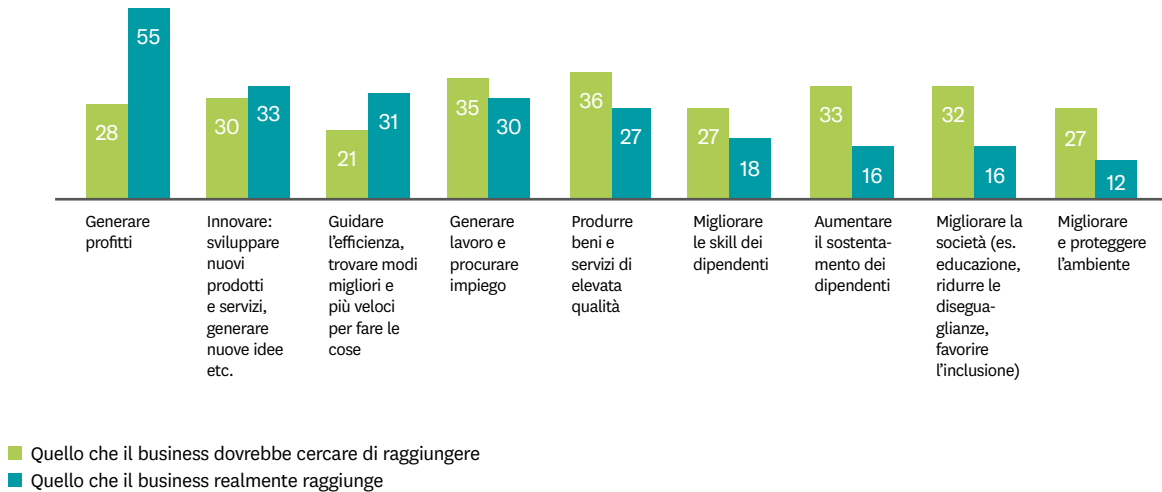




## FIGURA 3. IL PROFITTO PRIMA DEL PIANETA

Il mondo del business non è ancora al passo con le priorità dei Millennials

Percentuale di Millennials che ritiene che il business dovrebbe cercare di raggiungere, e raggiungere effettivamente, i seguenti obiettivi:



abilitati a dare il meglio di sé, lo stile di leadership deve adeguarsi. Mentoring e coaching acquisiscono importanza e la valutazione della prestazione *one-shot* risulta insufficiente. I Millennial desiderano un feedback continuo, in tempo reale, conversazionale, incentrato sui loro punti di forza e su come svilupparli (piuttosto che su come eliminare le proprie debolezze per emulare i leader dell'organizzazione). Per attirare i Millennial è chiave far capire loro che potranno apprendere e svilupparsi (figura 2). Per trattenerli bisogna mantenere la promessa: le motivazioni principali di coloro che dichiarano di voler cambiare datore di lavoro sono, secondo uno studio Deloitte, le sensazioni di "essere sottoutilizzato" e "non sufficientemente sviluppato come leader".

Essere leader oggi è più difficile di un tempo, non solo per la maggiore complessità esterna e interna all'organizzazione, ma anche perché dipendenti e collaboratori della generazione Millennial reclamano di essere trattati come individui e non come risorse (la stessa locuzione risorse umane è forse superata). Questo impone ai leader di posse-

dere maggiori competenze umane (per esempio: intelligenza emotiva, ascolto, coraggio, capacità di articolare e comunicare visioni che accendono) e gestionali (per esempio: capacità di assegnare obiettivi a network virtuali di persone e macchine intelligenti assicurando a ciascuno l'opportunità di contribuire). In aggiunta, le nuove generazioni esigono massima coerenza tra dichiarato e agito nei propri leader, e sono disposte a "votare con i piedi" se ciò non avviene (per rendere tutto più arduo, le organizzazioni sono, nel frattempo, diventate "case di vetro" nelle quali è impossibile nascondersi).

Non c'è dubbio che i Millennial abbiano contribuito ad alzare l'asticella della leadership. Per riuscire a saltare abbastanza in alto, è meglio che le organizzazioni inizino a prendere la rincorsa. ☺

### NOTE

1. Si vedano i saggi dell'autrice "La longevità sta cambiando il mondo. Siamo pronti?" in *Macrotrends 2018* e "Le implicazioni socio-economiche di una vita da centenari" in *Macrotrends 2017*.