GATE REI

A cura di **Fabrizio Montanari**

SPAZI COLLABORATIVI E TALENTO

Strategie per un lavoro che cambia

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

A cura di
Fabrizio Montanari

Spazi collaborativi e talento

Strategie per un lavoro che cambia

FrancoAngeli

GATE REI è un'azienda benefit specializzata nello sviluppo di ecosistemi per l'innovazione e comunità creative, attraverso il design e la gestione di spazi collaborativi che valorizzano la rigenerazione urbana, le partnership pubblico-private e le nuove modalità organizzative e di lavoro del corporate, creando valore e impact per i «residenti», i «fruitori temporanei» e il «territorio». Con 12 spazi collaborativi in 4 regioni italiane ogni anno ci visitano, partecipano, accedono ai nostri spazi oltre 100.000 utenti.
Seguici su www.gaterei.it

Questo è il terzo volume della Serie Thought Leadership di GATE REI. I precedenti libri della serie sono:
- Montanari, F. (2022). *Spazi collaborativi in azione. Creatività, innovazione e impatto sociale*. FrancoAngeli, Milano.
- Montanari, F. (2023). *L'impatto sociale degli spazi collaborativi: Modelli, pratiche ed esperienze*. FrancoAngeli, Milano.

Progetto grafico della copertina designed by Barbara Bertoli per Btwofactory

Isbn: 9788835182184

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione, di *Fabio Sgaragli* e *Diego Teloni* pag. 7

Introduzione. Gli spazi collaborativi: nuovo paradigma per affrontare il lavoro che cambia, di *Fabrizio Montanari* » 9

Sezione 1
Spazi collaborativi e talento

1. **Che lavoro desidera la Generazione Z? Un'indagine sulle aspettative lavorative degli studenti italiani**, di *Fabrizio Montanari, Diego Landini* e *Anna Chiara Scapolan* » 17
2. **Spazi collaborativi e talento: dinamiche, sfide e opportunità**, di *Fabrizio Montanari* » 49

Sezione 2
Le interviste agli esperti

Ilaria Cortese
Talent Acquisition & Development Director, Sky Italia » 75

Cecilia Magnani
HR Director, Webranking » 81

Paolo Masini
Docente e Animatore Digitale presso il Polo Fermi-Giorgi di Lucca » 85

Sandro Mazzatorta
Direttore Generale, Comune di Ferrara pag. 90

Lucia Monaci
Responsabile dello Sviluppo Professionale, Recruting e DE&I Manager Italy - Unicredit » 93

Keyzom Ngodup Massally
Head of Digital and AI Programmes, UNDP Chief Digital Office » 97

Alessandro Paparelli
Chief People Officer, Brioni - Gruppo Kering » 100

Lucia Scopelliti
Direttrice Area Lavoro e Formazione, Comune di Milano » 104

Bibliografia » 109

Gli autori » 117

Gli esperti » 118

Prefazione

di *Fabio Sgaragli* e *Diego Teloni**

Viviamo in un tempo in cui il lavoro cambia radicalmente. Cambiano le aspettative, cambiano le modalità, cambiano i luoghi. Ma ciò che più conta è che stanno cambiando le persone. Giovani generazioni entrano nel mondo del lavoro con nuovi saperi, nuove sensibilità e nuove domande. Non cercano soltanto un impiego, ma un ambiente in cui potersi esprimere, apprendere, contribuire. Cercano contesti in cui il proprio talento possa germogliare e avere un impatto.

È in questo scenario che gli spazi collaborativi si confermano strumenti strategici. Non sono solo luoghi in cui si lavora insieme, ma veri e propri dispositivi di attivazione del capitale umano e sociale dei territori e delle organizzazioni. Essi rappresentano uno snodo tra apprendimento, relazioni, impresa e cittadinanza, capace di connettere persone, idee e opportunità. In questo volume, il concetto di spazio collaborativo viene declinato nella sua dimensione più trasformativa: quella in cui il talento incontra le condizioni per essere scoperto, potenziato, valorizzato.

Curato da Fabrizio Montanari, Scientific Advisor delle attività di Thought Leadership di GATE REI, amico e compagno di strada, questo libro esplora le connessioni tra spazi collaborativi e strategie per lo sviluppo del talento, con un focus particolare sui giovani. Il lavoro compiuto nasce da un'intuizione condivisa con GATE REI: che ogni territorio può diventare un ecosistema di crescita, se è in grado di attrarre, nutrire e trattenere competenze, sogni, visioni.

GATE REI nasce proprio con questo obiettivo. Dalla rigenerazione di spazi dismessi alla costruzione di infrastrutture culturali, tecnologiche e sociali, il nostro lavoro punta a creare ambienti abilitanti per la nuova generazione di innovatori. Crediamo che lo sviluppo non possa prescindere

---

* Soci Fondatori di GATE REI.

da un investimento sulla qualità delle relazioni, sul protagonismo giovanile, sull'intersezione tra sapere e fare. E in questa direzione si muove l'intera collana editoriale di cui questo volume fa parte: offrire strumenti teorici, evidenze empiriche e visioni concrete per accompagnare la trasformazione in atto.

Il tema del talento non può essere confinato a un ambito retorico. Esso riguarda l'infrastruttura più preziosa che territori e imprese possiedono: le persone. E ogni strategia – sia essa educativa, economica o sociale – deve oggi partire dalla domanda: quali condizioni possiamo creare per liberare tutto il potenziale inespresso che ci circonda?

A questa domanda tenta di rispondere il presente libro. Lo fa con rigore scientifico e con apertura interdisciplinare, offrendo un contributo utile a policy maker, imprenditori, educatori e a chiunque creda che innovare significhi, prima di tutto, prendersi cura del talento che abita la nostra società.

Introduzione.
Gli spazi collaborativi: nuovo paradigma per affrontare il lavoro che cambia

di *Fabrizio Montanari*

Come abbiamo avuto modo di approfondire nei precedenti volumi realizzati insieme a GATE REI, gli spazi collaborativi sono diventati negli ultimi anni elementi centrali negli ecosistemi dell'innovazione e dello sviluppo territoriale. Con il termine *spazi collaborativi* si fa riferimento a un insieme eterogeneo di ambienti (coworking, fab-lab, incubatori d'impresa, hub culturali e creativi, ecc.) che, pur nella loro varietà per dimensioni, mission e modelli di governance, condividono un *ethos* basato sulla collaborazione, sulla contaminazione di idee e sulla creazione di comunità. Questi spazi, infatti, sono ambienti dinamici e aperti, pensati per supportare le interazioni tra i frequentatori e tra questi ultimi e gli attori dell'ambiente circostante, in modo da favorire l'innovazione e lo sviluppo di progettualità condivise.

Nati inizialmente nei grandi centri urbani, si sono progressivamente diffusi nelle città di medie dimensioni e nei centri nei centri più piccoli e spesso situati nelle cosiddette aree interne. Parallelamente alla loro diffusione geografica, si è assistito a un ampliamento delle funzioni svolte: da luoghi per la condivisione di infrastrutture fisiche e tecnologiche, sono diventati a veri e propri centri di aggregazione e sperimentazione, capaci di connettere una molteplicità di potenziali frequentatori (singoli professionisti, start-up, lavoratori dipendenti, studenti, ecc.). In tal senso, essi generano importanti impatti sociali in termini, ad esempio, di sostegno all'offerta culturale, promozione di nuove forme di imprenditorialità, rigenerazione urbana e attivazione di progettualità educative e formative[1]. Tale evoluzione li ha portati a essere oggigiorno veri e propri catalizzatori e moltiplicatori di opportunità, in grado di mettere in connessione imprese, istituzioni, cittadini e organizzazioni del terzo settore.

1. Per la trattazione di un modello di valutazione dell'impatto sociale si veda Montanari (2023).

Questa evoluzione ha reso gli spazi collaborativi anche un osservatorio privilegiato per comprendere i cambiamenti del mondo del lavoro. Di fronte alla sua crescente flessibilità e incertezza, essi hanno saputo offrire risposte concrete ai bisogni sia delle aziende (pubbliche e private) che dei lavoratori in diverse fasi della carriera (quelle iniziali, quelle più mature, quelle con obiettivi di *upskilling* o *reskilling*, ecc.). Nel fare ciò, gli spazi collaborativi non solo hanno la possibilità di intercettare e orientare il talento, ma anche di offrire le condizioni favorevoli al suo sviluppo e alla sua valorizzazione.

Questa capacità è oggigiorno particolarmente rilevante in quanto i giovani della Generazione Z si affacciano a un mercato del lavoro profondamente trasformato e incerto, portando con sé aspettative e bisogni nuovi che le stesse aziende faticano a soddisfare. Le conseguenze negative di questo disallineamento sono molteplici: da un lato, le organizzazioni incontrano difficoltà sia nell'attrarre e trattenere questi giovani, sia nel gestire la compresenza di più generazioni;[2] dall'altro, gli stessi giovani, che entro il 2030 rappresenteranno oltre un terzo della forza lavoro globale (World Economic Forum, 2021), faticano a trovare le condizioni lavorative coerenti con le proprie aspettative, con effetti negativi in termini di soddisfazione, *engagement* e senso (*meaning*) attribuito al lavoro. Un'ulteriore conseguenza negativa del suddetto disallineamento riguarda gli stessi territori (città, regioni e nazioni), in quanto la cosiddetta "fuga dei cervelli" verso contesti più attrattivi contribuisce all'impoverimento del capitale umano del tessuto socio-economico locale.

La questione, dunque, non può essere affrontata solo in termini occupazionali o aziendali, ma riguarda le condizioni di sviluppo sostenibile dei territori. In questo senso, gli spazi collaborativi, snodi centrali degli ecosistemi locali, possono svolgere un ruolo importante offrendo condizioni favorevoli allo sviluppo e alla valorizzazione del talento. Essi, infatti, si configurano come ambienti in grado di stimolare un apprendimento diffuso e continuo, offrendo opportunità non solo di formazione e sperimentazione, ma anche di costruzione di reti sociali e visibilità. Essi possono dunque contribuire non solo alla crescita individuale, ma anche a una maggiore integrazione tra domanda e offerta di lavoro e allo sviluppo socio-economico di un territorio. Perché questo accada, è però necessaria una forte integrazione con enti pubblici, amministrazioni locali, mondo universitario e imprenditoriale. In questo senso, l'azione degli spazi collaborativi si esten-

2. Ogni generazione, infatti, è portatrice di valori, ideali e aspettative differenti, che non sempre si sovrappongono e che possono alimentare stereotipi negativi e conflitti latenti (Chillakuri, 2020).

de oltre i confini dell'ambiente di lavoro, contribuendo alla costruzione di un'infrastruttura sociale per l'innovazione e lo sviluppo di un territorio.

Questo libro si propone di esplorare il potenziale ruolo generativo degli spazi collaborativi nello sviluppo e nella valorizzazione del talento inteso non solo come le capacità eccezionali o le doti individuali innate, ma anche come le competenze, le conoscenze e le attitudini che, in un determinato contesto, possono generare valore per le persone, le organizzazioni e le comunità[3]. Attraverso la presentazione dei risultati di una ricerca condotta tra i giovani studenti italiani, di evidenze empiriche basate su studi condotti negli anni passati e di interviste ad esperti, viene proposto un modello originale che offre una chiave di lettura innovativa per interpretare le molteplici funzioni degli spazi collaborativi in relazione al talento. Tale modello evidenzia il contributo multi-dimensionale degli spazi collaborativi: come ambienti di apprendimento, nodi di relazioni, strumenti di *employer branding*, luoghi di supporto allo sviluppo socio-culturale di un territorio.

Nello specifico, il volume è articolato in due sezioni. La prima raccoglie due contributi scritti da studiosi dell'Unità di Ricerca OPERA dell'Università di Modena e Reggio Emilia, che da tempo conducono ricerche sul tema degli spazi collaborativi. La seconda sezione offre invece il punto di vista di alcuni esperti che, con ruoli diversi e in organizzazioni differenti per obiettivi istituzionali e contesti operativi, lavorano sul talento e con le nuove generazioni.

La prima sezione si apre con il Capitolo 1, scritto da Fabrizio Montanari, Diego Landini e Anna Chiara Scapolan, che presenta i risultati di un'indagine condotta durante l'anno accademico 2023-2024 su un campione di oltre 1.000 studenti iscritti al terzo anno delle lauree triennali o al secondo anno delle lauree magistrali afferenti all'area delle scienze sociali. Il capitolo analizza i bisogni e le aspettative della Generazione Z in tre ambiti principali: le caratteristiche del lavoro desiderato, gli elementi del contesto organizzativo dove si vorrebbe lavorare e le preferenze rispetto al contesto urbano in cui vivere e lavorare.

Il Capitolo 2, scritto da Fabrizio Montanari, propone una riflessione sul ruolo che gli spazi collaborativi possono assumere nello sviluppo del talento. Sulla base di pratiche e di esperienze studiate in passato, il capitolo mostra come gli spazi collaborativi possano fungere da facilitatori della re-

3. In quest'ottica, lo sviluppo del talento non è un processo esclusivamente individuale, ma una dinamica relazionale e situata, che coinvolge ambienti, opportunità e attori.

lazione tra giovani, istituzioni e mondo del lavoro, con effetti positivi su tre livelli: individuale, organizzativo e territoriale. Viene inoltre proposto un modello interpretativo che rappresenta le diverse fasi del ciclo di vita del talento, esemplificando le attività e i servizi che possono essere messi in campo a sostegno dello sviluppo individuale e collettivo. Tali attività sono organizzate in tre livelli (ospitalità, produzione e brokeraggio) ed esprimono la molteplicità di funzioni e l'intensità con cui uno spazio può agire.

La seconda sezione ospita esponenti di riconosciuta competenza e provenienti dal mondo aziendale, pubblico e istituzionale. Partendo da esperienze concrete, le interviste offrono riflessioni e punti di vista utili per arricchire il dibattito sul tema del talento e delle infrastrutture che possono sostenerlo.

Nel suo complesso, il libro vuole restituire la complessità del rapporto tra spazi collaborativi e talento, evidenziando la natura abilitante di questi ambienti e come essi possono essere partner strategici di politiche pubbliche e iniziative private orientate alla valorizzazione del talento. Il volume si rivolge a un pubblico ampio e trasversale: amministratori locali interessati alla rigenerazione urbana e allo sviluppo dei territori; imprenditori e manager HR impegnati nella valorizzazione delle nuove generazioni; operatori del terzo settore e della cultura che animano luoghi di innovazione sociale; policy maker che si interrogano su come rispondere alle sfide della trasformazione del lavoro; studiosi delle scienze sociali e dell'organizzazione che sono interessati allo studio delle condizioni di attivazione del talento.

Come nei due volumi precedenti, anche questa nuovo progetto può essere letto come uno "spazio collaborativo": un contesto aperto in cui si sono incontrate idee, esperienze e prospettive diverse attorno a un tema complesso e attuale. A tutte le persone che hanno contribuito al libro va, dunque, il mio sincero ringraziamento per il tempo e l'energia dedicati. Un ringraziamento particolare va a Fabio Sgaragli e Diego Teloni, veri e propri compagni di viaggio in tanti progetti che cercano sempre di coniugare ricerca accademica e azione sul campo. Un grazie va anche ai colleghi del Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia e di altre università, per il lavoro condiviso nell'ambito di progetti di ricerca che hanno fornito spunti preziosi per questo volume.

Chiudo con una nota personale. Il talento – mi disse una volta un danzatore – è qualcosa che va allenato, e non disperso in attività poco coerenti con il proprio percorso professionale e personale. Per questo sono grato alle relazioni che mi aiutano a coltivarlo quotidianamente: a Elena e Viola, per la loro presenza e il loro sguardo; a chi, nel tempo, ha condiviso rifles-

sioni, dubbi, idee e progetti. Penso in particolare a Fabio, Diego, Claudio Biscaro, Andrea del Chiaro, Edoardo della Torre, Antonio Giagoni, Simone Maiolani e Alberto Monti.

Infine, un pensiero a mio padre che ci ha salutati proprio nei giorni in cui stavo scrivendo questa introduzione.

Sezione 1

Spazi collaborativi e talento

1. Che lavoro desidera la Generazione Z? Un'indagine sulle aspettative lavorative degli studenti italiani

di *Fabrizio Montanari, Diego Landini* e *Anna Chiara Scapolan*

1.1. Introduzione

Oggigiorno le organizzazioni incontrano crescenti difficoltà nell'attrarre e trattenere i giovani appartenenti alla Generazione Z. Il tema della loro *attraction* e *retention* è particolarmente rilevante se si considera che, mentre attualmente i luoghi di lavoro vedono principalmente la presenza di persone appartenenti alle generazioni X, Y e dei Baby boomers (Fuchs *et al*., 2024), entro il 2030 la Gen Z rappresenterà più di un terzo della forza lavoro (World Economic Forum, 2021). Oltre a questa importanza prospettica, il tema generazionale ha anche una forte rilevanza attuale, in quanto la presenza di quattro generazioni nella medesima organizzazione non è sempre di facile gestione (Barhate e Dirani, 2022).

Ogni generazione, infatti, è portatrice di valori, ideali e prospettive differenti, non sempre sovrapponibili con quelli delle altre generazioni. Ciò può alimentare stereotipi negativi che, in alcuni casi, possono anche generare conflitti (Chillakuri, 2020). Ad esempio, il fatto che oggigiorno nelle aziende le posizioni apicali siano occupate soprattutto dai Baby boomers e dalla Generazione X può ostacolare l'adozione di politiche del personale in linea con i bisogni e le aspettative lavorative espresse dai giovani. Questo mancato allineamento può generare rilevanti problemi per le aziende in termini, ad esempio, di minore attrattività (Islamiaty *et al*., 2022), maggiore turnover volontario (Kodithuwakku *et al*., 2018) e riduzione dell'*engagement* (Klotz e Bolino, 2022). In quest'ultimo caso, il disimpegno delle persone può tradursi nel rischio che i lavoratori svolgano solo i compiti strettamente richiesti in attesa di trovare nuove opportunità occupazionali.

Le potenziali ripercussioni negative di questo fenomeno si estendono anche a livello territoriale. L'insoddisfazione per il lavoro, infatti, è tra le principali cause della cosiddetta "fuga di cervelli", la quale alimenta un

ciclo negativo per cui la progressiva perdita di capitale umano, unita alla bassa natalità e all'aumento dell'incidenza degli anziani sulla popolazione totale, genera un impoverimento del *pool* di risorse umane a cui le aziende possono attingere per la realizzazione dei propri processi produttivi con ulteriori potenziali conseguenze negative (Failla *et al*., 2023).

Per cercare di risolvere questo rilevante problema di *mismatch* è importante superare preconcetti e diffidenze reciproche che possono bloccare la riflessione a visioni stereotipate per cui, da un lato, i giovani non hanno spirito di sacrifico e "voglia di lavorare" (Ciotola, 2023, p. 55) e, dall'altro, i manager delle generazioni più senior sono percepiti come incapaci di costruire proposte lavorative di valore.

Questo problema non riguarda solo il nostro Paese. Sono numerosi, infatti, gli studi che hanno analizzato in diversi contesti nazionali (da quelli con economie più sviluppate a quelli dei paesi ancora in via di sviluppo) le aspettative dei giovani rispetto al mondo del lavoro. Se le ricerche condotte da studiosi e practitioner hanno evidenziato interessanti risultati identificando una serie di fattori in grado di aumentare l'attrattività delle organizzazioni agli occhi dei giovani (ad esempio, opportunità di formazione e sviluppo professionale, *work-life balance*, stili di leadership innovativi), l'analisi del contesto italiano risulta ancora in una fase embrionale. Al momento, infatti, sono pochi gli studi che hanno analizzato in modo sistematico i giovani italiani della Gen Z e le specificità del nostro territorio.

Per colmare questo gap, abbiamo condotto un'indagine empirica durante l'anno accademico 2023-2024. Grazie alla preziosa collaborazione di colleghi di 27 atenei italiani, abbiamo somministrato un questionario a 1.139 studenti frequentanti il terzo anno delle lauree triennali o il secondo anno delle lauree magistrali afferenti all'area delle scienze sociali. Adottando metodologie rigorose e item tratti dalla letteratura scientifica di riferimento (e.g., Briscoe *et al*., 2021; Hackman e Oldham, 1976; Klimkiewicz e Oltra, 2017), abbiamo costruito un questionario che analizza le aspettative dei giovani in relazione a tre ambiti principali: le caratteristiche del lavoro che vorrebbero svolgere dopo la laurea, gli elementi organizzativi ritenuti importanti nella scelta dell'azienda dove lavorare e le caratteristiche del contesto urbano in cui vorrebbero vivere e lavorare. Quest'ultimo aspetto rappresenta un ulteriore elemento di originalità della nostra ricerca rispetto agli studi esistenti, in quanto le indagini condotte sino ad ora si sono focalizzate solo sulle preferenze relative a fattori *on-the-job*, cioè pertinenti le caratteristiche del lavoro e dell'organizzazione. In tal senso, ci siamo ricollegati agli studi di geografia urbana e di management che hanno evidenziato l'importanza dei fattori *off-the-job* nelle scelte di lavoro (e.g., Mitchell *et al*., 2001; Musterd e Gritsai, 2013; Ryan *et al*., 2011).

Il capitolo è strutturato nel seguente modo: mentre il prossimo paragrafo offre una rassegna degli studi condotti a livello internazionale sulle aspettative lavorative della Generazione Z, il terzo paragrafo illustra nel dettaglio l'analisi empirica condotta e i risultati ottenuti. L'ultimo paragrafo, invece, offre spunti di riflessione sulle azioni che aziende e attori pubblici possono mettere in atto per rispondere ai bisogni dei giovani.

1.2. Generazione Z e lavoro

Le generazioni sono "gruppi di individui nati nello stesso periodo di tempo e che vivono un contesto culturale simile" (Campbell *et al*., 2015, p. 324). Le persone appartenenti alla stessa generazione condividono esperienze di vita storiche o sociali e, dunque, tendono a presentare molte similarità in termini, ad esempio, di valori, atteggiamenti e comportamenti di acquisto (Kupperschmidt, 2000; Smola e Sutton, 2002).

Il tema delle differenze generazionali è stato affrontato da numerosi studi, soprattutto di stampo sociologico, i quali hanno individuato, dal secondo dopo guerra a oggi, quattro generazioni che sono entrate nel mercato del lavoro e che, attualmente, possono convivere all'interno di una medesima organizzazione (e.g., Becton *et al*., 2014; Gabrielova e Buchko, 2021; Parry e Urwin, 2011)[1]. La Tabella 1.1 mostra le principali caratteristiche delle diverse generazioni.

La prima generazione è costituita dai Baby Boomers, cioè dalle persone nate tra il 1946 e il 1965. Questa generazione ha preso il nome dall'elevato tasso di natalità che si è verificato negli anni successivi alla Seconda guerra mondiale. Si tratta di individui cresciuti in un periodo di espansione economica e, di norma, talmente dediti al lavoro da essere disponibili a sacrificare la vita privata e familiare per quella professionale. Da un punto di vista lavorativo, attribuiscono grande valore alla sicurezza economica e tendono a restare fedeli all'organizzazione in cui lavorano (Fuchs *et al*., 2024; Kupperschmidt, 2000; Wong *et al*., 2008). Questa generazione è, oggi, quella più prossima al pensionamento.

La Generazione X include le persone nate tra il 1966 e il 1980, un periodo segnato dalla Guerra fredda e da eventi storici come il disastro di Chernobyl e la caduta della Cortina di ferro. La Generazione X, dunque, è cresciuta in un contesto caratterizzato da rapidi cambiamenti e incertezze finanziarie, familiari e sociali. Da un punto di vista lavorativo, la Genera-

1. L'ultima generazione, l'Alpha, non ha ancora fatto ingresso nel mondo del lavoro.

Tab. 1.1 - Differenze generazionali

	Baby Boomers	**Generazione X**	**Generazione Y**	**Generazione Z**
Anni di riferimento	1946-1964	1965-1980	198-1995	1996-2012
Contesto	Secondo dopoguerra	Guerra fredda Caduta della Cortina di ferro	Globalizzazione Internet Cristi finanziaria del 2008	Social media Intelligenza artificiale Covid-19
Comportamenti	Idealista Rivoluzionario Collettivista	Materialista Competitivo Individualista	Globalizzato Interrogativo Orientato a se stesso	*Undefined ID* *Communaholic* Realista
Consumo	Ideologico	Status e lusso	Esperienziale	Etico
Slogan	*Word hard*	*Work as hard as you need*	*Think before you do*	*Work dynamically*
Fase della vita lavorativa	Prossimi al pensionamento	Culmine della propria carriera	Fase centrale della carriera con prospettive di crescita	Recente ingresso nel mondo del lavoro
Equilibrio vita-lavoro	Disposti a sacrificare la vita privata per il lavoro	Prima generazione a parlare di *work-life balance*	Importanza all'equilibrio vita-lavoro	Disponibili a sacrificare reddito per la qualità della vita

Fonte: adattato da Barhate & Dirani (2022); Fuchs *et al.* (2024); McKinsey & Company (2018)

zione X si differenzia da quella precedente per una minore fedeltà verso le aziende: i membri di questa generazione, infatti, sono propensi a cambiare datore di lavoro in cambio di una remunerazione più elevata o maggiori benefit. Inoltre, sono stati i primi a porre attenzione al tema del *work-life balance* e a cercare nelle organizzazioni manager che facciano loro da mentori (Fuchs *et al*., 2024; Smola e Sutton, 2002; Wong *et al*., 2008).

La Generazione Y comprende i nati tra il 1981 e il 1995 (i cosiddetti Millennials). Si tratta della generazione che ha vissuto la globalizzazione e la nascita di Internet e, dunque, si tratta della prima generazione nata in un mondo digitalizzato. I principali eventi storici che hanno segnato questa generazione sono l'attentato dell'11 settembre (con le conseguenti guerre in Afghanistan e Iraq) e la crisi finanziaria del 2008. Dal punto di vista lavorativo, i Millennials condividono con le generazioni precedenti alcuni valori come la sicurezza e la stabilità lavorativa, mentre sono stati i primi ad attribuire un ruolo centrale al *work-life balance*, alla flessibilità lavorativa e

alla carriera intesa come possibilità di sviluppo professionale (Fuchs *et al*., 2024; Wong *et al*., 2008).

Infine, la Generazione Z, che comprende i nati tra il 1996 e il 2010[2], è l'ultima a essere entrata nel mondo del lavoro ed è la prima a non aver mai visto un mondo senza Internet[3] (Barhate e Dirani, 2022; Dwivedula *et al*., 2019). Per i membri di questa generazione, l'uso della tecnologia e di Internet è un elemento imprescindibile: i social media e più recentemente l'intelligenza artificiale generativa sono strumenti tecnologici che fanno parte del loro modo di vivere la quotidianità e che influenzano il loro modo di pensare e di apprendere (Deloitte, 2024). Oltre a possedere competenze digitali superiori a quelle delle generazioni precedenti, i Gen Z hanno un approccio differente verso le informazioni: essendo abituati ad avere facilmente accesso a una grande quantità di informazioni, i Nativi Digitali tendono a considerarle una *commodity*, sempre disponibile e pronta all'uso (McKinsey & Company, 2018; Palumbo, 2023).

Un ulteriore tratto distintivo della Generazione Z è rappresentato dal maggiore livello d'istruzione rispetto a quello delle generazioni precedenti (Fuchs *et al*., 2024; Pew Research Center, 2018; Vieira *et al*., 2024). A ciò si aggiunge una spiccata sensibilità verso temi quali la sostenibilità ambientale, il cambiamento climatico e l'inclusione (Schroth, 2019). Tuttavia, descrivere la Gen Z come una generazione di attivisti liberali sarebbe una semplificazione eccessiva, in quanto da altri punti di vista essa mostra atteggiamenti più conservatori. Ad esempio, la percentuale di giovani che dichiarano di appartenere a una religione è molto più rispetto ai Millenials. Ciò nonostante, su temi quali la legalizzazione delle droghe leggere o il matrimonio tra persone dello stesso sesso, i Gen Z tendono ad avere posizioni più aperte e non in linea con quelli della religione di cui dichiarano di far parte (McKinsey & Company, 2018). La presenza di questi elementi un po' "contraddittori" ha portato alcuni studi a definire la Gen Z come portatrice di "un'identità indefinita" (*Undefined ID*), ovvero non riconducibile a un'unica categoria o a un'appartenenza stabile (McKinsey & Company, 2018). Un altro aspetto legato all'*Undefined ID* è rappresentato dalla fluidità di genere oppure dall'uso più diffuso, rispetto alle generazioni precedenti, del genere neutro (Pew Research Center, 2020). Un ultimo

2. In letteratura non vi è un consenso unanime riguardo agli anni che definiscono l'inizio e la fine della Generazione Z. Alcuni autori ritengono il 1990 l'anno di inizio di questa generazione, altri il 1995 o il 1996 (e.g., Barhate e Dirani, 2022; Meret *et al*., 2018). Per quanto riguarda la data di termine, alcuni ritengono sia il 2005, altri il 2010 e altre ricerche più inclusive la estendono fino al 2012 (e.g., Barhate e Dirani, 2022; Deloitte, 2024).

3. Per questo motivo, i suoi membri sono chiamati anche "Nativi Digitali".

aspetto "contraddittorio" sul quale vale la pena soffermarsi riguarda la forte presenza di NEET[4] (cioè di giovani *not in employment, education or training*) che contrasta l'elevato grado di istruzione sopramenzionato e il generale spirito innovativo e imprenditoriale che, secondo alcune ricerche, contraddistingue i Gen Z (Schroth, 2019; Vieira *et al*., 2024).

La Generazione Z presenta anche alcune specifiche problematiche. Ad esempio, il già menzionato legame intenso con la tecnologia (la Gen Z trascorre in media 2 ore e 55 minuti al giorno sui social media) espone i suoi membri al rischio di sperimentare patologie legate a dipendenza digitale (World Economic Forum, 2019). Non sorprende, dunque, che diversi studi segnalino nella Gen Z una maggiore incidenza di disturbi psicologici come ansia e depressione, rispetto alle generazioni precedenti (McKinsey & Company, 2022; Schroth, 2019)[5]. Tali problematiche sono legate non solo all'uso intensivo della rete, ma anche ad altri fattori quali, ad esempio, il mancato riconoscimento (anche di tipo economico) per il lavoro svolto, la prolungata durata dei turni di lavoro e la cronica mancanza di tempo per completare le proprie attività (Deloitte, 2024). A tutto ciò si aggiunge l'impatto della pandemia da Covid-19 che ha accentuato questo tipo di problematiche (Nichols e Smith, 2024).

Se gli studi di stampo sociologico hanno analizzato soprattutto le caratteristiche demografiche, politiche e valoriali delle diverse generazioni, la letteratura di matrice manageriale ha concentrato la propria attenzione sui valori professionali e sulle aspettative lavorative. Tuttavia, mentre le ricerche su Baby Boomers, Generazione X e Generazione Y sono molto consolidate, gli studi sulla Gen Z sono ancora in una fase iniziale. Tale lacuna risulta ancora più evidente se si considera il contesto italiano, dove le indagini condotte sono molto limitate in termini numerici (Benasso e Cuzzocrea, 2019).

Nonostante il carattere ancora embrionale degli studi sulla Generazione Z, dalla letteratura esistente emergono alcune evidenze interessanti che possono essere ricondotte a cinque temi principali:

1. apprendimento e la carriera;
2. sicurezza del posto di lavoro e remunerazione;

---

4. Il problema dei NEET è particolarmente rilevante in Italia che risulta essere il terzo paese europeo, dopo Grecia e Spagna, con la più alta quota di giovani che non lavorano e non studiano (Benasso e Cuzzocrea, 2019).

5. Ad esempio, secondo i risultati riportati da McKinsey & Company (2022), più della metà dei giovani in America fra i 18 e i 24 anni hanno ricevuto una diagnosi e/o un trattamento per disturbi mentali.

3. *work-life balance* e flessibilità;
4. relazioni con colleghi e superiori, e stili di leadership;
5. *sense of purpose*.

Per quanto concerne il primo tema, le ricerche condotte evidenziano come i giovani della Gen Z attribuiscano grande importanza, nella scelta del posto di lavoro, alle opportunità di formazione e di carriera (Chillakuri, 2020; Islamiaty *et al*., 2022). Essi, cioè, prestano particolare attenzione alle opportunità lavorative che supportano la crescita personale e professionale. Su questo aspetto è interessante l'indagine condotta da Meret e colleghi (2018) su un campione europeo di studenti, lavoratori e disoccupati tra i 16 e i 26 anni[6]. Dai risultati è emerso come le possibilità di apprendimento e di crescita personale siano l'elemento più importante nella scelta del lavoro. Questi risultati sono confermati anche da altri studi che evidenziano come la capacità di acquisire continuamente nuove competenze sia ritenuta l'abilità più importante per avere una carriera di successo (e.g., Iorgulescu, 2016; Stiglbauer *et al*., 2022)[7].

Il secondo tema riguarda la sicurezza del posto di lavoro e le ricompense di tipo economico (estrinseche), due elementi che molte ricerche hanno dimostrato essere rilevanti nelle scelte occupazionali dei giovani (e.g., Jayatissa, 2023; Vieira *et al*., 2024). Con riferimento al contesto italiano, Benasso e Cuzzocera (2019) hanno rilevato come la remunerazione offerta sia uno dei fattori principali che guidano le scelte tra le diverse offerte di lavoro. Questo è un aspetto di continuità con le generazioni precedenti. Anche una recente indagine condotta da Deloitte (2024) in 44 Paesi ha mostrato come una bassa retribuzione sia la principale motivazione alla base della decisione di lasciare un'organizzazione, sia per la Gen Z che per la Gen Y.

Il terzo tema riguarda l'importanza attribuita dalla Gen Z a un adeguato bilanciamento vita-lavoro (Barhate e Dirani, 2022; Chillakuri, 2020; Marandola e Rella, 2023). Secondo la già citata ricerca di Deloitte (2024), un buon *work-life balance* **è** uno dei principali fattori di *attraction*. Questo aspetto è stato indagato anche in contesti non occidentali: ad esempio, lo studio condotto da Lee e colleghi (2021) in Turchia ha evidenziato come un buon bilanciamento vita-lavoro abbia un effetto positivo non solo sulla soddisfazione dei lavoratori, ma anche sul loro *engagement*. È interessante

6. Il campione è composto per il 70% da giovani italiani.

7. Alcune ricerche hanno evidenziato come questo interesse allo sviluppo personale e professionale sia importante tanto per la Generazione Z quanto per la generazione precedente, quella dei Millennial (Deloitte, 2024; Magni e Manzoni, 2020).

sottolineare come la percezione di *work-life balance* sia strettamente legata alla flessibilità che un'organizzazione offre sia nella scelta del luogo (*flexplace*) che degli orari (*flextime*) di lavoro (Hill *et al*., 2001; Kalliath e Brough, 2008). Da questo punto di vista, le diverse modalità di *smart* e *remote working* rappresentano opzioni molto apprezzate dai giovani.

Il quarto tema riguarda la qualità delle relazioni presenti all'interno del contesto lavorativo. Da questo punto di vista, i giovani della Gen Z ricercano innanzitutto un buon rapporto con i pari e, dunque, un ambiente amichevole e piacevole (Bińczycki *et al*., 2023; Lassleben e Hofmann, 2023). Per quanto riguarda il rapporto con i superiori, i giovani cercano interazioni frequenti e si aspettano che i propri responsabili forniscano loro feedback continui sul lavoro svolto, svolgendo un vero e proprio ruolo di mentori nello sviluppo della loro carriera (Barhate e Dirani, 2022 Ciotola, 2023; Gabrielova e Buchko, 2021). In termini di stile di leadership, la Gen Z preferisce quella trasformazionale, cioè leader in grado di ispirare e motivare i propri collaboratori a impegnarsi in obiettivi e iniziative condivise, stimolando anche la creatività e fornendo opportunità di crescita (Bass e Steidlmeier, 1999; Fuchs *et al*., 2024). Sempre in tema di leadership, una recente ricerca condotta da Katsaros (2024) sul settore delle telecomunicazioni in Grecia ha mostrato come uno stile di leadership inclusivo, cioè aperto alle diversità, alle opinioni dei propri dipendenti e tollerante verso gli errori, influisce positivamente sul *work engagement* e sulla soddisfazione lavorativa, due fattori che, a loro volta, hanno un effetto positivo sulla capacità dell'individuo di adattarsi e rispondere efficacemente ai cambiamenti del contesto lavorativo.

Infine, un aspetto cruciale per la Gen Z è la coerenza tra i propri valori e quelli dell'organizzazione, ovvero la presenza di uno scopo organizzativo (*organizational purpose*) che vada oltre la mera massimizzazione del profitto e che riguardi il contributo dell'organizzazione alla sostenibilità ambientale e alla società nel suo complesso (Lee *et al*., 2021; McKinsey & Company, 2024; Vieira *et al*., 2024)[8]. Come evidenziato da ricerche recenti, lo scopo organizzativo contribuisce a creare nei lavoratori un senso di *meaningful work* che è determinante per la soddisfazione lavorativa e il benessere individuale (Jasinenko e Steuber, 2023). La Generazione Z si informa attivamente, prima di accettare un'offerta di lavoro, sui valori di un'organizzazione e sul suo *purpose* (Capuozzo, 2023; Ciotola, 2023; Deloitte, 2024). Per i giovani l'elemento valoriale è un'importante leva mo-

8. Il *purpose*, o scopo organizzativo, viene definito come "an organization's reason for being in terms of an objective beyond profit maximization to create value by contributing to the welfare of society and planet" (Brosch, 2023, p. 574).