



ECONOMIA / LECCO CITTÀ

LUNEDÌ 13 MAGGIO 2024

## Imprese ingessate con i giovani. «Servono modelli meno verticistici»

E' cambiato il modo di avvicinarsi al mondo del lavoro da parte delle nuove generazioni. Matteo Colombo (Adapt): «Sono due mondi che devono dialogare, l'innovazione si muove in orizzontale»



**Bruno Bonassi**



In meteorologia il ciclone è una perturbazione atmosferica con venti ad altissima velocità. In base alla sua potenza, dove atterra può provocare confusione o anche danni. Nell'economia del lavoro un fenomeno simile si è abbattuto da alcuni anni sulle aziende che, ancora oggi, faticano a stilare delle previsioni attendibili su una possibile schiarita. I danni sono lì da vedere: posti di lavoro da coprire ma selezione di nuove leve sempre più complicata oppure giovani assunti e poi volati via nell'arco di due anni.

È il ciclone «Z», il più imprevedibile che il mondo del lavoro abbia fin qui subito: è la generazione dei giovani nati a cavallo del nuovo secolo, tra il 1995 e il 2010. Quelli che il posto fisso è roba da boomer. Che l'azienda la cercano su Instagram: se lì non c'è, per loro non esiste. E che al colloquio ti spiazzano così: lo stipendio ci sta, ma prima parliamo di smart working e di tempi flessibili.

C'è una forza incontrollabile ma allo stesso tempo positiva dentro questo ciclone «Z». Perché è vero che il ciclone spaventa quando arriva, ma poi quando entra in azione ripulisce l'aria e crea nuove condizioni di cielo favorevole, terso, cristallino. Così è la generazione «Z»: spaventa ma porta novità. Il punto è che va conosciuta in profondità per capire come affrontarla.

La distanza tra le aziende e i giovani è colmabile. Siamo ancora in una fase complicata perché i due mondi fanno fatica a incontrarsi. Non c'è una via semplice, ma allo stesso tempo non c'è neanche una via chiusa, una via sbarrata, l'impossibilità di un dialogo. Per far luce su questo percorso, che vede le aziende protagoniste, è nato Delta Index, un osservatorio promosso dal gruppo Sesaab in collaborazione con altri editori locali della Lombardia che può contare sulla consulenza di Adapt, realtà specializzata nel mondo del lavoro fondata da Marco Biagi nel 2000. Delta Index ha creato un questionario basato sui dati raccolti grazie alla partecipazione diretta delle imprese e sistematizzati da Adapt, che fotografa il rapporto tra aziende e nuove generazioni. «Un rapporto reso problematico da un contesto economico, sociale, culturale che ha delle caratteristiche uniche - sottolinea Matteo

Colombo, direttore della Fondazione Adapt -. In questo fenomeno, un primo punto da tenere sicuramente in considerazione è il calo demografico, che sta cominciando a dare i suoi effetti in termini di oggettiva scarsità delle persone da ingaggiare in determinati profili. Un secondo punto, è che rispetto al passato siamo in presenza di un'innovazione che corre molto veloce e che chiederebbe anche sistemi formativi in grado di adattarsi. Penso all'intelligenza artificiale...». Oggi il sistema scolastico rimane ancora ingessato rispetto ad ambienti aziendali dove l'innovazione accade e corre. A ciò si aggiunge anche un tema importante di linguaggi e di dimensioni aziendali. L'Italia è in fatti caratterizzata da un tessuto di imprese piccole, piccolissime, molto competitive anche su scala internazionale, ma che per continuare a competere devono innovare e rinnovarsi. «Finora però - aggiunge Colombo - si sono spesso caratterizzate, anche nell'attrazione dei talenti, per una logica molto standard: io ho bisogno di un certo tipo di profilo che ha delle competenze rigidamente codificate. Quello che gli offro è chiaro: il percorso di carriera sicuro, il posto fisso e un certo tipo di retribuzione che aumenta sulla base dell'anzianità aziendale. Ma oggi questo tipo di offerta si scontra sempre di più con quello che i giovani vogliono: non semplicemente il posto fisso, ma la possibilità di entrare in un contesto dinamico dove si apprende, dove ci sono certi tipi di servizi, anche in termini di conciliazione tra vita, lavoro, tempo per sé, smart working». La sicurezza di una buona azienda e di un buon salario non sono più premianti nella selezione del personale.

Quindi a fronte di questo problema ci si sta chiedendo che cosa fare. E soprattutto: si riuscirà mai a dialogare? Prima di porsi questa domanda, bisognerebbe forse chiedersi se si parla troppo poco con i giovani. «A volte c'è un problema di rapporti tra senior e junior - dice Colombo - perché nelle aziende prevale un modello organizzativo dirigenziale verticistico, per il quale l'ascolto dell'ultimo arrivato è l'ultimo dei problemi. Stesso problema di scarso dialogo con il sistema formativo educativo: si chiede l'operaio formato e poi non voglio più avere niente a che fare con la scuola, quasi una logica a sportello. Invece sarebbe necessario parlare con la scuola durante il

percorso ed entrare in classe durante il percorso formativo per raccontare la propria azienda. Lì si avrebbe modo di parlare effettivamente con i giovani e capirli un po di più». Ci sono quindi una serie di criticità evidenti ma che non rappresentano difficoltà insormontabili. Non c'è una spaccatura netta tra impresa e mondo dei giovani, semmai c'è un nuovo modo di affrontarsi, di parlarsi. E tra questi c'è sicuramente la necessità di rivedere il modello verticistico delle imprese. «Oggi - conferma il direttore Colombo - l'innovazione chiede sempre di più un modello organizzativo orizzontale, basato sulla collaborazione tra team. Ruoli che prima erano pensati come separati e ora devono collaborare sempre di più. Questo stesso modo di lavorare diverso può permettere, anzi favorisce quel tipo di dialogo, quel tipo di partecipazione, quel tipo di ascolto che oggi tante volte manca». Lo dimostra uno studio sul turnover pubblicato dall'Adp Research Institute nel 2023 e condotto su 500 aziende italiane con oltre 250 dipendenti, indagando 10.000 lavoratori: secondo i dati, i giovani tra i 18 e i 34 anni, con un alto livello di soddisfazione lavorativa hanno ben il 67% in meno di probabilità di cercare nuove opportunità rispetto ai loro coetanei meno soddisfatti. Ascoltare i giovani significa muoversi nello stesso raggio d'azione. «Le aziende - dice Colombo - devono incominciare a capire che i social non sono un gioco, non sono un bar, non sono una piazza, ma possono essere addirittura una carta d'identità per i giovani e, sul fronte opposto, una carta di presentazione per le aziende. A livello di engagement conviene affidarsi a un influencer piuttosto che al tradizionale cartellone pubblicitario sulla tangenziale. Ancora una volta, le possibilità per un certo tipo di dialogo ci sono».

Serve un salto in avanti per superare la contrapposizione imprese-giovani. Non è questione di contrattualizzare una percentuale di alieni per gestire questo nuovo linguaggio alieno, ma considerare i giovani parte dell'impresa, non un prestito. «Non dobbiamo pensare - conclude Colombo - che i giovani vengano a insegnarmi a essere giovane, ma molto semplicemente che loro hanno un'offerta nuova e l'azienda un'altra cosa da offrire. La soluzione è: mettiamoci insieme, lavoriamo assieme, non continuiamo a pensarci su due

mondi diversi, ma siamo tutti nello stesso mondo. Per prima cosa, ascoltiamo i giovani».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

---

ITALIA   LECCO   ECONOMIA, AFFARI E FINANZA   SOCIALE   QUESTIONI SOCIALI (GENERICO)  
SENTIMENTI, COSTUME   ADOLESCENZA   MATTEO COLOMBO   MARCO BIAGI   BRUNO BONASSI  
FONDAZIONE ADAPT   SESAAB   ADP RESEARCH INSTITUTE

---

#### ARTICOLI CORRELATI



[EDITORIALI](#) / CIRCONDARIO

**“Alleanze educative”, il progetto per contrastare la povertà educativa**

3 GIORNI FA

---