Le aziende sono in difficoltà con la generazione Z



La contrapposizione tra la cosiddetta “generazione Z”, formata dalle persone nate orientativamente tra il 1997 e il 2012, e le generazioni precedenti è diventata una specie di ossessione culturale, motivo di discussioni su praticamente ogni argomento: dall’abbigliamento al modo di guardare gli altri. Non sempre è una contrapposizione significativa, ma tra le differenze emerse da ricerche e sondaggi a campione una delle più commentate degli ultimi anni riguarda il diverso rapporto che le persone più giovani hanno con il lavoro.

È una differenza emersa in Italia e in altri paesi soprattutto dalla pandemia in poi, quando le misure di prevenzione ridussero le opportunità di interazione faccia a faccia, complicando l’ambientamento sul luogo di lavoro per i dipendenti più giovani. Ma la pandemia non sembra essere l’unico fattore: per molte ragioni diverse è cambiato in

generale l'approccio al lavoro da parte dei più giovani, meno disposti ad anteporlo ad altri aspetti della vita rispetto ai loro colleghi più anziani, che vivono questa tendenza come un problema.

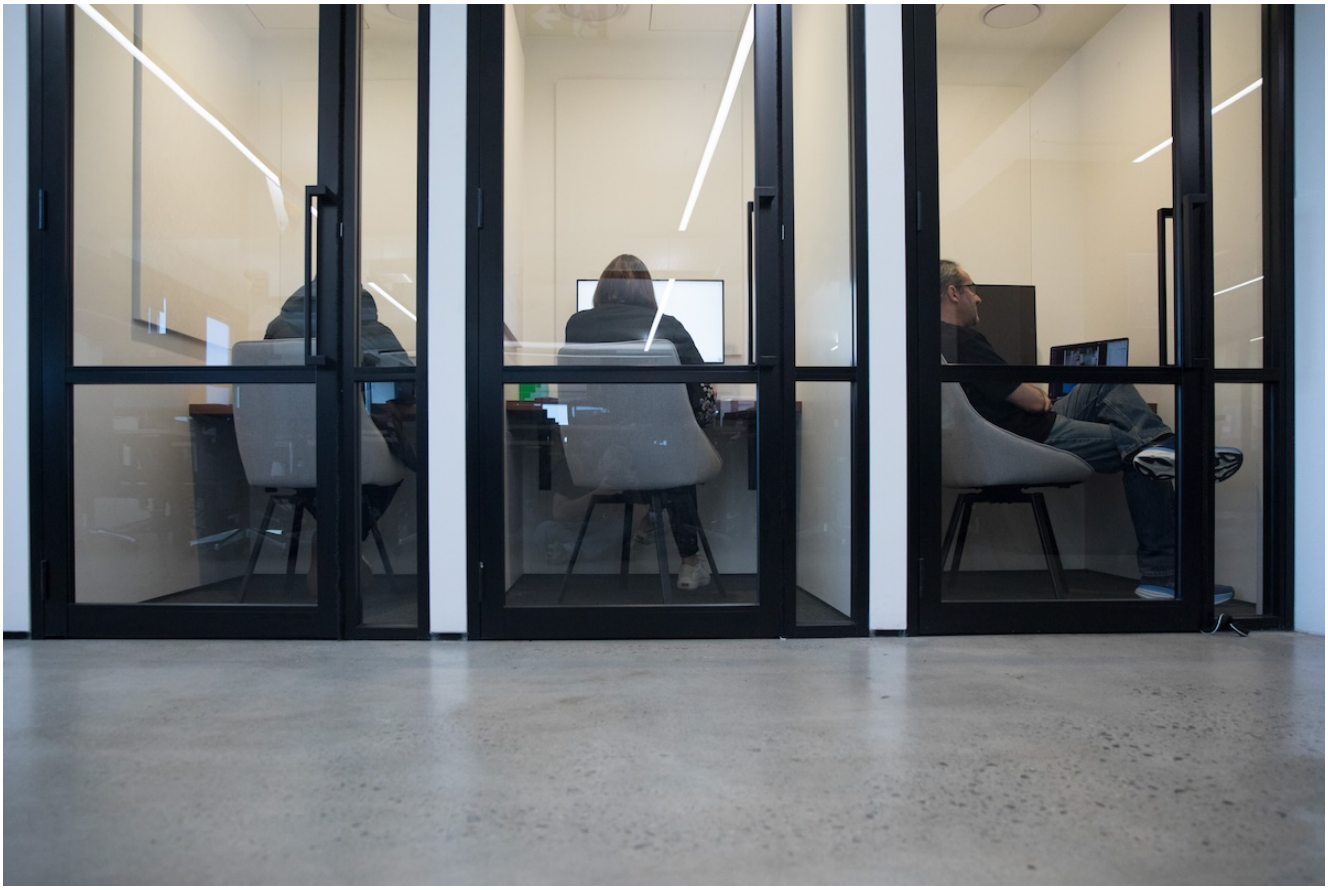
Secondo il rapporto annuale dell'agenzia per il lavoro Randstad, basato su un sondaggio condotto su oltre 27mila dipendenti e 1.225 datori di lavoro in 35 paesi (Italia inclusa), la generazione Z è quella con la maggiore inclinazione a lasciare lavori che non offrono abbastanza flessibilità o non permettono di trovare un buon equilibrio tra lavoro e vita privata. Rispetto alle generazioni precedenti, è anche quella che dichiara di sfruttare meno l'interazione con colleghi di altre generazioni per ampliare le proprie prospettive professionali e quella che descrive come meno collaborativo il proprio ambiente di lavoro.

Sono dati da prendere con cautela, come altri simili, perché mettono insieme contesti culturali e sociali diversi tra loro. E perché il dibattito sulla tendenza dei più giovani a dimettersi con facilità, oppure a lavorare il minimo indispensabile (il cosiddetto "quiet quitting"), asseconda in molti casi un pregiudizio vecchio quasi quanto il mondo: l'idea che i giovani siano degli scansafatiche. Lo si dice di ogni nuova generazione che entra nel mondo del lavoro, e da questo punto di vista la generazione Z non fa eccezione. Ma è una critica viziata da un errore di prospettiva.

«Tendiamo a paragonare i più giovani a noi stessi, il che è sbagliato perché la maggior parte delle persone è più narcisista ed egocentrica a 20 anni che a 40», ha spiegato al *Guardian* Adam Grant, psicologo della Wharton Business School a Philadelphia.

Questo però non significa che le differenze generazionali non esistano, anzi: il cambiamento nell'approccio al lavoro è in molti casi dichiarato e rivendicato dagli stessi lavoratori e lavoratrici della generazione Z. Chi lo rivendica sostiene che

la riluttanza dei più giovani ad adattarsi alla concezione del lavoro e ai ritmi condivisi dai loro colleghi più anziani non sia un segno di pigrizia, ma un rifiuto consapevole di pratiche e comportamenti che rendono tossico l'ambiente di lavoro. È per questo motivo che in sondaggi e ricerche i più giovani sono i meno disposti ad accettare turni di lavoro prolungati, capi autoritari e confini poco definiti tra vita privata e professionale, anche a fronte di stipendi alti.



Tre dipendenti al lavoro nella sede centrale della società Canva Inc., a Sydney, in Australia, il 17 settembre 2024 (Brent Lewin/Bloomberg/Getty Images)

Una ricerca condotta da Suzy Welch, docente di management alla Stern School of Business dell'università di New York, ha mostrato che soltanto il 2 per cento della generazione Z considera prioritari i valori che le aziende statunitensi cercano maggiormente quando vogliono assumere nuovi dipendenti: il desiderio di successo professionale, quello di imparare e quello di lavorare per il piacere di lavorare

(*workcentrism*).

Diverse analisi e commenti basati su altri sondaggi degli ultimi anni si concentrano in generale sul fatto che, a differenza dei loro predecessori, i giovani siano meno interessati a scalare posizioni nelle gerarchie aziendali. Sono più interessati alla stabilità e al benessere fisico e psicologico sul lavoro, e condividono l'idea che il lavoro non debba essere il centro della loro vita.

Sui social circolano da anni meme e video umoristici che estremizzano queste differenze. Alcuni mostrano "millennial" (persone nate tra il 1981 e il 1996) disposti a fare qualsiasi cosa per i loro capi, mentre i loro colleghi della "Gen Z" prendono permessi con molta più serenità e frequenza, e per motivi che i loro colleghi più anziani ritengono futili.

Si potrebbe obiettare che anteporre il lavoro a tutto abbia generato in fondo solo ansia e instabilità, e che quindi non siano i giovani a dover cambiare, ma semmai le aziende, ha scritto Welch sul *Wall Street Journal*. In questo senso, i dati dei sondaggi dovrebbero essere interpretati come il sintomo di uno scontento diffuso, il segno di un sistema che funziona male e «che ha a lungo dato priorità al profitto rispetto alle persone», scrisse sul *Guardian* nel 2025 Oli Mold, docente alla Royal Holloway dell'università di Londra. Ma sostenere questa ipotesi non risolve comunque il problema dei diversi approcci al lavoro tra le diverse generazioni.

Alcune possibili ragioni delle differenze generazionali sono peraltro facilmente comprensibili. Una di queste è la sfiducia crescente nell'idea che il lavoro possa davvero garantire maggiori opportunità di migliorare le condizioni economiche e sociali e la qualità della vita delle persone. Rispetto alle precedenti, le generazioni più giovani si sono misurate con un mercato del lavoro più affollato, precario e competitivo, specialmente per le persone più istruite e formate.



Gli uffici di LinkedIn a Singapore, il 17 ottobre 2024 (Bryan van der Beek/Bloomberg/Getty Images)

Inoltre molte richieste sul mercato, ieri come oggi, danno grande importanza al dialogo, alle telefonate e in generale ad abilità sociali che i più giovani hanno avuto meno opportunità di sviluppare, e verso cui provano imbarazzo o persino avversione rispetto ai loro predecessori. È così già da prima della pandemia: da Internet in poi, una parte consistente della comunicazione e delle esperienze umane tra i giovani ha cominciato a passare attraverso interazioni a distanza e "asincrone" (in cui mittente e destinatario non comunicano nello stesso momento).

«Dieci anni fa, i nostri nuovi assunti sapevano almeno come salutare al telefono o cominciare una conversazione», ha detto al *Telegraph* un commercialista di 59 anni, lamentandosi del fatto che i più giovani preferiscano inviare un'email e aspettare ore per una risposta. E si possono sì ottenere informazioni per email, «ma non si riesce a trasmettere il

tono della conversazione o a costruire un rapporto con il cliente», ha aggiunto Habiba Khatoon, direttrice dell'agenzia per il lavoro Robert Walters.

Indipendentemente dalle cause, i diversi approcci generazionali al lavoro potrebbero avere in futuro conseguenze sulla produttività e sulla stabilità economica delle aziende, perché molte si fondano su motivazioni, ritmi e modelli a cui i dipendenti giovani non sono disposti ad adattarsi.

Già adesso le differenze generazionali creano frequenti difficoltà di comunicazione nelle aziende, dove manager e dipendenti più anziani sono profondamente legati al loro lavoro e disposti a farlo – anche per necessità economiche – a condizioni che molti loro colleghi più giovani trovano inaccettabili. Molte persone tra le nuove generazioni considerano invece il lavoro frenetico angosciante quanto o anche più della disoccupazione.

Questa diversa visione del lavoro può anche generare risentimento e insoddisfazione. Secondo un recente sondaggio della società Deloitte su oltre 23mila persone millennial e della generazione Z in 44 paesi, la maggior parte dei manager considera la generazione Z la più difficile con cui lavorare, e le attribuisce una mancanza di motivazioni e di competenze tecniche di base in confronto alle generazioni precedenti. Molti lavoratori più anziani vivono inoltre come un'ingiustizia e un atto di irresponsabilità verso l'azienda e verso gli altri il fatto che prassi e turni a cui loro erano stati abituati fin dai primi giorni di lavoro, e che sono parte della cultura aziendale, siano rimessi in discussione dai loro colleghi più giovani per dare priorità all'equilibrio tra vita personale e lavoro.

Oltre ai rischi per la stabilità delle aziende in prospettiva futura, le divergenze sul ruolo del lavoro hanno già ripercussioni evidenti sul mercato attuale, in cui sempre più persone lavorano fino a 60-70 anni e oltre. E in cui, a causa

dell’invecchiamento della popolazione, è sempre più comune per i giovani dipendenti interagire con colleghi più anziani: in Italia, dal 2011 al 2022, l’età media dei lavoratori nel settore pubblico e in quello privato è passata da 43 a 45,4 anni. Tendenze simili emergono anche in altri paesi interessati dagli stessi fenomeni demografici, tra cui gli Stati Uniti, dove è già aumentata l’inclinazione delle aziende ad assumere dipendenti con più esperienza, a scapito della generazione Z.

Secondo un’analisi della società di dati sulle risorse umane Revelio Labs, ripresa dal *Washington Post*, c’entra anche l’intelligenza artificiale, perché ha alzato le aspettative della produttività aziendale. I datori di lavoro «si aspettano che i candidati siano subito operativi, senza realmente dare loro l’opportunità di formarsi», ha detto Lisa Simon, dirigente di Revelio Labs, e per questo motivo quando assumono dei dipendenti evitano di prendersi rischi e attribuiscono più valore all’esperienza.