



# «Cari manager, sull'la portate i giovani nella stanza dei bottoni»

**Capitale umano.** Delzio (Università Luiss): le aziende non restino ancorate al modello «command e control» La Gen Z ha portato una rivoluzione nel mondo del lavoro. «Non è la versione low cost dei senior in uscita»

**BRUNO BONASSI**

Il mondo del lavoro sta vivendo una doppia rivoluzione: da un lato, l'impatto dell'Intelligenza artificiale, che cambierà profondamente i modelli organizzativi; dall'altro, il cambio di paradigma portato dalla Generazione Z, che sta riscrivendo le regole del gioco. Francesco Delzio, esperto di strategie d'impresa e autore del libro «L'era del lavoro libero», ci aiuta a comprendere meglio questa trasformazione e le sue implicazioni per le aziende. In particolare, come le imprese debbano svincolarsi da strutture piuttosto incrostate e verticistiche per affidarsi maggiormente alle idee innovative della Generazione Z. **Nel suo libro parla di una rivoluzione nel mondo del lavoro. In che modo la Generazione Z sta accelerando questa trasformazione?**

«Le due rivoluzioni in corso oggi nel mondo del lavoro sono inedite per intensità e simultaneità. Una è quella legata all'intelligenza artificiale generativa, che non ha ancora raggiunto il suo picco di diffusione, ma che diventerà accessibile a tutte le imprese entro i prossimi due anni. L'altra, meno compresa, è quella portata avanti dalla Generazione Z. I giovani di oggi cercano nel lavoro non solo uno stipendio o una carriera, ma un senso in quello che fanno. Questa ricerca di significato ha effetti concreti sulle organizzazioni: chiedono flessibilità, autonomia e un coinvolgimento reale nei processi aziendali fin dal primo giorno. Non vogliono essere numeri, ma protagonisti». **Le aziende faticano a rispondere a queste nuove esigenze?**

«Sì, perché la maggior parte delle imprese si basa ancora su modelli organizzativi tradizionali, rigidi e gerarchici. Il problema più grande che riscontro oggi

nei processi di selezione è l'incomunicabilità tra datori di lavoro e giovani candidati. Parlano due linguaggi diversi, hanno visioni del mondo radicalmente opposte. I giovani chiedono autonomia nella gestione del lavoro, valutazioni basate sui risultati e una cultura aziendale fondata sulla collaborazione, mentre molte aziende restano ancorate al classico modello «command and control». Un altro grande tema è la trasparenza: la Generazione Z non accetta promesse vaghe o percorsi professionali indefiniti. Vogliono sapere esattamente come si evolverà la loro carriera e quali sono le prospettive reali di crescita». **Lei è un sostenitore di una nuova forma di partecipazione dei lavoratori nei processi aziendali. Ma ce li vede gli under 27 a decidere il futuro di un'azienda?**

«Serve un modello di partecipazione su misura per l'Italia. Ovviamente non dobbiamo pensare alla presenza di giovani nei board aziendali, ma intravedo la necessità di costruire in modo volontario e flessibile, una «via italiana alla Partecipazione», che si discosti dal modello tedesco imperniato sulla partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori ai Cda o ai Consigli di Sorveglianza, molto difficile da attuare da noi. Puntando invece sulla partecipazione economico-finanziaria come l'azionariato diffuso e su quella organizzativa come commissioni paritetiche consultive».

**In un mondo del lavoro molto competitivo dove il tempo trascorso in azienda ha ancora un peso, la Gen Z sta dicendo esattamente il contrario: meno tempo al lavoro ma più produttivo per dare anche spazio alla vita personale. Come possono le aziende adattarsi?**

«Oggi le imprese hanno troppi livelli gerarchici, il che porta a una perdita di produttività e di coinvolgimento dei giovani.

Senza stravolgere l'organizzazione, si possono introdurre modelli di mentoring, affiancamento su progetti specifici e strumenti di tutoraggio. Queste soluzioni permettono ai giovani di esprimere il proprio potenziale e alle aziende di testare il loro talento senza scardinare le gerarchie tradizionali. Ciò che manca spesso è il coraggio di sperimentare. Un altro aspetto fondamentale è la cultura della fiducia: i giovani vogliono essere valutati sui risultati, non sul numero di ore passate in ufficio. Le imprese che sapranno adattarsi a questo mindset avranno un vantaggio competitivo enorme».

**Esullo smart working? Le aziende sembrano fare passi indietro...**

«Lo smart working è una richiesta chiave della Generazione Z e ha già dimostrato la sua efficacia in termini di produttività e benessere. Il problema non è se mantenerlo o meno, ma come gestire il passaggio delle competenze. Molte aziende stanno tornando indietro per paura che il lavoro a distanza ostacoli l'apprendimento informale tra generazioni. Ma invece di abolirlo, servirebbero soluzioni innovative: sessioni dedicate, incontri periodici in presenza, strumenti digitali per la collaborazione. Invece, assistiamo a una «pigrizia manageriale» che spinge molte imprese a eliminare del tutto lo smart working invece di riorganizzarlo in modo efficace. La questione vera è che molte aziende non hanno ancora compreso che la flessibilità lavorativa è un asset, non un problema».

**Ci sono barriere specifiche in Italia che rendono difficile l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro?**

«La principale barriera è economica. I giovani italiani nei primi cinque-sette anni di carriera guadagnano meno rispetto ai loro coetanei europei. Secondo

Eurostat, siamo al penultimo posto in Europa, davanti solo al **Francesco Delzio, professore all'Università Luiss Guido Carli - dove è direttore del Master in «Relazioni Istituzionali, Lobby e Human Capital» - e la Scuola nazionale dell'Amministrazione, è Founder e Ceo di Digital Horizon, società specializzata nella creazione di «pensiero» e di strategie innovative nelle aree del public affairs, della comunicazione e del marketing. È consigliere nel Cda di Sviluppo Lavoro Italia. È editorialista di Avvenire, RTL 102.5, La Nazione, Il Giorno, Il Resto del Carlino e Prima Comunicazione. Per Rubbettino Editore ha pubblicato numerosi saggi: l'ultimo è «L'era del lavoro libero».**

la Romania. Questo non riguarda tanto le imprese manifatturiere, quanto il settore dei servizi e le professioni, dove spesso i giovani affrontano lunghi periodi di apprendistato con compensi molto bassi. Un altro problema è il mancato utilizzo dell'apprendistato e il ritardo nella formazione professionale, che solo recentemente ha ricevuto più attenzione. Inoltre, il mondo del lavoro italiano è ancora molto legato a criteri di seniority piuttosto che di merito, e questo scoraggia i giovani talenti dall'investire nel proprio percorso professionale in Italia». **Come possiamo migliorare il legame tra formazione e mondo del lavoro?**

«Abbiamo già strumenti validi, come gli Its e le Academy aziendali, ma il problema è che restano iniziative isolate. Dovremmo espanderle all'intero ecosistema industriale, coinvolgendo filiere di imprese. Inoltre, c'è ancora un enorme gap culturale: gli Its sono percepiti come percorsi di serie C, e il mondo manifatturiero è visto con pregiudizio. Dobbiamo cambiare questa



mentalità e far capire che questi percorsi offrono reali opportunità di carriera».

**Molti giovani lasciano l'Italia per lavorare all'estero. Cosa manca alle nostre aziende per trattenerli?**

«Oltre agli stipendi più bassi, c'è una questione di attrattività. Abbiamo un enorme patrimonio di brand Made in Italy, riconosciuti a livello globale, ma non siamo capaci di tradurre questa forza in opportunità concrete per i giovani. Le nostre imprese devono imparare a comunicare meglio il proprio valore e a offrire percorsi chiari di crescita. In più, c'è un problema di mentalità: molte aziende vedono i giovani solo come sostituti low-cost di lavoratori più anziani, invece di investire con convinzione. La verità è che se vogliamo competere con i migliori talenti internazionali, dobbiamo offrire loro non solo stipendi competitivi, ma anche una prospettiva chiara di crescita e di valorizzazione delle loro competenze».

**Guardando al futuro, che evoluzione prevede nel rapporto tra la Generazione Z e il mondo del lavoro?**  
«Sono ottimista. La Generazione Z ha valori che oggi sembrano distanti dal mondo aziendale, ma che a lungo termine potranno migliorare sia la competitività che la qualità della vita nelle imprese. La distanza tra i loro bisogni e l'attuale modello organizzativo è enorme, e la transizione sarà complessa. Ma le aziende che sapranno integrare queste nuove esigenze saranno anche quelle più innovative e di successo in futuro».



Il professore Francesco Delzio

■ ■ Non per forza i giovani nei board, ma in commissioni consultive sui temi più innovativi»

■ ■ Smart working, passo indietro? Pigrizia manageriale per non modificarlo in modo efficace»



Chi è

## Lo stratega del mondo del lavoro



L'ultimo libro del prof. Delzio

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



006833