



Paolo Iacchi, Francesco Rotondi

# GENERAZIONE Z E LAVORO

Vademecum per le imprese e i giovani



FrancoAngeli

AIDP

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA  
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione:  
Paolo Iacchi e Luca Solari

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://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”.

Paolo Iacci, Francesco Rotondi

# GENERAZIONE Z E LAVORO

Vademecum per le imprese e i giovani



FrancoAngeli

AIDP

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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](http://www.francoangeli.it)*

---

# INDICE

**Introduzione**, di *Paolo Iacchi* pag. 7

## Parte prima

1. **La Generazione Z**, di *Paolo Iacchi* » 15
2. **Il desiderio e la Generazione Z**, di *Paolo Iacchi* » 23
3. **L'esodo della Generazione Z**, di *Paolo Iacchi* » 29
4. **Culture del lavoro e del non lavoro**, di *Paolo Iacchi* » 35

## Parte seconda

5. **I NEET. Fenomenologia di un male generazionale e il lassismo della politica. Ripartiamo da un'idea: prima il futuro!**, di *Francesco Rotondi* » 41
6. **I nuovi "lavoretti" e la Costituzione. La solitudine dell'Articolo 1 Riders, gig economy e la "nuova" cultura del lavoro e del lavoretto**, di *Francesco Rotondi* » 49
7. **Nuove regole del lavoro: è tempo di un nuovo statuto dei lavori A 50 anni dallo Statuto dei Lavoratori possiamo pensare ad un suo radicale rinnovamento**, di *Francesco Rotondi* » 57

<b>8. Occupazione e contrattazione del lavoro per i giovani in Italia: vademecum per le imprese</b> , di <i>Francesco Rotondi</i>	pag. 65
Introduzione	» 65
1. Agevolazioni per le assunzioni a tempo indeterminato	» 67
2. Contratto a tempo determinato	» 79
3. Contratto di somministrazione	» 87
4. Apprendistato	» 93
5. Tirocini	» 98
6. Il lavoro occasionale	» 104
7. Il contratto di collaborazione coordinata e continuativa	» 110
8. “Garanzia Giovani”	» 114
<b>9. Il regime impatriati</b> , a cura di <i>Eca Italia</i>	» 117
<b>Bibliografia</b>	» 121



---

## INTRODUZIONE

di *Paolo Iacci*

L'universo (che altri chiama la Biblioteca) si compone d'un numero indefinito, e forse infinito, di gallerie esagonali, con vasti pozzi di ventilazione nel mezzo, orlati di basse ringhiere. Da qualsiasi esagono si vedono i piani superiori e inferiori, interminabilmente [...] A ciascuna parete di ciascun esagono corrispondono cinque scaffali; ciascuno scaffale contiene trentadue libri di formato uniforme; ciascun libro è di quattrocentodieci pagine; ciascuna pagina, di quaranta righe; ciascuna riga, di quaranta lettere di colore nero.

Con queste parole, Borges definisce le regole matematiche di un universo immaginario, la Biblioteca di Babele, in cui perdersi non solo è inevitabile ma necessario, perché la vita dell'uomo, "questo imperfetto bibliotecario", coincide con la ricerca e con il viaggio tra migliaia di scaffali zeppi di tutti i libri possibili. I libri, a loro volta, si basano su regole ferree di scrittura e composizione: per scriverli si usano solo le 25 lettere dell'alfabeto, lo spazio, il punto e la virgola. Ogni libro ha 410 pagine, ogni pagina contiene 40 righe, in ogni riga vi sono 40 lettere.

La Biblioteca contiene tutte le verità e tutte le falsità possibili, diluite in un oceano sconfinato di sequenze insensate. L'umanità, quindi, è destinata a scomparire prima di essere giunta alla comprensione e la Biblioteca, col suo mistero, a sopravvivere in eterno.

Apprestandoci a scrivere sulla Generazione Z e la legislazione italiana riguardante il lavoro, il riferimento alla Biblioteca di Babele di Borges non è certo casuale. Soprattutto quando parliamo della legislazione sul lavoro in Italia il pensiero corre immediatamente a un mare magnum di leggi e leggi-gne, norme, regolamenti, interventi, massime, pareri, sentenze e così via. La sensazione che il cittadino ha di fronte a tale massa di scritti, molti dei quali l'uno in contraddizione con l'altro, è assai simile a quella dell'uomo – bibliotecario del grande scrittore argentino. Speranza e sgomento, fiducia e annientamento.

Volendo approfondire il tema della Generazione Z e il lavoro abbiamo allora pensato che dovessimo provare a fare un'operazione inedita e proprio per questo stimolante: abbiamo offerto un duplice punto di vista, uno psicologico ed un altro giuslavoristico.

I due autori, chi scrive e Francesco Rotondi, fanno due mestieri differenti, anche se in continuo dialogo tra loro. Da una parte l'uomo di azienda, dall'altra l'avvocato. E, infatti, il libro è idealmente suddiviso in due parti: una prima parte ha come focus l'analisi delle caratteristiche della nuova generazione di giovanissimi e l'altra ha come elemento centrale la presentazione e la critica delle principali leggi rivolte all'accesso degli inoccupati al mercato del lavoro.

Volutamente abbiamo lasciato che i due stili e le due storie si presentassero per come sono in realtà: due punti di vista differenti, ma complementari tra loro. I due approcci hanno un obiettivo comune: capire chi sono i nuovi giovani che abbiamo di fronte e quali sono gli strumenti a disposizione delle imprese per poterli meglio selezionare, assumere e motivare.

Abbiamo poi voluto riassumere, sia per i giovani, sia per le imprese, il variegato mondo delle varie leggi che consentono in modo più o meno privilegiato l'accesso al mercato del lavoro. Consapevoli che la loro percezione possa essere quella dell'uomo – bibliotecario di fronte alla vastità della biblioteca della Torre di Babele, offriamo anche una sorta di mappa, semplice ma omnicomprensiva, per potersi velocemente orientare.

La Generazione Z e l'attuale legislazione volta a facilitarne l'ingresso nel mondo del lavoro sembrano siano fatti apposta per non incontrarsi. Tanto i primi sono flessibili e pronti alla sperimentazione, tanto la seconda è rigida e volta a replicare i meccanismi del passato. Tanto i primi sono attenti a privilegiare la significatività dell'esperienza lavorativa e la conciliazione tra vita privata e vita professionale, tanto la seconda tende ad appiattire tutto nel segno del rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato, ponendo poca attenzione alla formazione come elemento di continuità e di abilitazione ad un mondo in continuo cambiamento tecnologico. I primi sono immersi nella *gig economy*, fatta di esperienze brevi e rapsodiche, la seconda prevede solo lo sviluppo industriale pianificato delle medie e grandi imprese.

È passato mezzo secolo dalla promulgazione dello Statuto dei Lavoratori, pietra miliare della legislazione del lavoro nel nostro Paese. Il punto di vista dei giovanissimi è un ottimo stimolo per porgere la necessità di modernizzazione di uno strumento che, se da un lato è stato indispensabile nello sviluppo e nella tenuta sociale del Paese in questi cinque decenni, ma dall'altro merita adesso di essere rivisto, abbandonando ogni tentazione di critica aprioristica da un lato e di inutile criminalizzazione dall'altro lato.

Prima però di inoltrarci nel mare magnum del rapporto tra Generazione Z e lavoro, cerchiamo di capire quali conseguenze hanno determinato le due grandi novità epocali con cui ci stiamo confrontando, la mondializzazione dei mercati e la rivoluzione digitale con la globalizzazione delle relazioni.

È evidente la tendenza dell'economia ad assumere una dimensione sovranazionale, determinando processi competitivi a livello sovranazionale sempre più accesi. L'integrazione dei mercati ha accentuato la tensione concorrenziale nella maggioranza dei settori di attività economica, obbligando le

imprese ad un processo continuo di ammodernamento strutturale che impiega sempre maggiori capitali, anche in presenza di mercati stagnanti. L'apertura internazionale dei mercati, inoltre, ha imposto alle imprese di confrontarsi anche con nuovi clienti e con nuove regole di competizione, con la comparsa sulla scena internazionale di nuovi Paesi, alcuni dei quali adottano regole sul lavoro meno protettive, con conseguente riduzione del costo della manodopera.

Le imprese sono state, quindi, chiamate a confrontarsi con la volatilità delle condizioni di mercato e con più elevati livelli di rischio, operativo e finanziario. Inoltre, è necessario considerare l'indebolimento del ruolo dello Stato nazionale come soggetto di politica industriale e come programmatore dello sviluppo economico di un dato Paese. Le politiche di sostegno economico o di tassazione sono quasi sempre definite a livello territoriale e quindi non incidono su politiche industriali che considerano il mercato come unico e che quindi spostano capitali e produzioni da un Paese all'altro con grande rapidità.

La globalizzazione ha consentito alle imprese di usufruire delle possibilità offerte dai mercati mondiali e di ottenere economie di scala, mentre i consumatori possono beneficiare di prezzi meno elevati e di una maggiore varietà di prodotti offerti. È aumentata la possibilità di accedere a nuove idee, a conoscenze più sofisticate, a tecnologie più avanzate e a procedimenti più efficaci.

Allo stesso tempo, però, l'integrazione internazionale del lavoro ha incrementato la disoccupazione nei Paesi più industrializzati, a causa delle strategie di delocalizzazione verso i Paesi a basso costo della manodopera. Inoltre, si sono abbreviati i tempi di obsolescenza delle nuove tecnologie e dei prodotti, con la conseguente necessità di estendere con rapidità i mercati in modo da avere adeguati volumi di vendita in un periodo breve. Questo comporta grandi investimenti e capacità di agire con network internazionali: ciò mette in difficoltà il nostro sistema economico, caratterizzato da una fitta presenza di PMI.

La globalizzazione dei mercati ha, quindi, determinato una situazione assolutamente inedita. Le tre principali variabili del mercato, domanda, offerta e concorrenza, hanno da sempre avuto un andamento armonico. Se cresceva la domanda di un bene o servizio, di pari passo cresceva l'offerta e si acui-va la concorrenza. Quando, al contrario, si assisteva ad una contrazione dei consumi, l'offerta tendeva a diminuire muovendosi in modo omogeneo con l'offerta. In questi anni di crisi, invece, le imprese hanno vissuto sulla propria pelle una situazione prima sconosciuta. Vi è stata una forte contrazione dei consumi, eppure la concorrenza si è fatta sempre più accesa ed anche l'offerta si è andata allargando ed espandendo.

Semplicemente, il mercato è stato invaso dai prodotti provenienti da nuovi Paesi in via di sviluppo, in grado di produrre con costi più bassi ed una qualità percepita comunque come sufficientemente adeguata. Le imprese si

sono improvvisamente trovate nella condizione paradossale di dover fare di più con minori risorse. Nello stesso momento i consumi sono diminuiti, ma contemporaneamente le richieste di servizi sono aumentate, i prezzi si sono ridotti, le tasse sono aumentate, la fedeltà di marca è diminuita, i canali di vendita sono cresciuti di numero e per complessità. In una parola, vi sono a disposizione minori risorse, ma, allo stesso tempo, vi è la necessità di sostenere maggiori costi e di incrementare gli investimenti. La situazione appare palesemente paradossale. Ogni tentativo di intervenire sui meccanismi legislativi in materia di lavoro deve quindi confrontarsi con queste novità, che sono assolutamente inedite e che presentano caratteristiche perfino opposte tra loro eppure co-presenti.

Oltre alla globalizzazione dei mercati, abbiamo assistito in questi ultimi decenni alla globalizzazione delle connessioni. Questo fenomeno ha determinato, in tempi brevissimi, mutamenti nei comportamenti quotidiani ancora più significativi. Negli ultimi trent'anni, la rete globale di computer, televisori e telefoni ha aumentato la sua capacità di trasporto di informazioni di oltre un milione di volte, tanto che oggi nel mondo circolano cinquecento milioni di pc. Con internet chiunque ha la possibilità di entrare in contatto con chiunque altro in qualunque parte del mondo a costi incredibilmente bassi. Ciò ha riscontri importantissimi, in quanto facilita la commercializzazione su scala globale dei beni e dei servizi, ma soprattutto consente una circolazione delle informazioni e una possibilità di informarsi e di crescere culturalmente come non si era mai registrato nella storia dell'umanità.

Ogni giorno, nel mondo, viaggiano più di centocinquanta miliardi di mail e quarantadue miliardi di messaggi WhatsApp: ormai l'iperconnettività è un fenomeno normale, dobbiamo sempre essere presenti e presentabili, sempre pronti a rispondere o a cercare. La diminuzione delle distanze culturali e comportamentali tra le popolazioni del pianeta è da imputare sicuramente ai contatti sempre più frequenti fra popolazioni e culture diverse, a seguito dell'evoluzione dei sistemi di trasporto e comunicazione. Le tecnologie applicate alle comunicazioni di massa e al trasporto delle merci e delle persone abbattano le barriere di costo, conducendo all'omogeneizzazione dei bisogni e delle preferenze dei consumatori di tutto il mondo.

Il predominio di pochi mass media spinge verso una crescente omologazione culturale. Il digitale sembra aver accelerato un grande processo di appiattimento culturale e valoriale. Usare la tecnologia ci ha resi capaci di fare di più, d'altro canto capiamo meno ciò che stiamo facendo.

“Chi vuol essere lieto sia: di doman non c'è certezza”, scriveva Lorenzo il Magnifico nella sua Canzona di Bacco. Oggi ci si potrebbe aggiungere “costi quel che costi”. Larga parte del piacere è mostrarsi e mostrare ciò che si possiede. Suscitare l'invidia altrui. Apparire felici è più importante che esserlo. Tutto è apparenza. Tutto è merce. In rete anche le relazioni personali diventano traffico, registrato e valorizzato economicamente. L'importante è avere followers. Le relazioni si regolano a suon di like. Se una persona non ci

piace, basta cancellarla. Un semplice click. La relazione interpersonale così si svuota. Anche incontrarsi o fare sesso viene regolato da una app. Così la solitudine da individuale è diventata una solitudine di massa. Siamo tutti insieme e sembriamo sempre in grande compagnia, ma in realtà siamo sempre più spesso da soli. Ognuno davanti al suo tablet o iPhone. Senza l'esperienza del rapporto con l'altro a poco a poco ci spegniamo nella ripetizione del già detto.

Marshall McLuhan già nel 1964 parlava di “villaggio globale”, di un'immensa comunità schiacciata da opposte tendenze, una che spinge verso l'unicità di pensiero e di costumi, l'altra che reagisce sottolineando con forza la propria unicità e radicalizzazione locale. Nel villaggio globale si sta attuando un fenomeno nuovo ed inquietante. L'erosione del potere della politica a favore dell'economia e della tecnologia.

Le leggi non possono dipendere più solo dalla politica, ma sempre più devono tenere presenti anche le concrete modalità di organizzazione dell'economia e le potenzialità della tecnologia. Sono, queste, forze contro cui non ha senso opporsi. Il fine delle leggi è sicuramente superare il “*matsyanyaya*”. *Matsyanyaya* è un termine indiano risalente ad antichi trattati di diritto che significa “la giustizia del mondo dei pesci”. Nel mondo dei pesci quello più grande mangia il più piccolo. Nel mondo degli umani ci si ispira a criteri di maggiore protezione ed equanimità per tutti. Affinché non si torni alla “giustizia del mondo dei pesci” occorre quindi capire con quali modalità stanno cambiando la tecnologia e il lavoro, cercando di non opporsi a questo cambiamento, ma di regolarne lo sviluppo nel modo più armonico possibile.



---

## PARTE PRIMA





di Paolo Iacchi

“Narrano gli uomini di fede (ma Allah sa di più) che nei tempi antichi ci fu un re delle isole di Babilonia che riunì i suoi architetti e i suoi maghi e comandò loro di costruire un labirinto tanto involuto e arduo che gli uomini prudenti non si avventuravano a entrarvi, e chi vi entrava si perdeva.

Quella costruzione era uno scandalo, perché la confusione e la meraviglia sono operazioni proprie di Dio e non degli uomini.

Passando il tempo, venne alla sua corte un re degli arabi, e il re di Babilonia (per burlarsi della semplicità del suo ospite) lo fece penetrare nel labirinto, dove vagò offeso e confuso fino al crepuscolo. Allora implorò il soccorso divino e trovò la porta. Le sue labbra non proferirono alcun lamento, ma disse al re di Babilonia ch’egli in Arabia aveva un labirinto migliore e che, a Dio piacendo, gliel’avrebbe fatto conoscere un giorno.

Poi fece ritorno in Arabia, riunì i suoi capitani e guerrieri e devastò il regno di Babilonia con sì buona fortuna che rase al suolo i suoi castelli, sgominò i suoi uomini e fece prigioniero lo stesso re. Lo legò su un veloce cammello e lo portò nel deserto. Andarono tre giorni, e gli disse: ‘Oh, re del tempo e sostanza e cifra del secolo! In Babilonia mi volesti perdere in un labirinto di bronzo con molte scale, porte e muri; ora l’Onnipotente ha voluto ch’io ti mostrassi il mio dove non ci sono scale da salire, né porte da forzare, né faticosi corridoi da percorrere, né muri che ti vietano il passo’. Poi gli sciolse i legami e lo abbandonò in mezzo al deserto, dove quegli morì di fame e di sete.

La gloria sia con Colui che non muore”.

Questo è un brevissimo racconto di Jorge Luis Borges, tratto dal suo libro *L’Aleph*, dal titolo “I due re e i due labirinti”. Fa parte della grande produzione di racconti fantastici dello scrittore argentino che ci proietta sempre in lande apparentemente lontane da noi, piene di simboli su cui riflettere. Nell’antichità il labirinto simboleggiava il caos primordiale e lo sforzo di imporgli un ordine. Il suo disegno ricorda un serpente arrotolato, le viscere, ma anche i meandri del cervello. Spesso è stato associato al pericolo dello smarrimento, del disorientamento; chi vi entra rischia di rimanere intrappolato.

Già il mito del Minotauro ci racconta che Teseo riuscì a tornare indietro, dopo aver abbattuto il mostro, solo grazie al filo di Arianna, un gomitolo da srotolare all'andata per ritrovare l'uscita. Il labirinto stesso ricorda un filo disposto come un gomitolo, come a dire che nulla è semplice e lineare. Borges però ci ricorda che non c'è nulla di più disorientante di muoversi in un nulla, senza punti di riferimento. Il labirinto è simbolo del viaggio che ognuno di noi compie nella vita alla ricerca di sé stesso e del proprio destino.

In Borges, però, è l'assenza del limite, concetto finora così fondamentale e necessario all'orientamento dell'uomo, che rende il labirinto tanto insidioso quanto affascinante. L'uomo ha spostato, ridefinito e infine abbandonato molti dei suoi limiti, si è impegnato a relativizzare differenze e distinzioni per rendere ugualmente valide le tante alternative che la vita gli presenta. Resta da chiarire se l'emancipazione dal dilemma della scelta lo abbia davvero liberato o, forse in modo subdolo, non l'abbia ridotto a uno stato di prostrazione permanente, dal quale potrebbe uscire solo con un gesto coraggioso: creandosi egli stesso dei limiti per riappropriarsi di un destino.

La generazione che ha fatto il '68 voleva simbolicamente abbattere ogni limite. Quando si è trovata nel ruolo di genitore non ne ha voluti imporre ai propri figli, nell'illusione di renderli così più liberi. Il labirinto della vita, senza più limiti, diventa però mortale, senza via d'uscita, sembra suggerirci Borges. Un tratto che caratterizza le generazioni più giovani è proprio il fatto di non avere avuto grandi limiti con cui scontrarsi. Si sono misurati con la difficoltà di diventare adulti non tanto per l'imposizione di vincoli con cui scontrarsi, ma per l'assenza di questi.

Vale ad esempio questo nel loro rapporto con la scelta del lavoro. I giovani si ritrovano il più delle volte non tanto nel labirinto delle mille scelte possibili, ma nel deserto di un orientamento scolastico inesistente. Si vaga di stage in stage alla ricerca di un'esperienza lavorativa abbastanza significativa per poter costituire un punto di riferimento, almeno per poter dire se una cosa mi piace oppure no. Quando un ragazzo finisce la scuola superiore, ad esempio, si trova davanti alla scelta dell'università. "Opto per medicina o per filosofia? Scienze politiche o chimica?" è la domanda che ogni ragazzo si pone. "Fai quello che vuoi, non ti pongo alcun limite". È la risposta che si sentono dare dal mondo adulto. Risposta potenzialmente bellissima, in realtà disorientante.

I genitori si deresponsabilizzano e la società non fornisce informazioni sul futuro che li attende alla fine dei diversi percorsi formativi. Durante il periodo della scuola superiore non ci sono stati rapporti con il mondo del lavoro e quindi ci si riduce a scegliere sulla base dei racconti dei fratelli più grandi, sulle fantasie degli amici più vicini. Non a caso, la percentuale di abbandoni alla fine del primo anno di università è altissima. Molti decidono di fare un anno sabbatico, per raccogliere qualche indizio su di sé e sul mondo del lavoro che li attende. Il labirinto della scelta si tramuta così nel deserto delle informazioni. Ne derivano frustrazione, disorientamento

e demotivazione. Il dialogo tra le generazioni diventa ancor più difficile di quanto già non sia.

Parlare però genericamente di rapporti generazionali senza suddividere le diverse generazioni tra loro rischia di creare confusione. Proviamo quindi a definire quali sono le diverse generazioni con il loro riferimento temporale. Orientativamente queste potrebbero essere suddivise così:

- The Silent Generation: i nati tra il 1926 e il 1945;
- Baby Boomers: nati fra il 1946 e il 1965;
- Generation X: nati fra il 1966 e il 1980;
- Millennials (detti anche “Generazione Y”): i nati tra il 1981 e il 1995;
- Generazione Z: i nati dal 1996 ad oggi. Sono chiamati anche “nativi digitali” perché non conoscono un mondo dove non siano presenti internet e i device tecnologici.

Quanti sono i giovani della Generazione Z? Nel mondo sono circa 2 miliardi: nel 2025 costituiranno oltre il 30% della forza lavoro. Secondo l’Istat in Italia sono 9,3 milioni di persone, di cui 1 milione è già entrato nel mondo del lavoro. Gli uomini sono in leggerissima maggioranza, dato questo che li accomuna ai loro fratelli maggiori, i Millennials. Ovviamente il tempo lavora a loro favore. Le imprese non possono più dilazionare un’analisi critica sulle caratteristiche di questo nuovo target. Questo vale anche per le istituzioni, pena il rischio di non riuscire ad interloquire con una popolazione che si esprime con modalità e mezzi assolutamente innovativi. Ovviamente, ogni generalizzazione è criticabile e discutibile. Nel caso di una generazione che si sta affacciando solo da poco nel mondo adulto, ogni considerazione si basa su tratti caratteristici molto in divenire e ancora poco studiati.

Inizialmente, la Generazione Z era stata definita dai giornalisti come “*Homeland Generation*”, letteralmente “la generazione della patria”. Legata cioè al proprio territorio ed assai meno mobile rispetto chi li aveva preceduti. Questo è determinato dal fatto che la fine del secolo scorso e l’inizio di questo fu un periodo segnato dalla crisi dal terrorismo (l’attacco alle Torri gemelle è del 1° settembre 2001). Il contesto di paura e sfiducia induceva a ritenere probabile un futuro pieno di incognite e difficoltà assai più gravi di quanto non si siano poi rivelate. Mai fosse stato possibile, il Coronavirus ha ulteriormente peggiorato questo quadro. È poi prevalsa la denominazione “Z” banalmente perché sono gli ultimi e partono dando per scontati cambiamenti che i loro fratelli maggiori hanno considerato come epocali, a partire dalla globalizzazione dei mercati e delle interconnessioni umane. Stiamo parlando di una generazione multiculturale e multi-etnica, abituata alla diversità e alla contaminazione culturale.

Ciò che maggiormente contraddistingue i “nativi digitali” è il rapporto con la tecnologia. Teniamo presente che Yahoo, il primo importante motore di ricerca nasce proprio nel 1995 e Google solo tre anni dopo, nel 1998 (al-

cuni autori parlano addirittura delle “generazione Google”). Il 45% di questi giovani era in possesso di un proprio smartphone già a 10-12 anni. In un dibattito pubblico mi ha colpito la domanda di una signora del pubblico al filosofo Umberto Galimberti, il grande accusatore dello strapotere della tecnologia: “Professore, mio figlio ha dieci anni e mi chiede di regalargli un cellulare. Mi sembra troppo presto. Lei cosa farebbe?”. La risposta mi ha molto sorpreso. “Glielo regali. Senza cellulare lei rischia di impedirgli la relazione con i suoi amici. Non possiamo opporci alle nuove modalità di relazione, anche se tutto il nostro essere si ribella”.

La maggioranza degli appartenenti alla Generazione Z sceglie i social come forma di comunicazione privilegiata. Facebook, più usata dai Millennials e dalla Generazione X, non è sicuramente il loro social media preferito e viene sostituito da Instagram e Snapchat. Whatsapp prende il posto delle mail perché più diretto e rapido. Molto apprezzato è anche YouTube. Questo perché il video prende sempre più il posto del testo scritto.

Le immagini hanno il sopravvento sulla parola. L’emozione ha quindi più spazio rispetto la razionalità. Vita e finzione si intrecciano. Tutto è narrazione, storytelling. La vita è concepita come un intreccio inestricabile di storie, l’una sovrapposta all’altra. Tutto è veloce ed immediato. Gli influencer sono credibili perché offrono modelli semplici, di rapida presa ed utilizzano un linguaggio immediato, visivo, emotivamente caldo. Sono costantemente connessi. Per questa generazione si parla spesso di FOMO (*Fear of Missing Out*), ovvero la paura di perdere qualcosa mentre si è disconnessi. È proprio questa che li spinge ad un rapporto morboso, eccessivo con la connessione, senza la quale non sembrano poter vivere.

La costante connessione comporta un non chiaro limite tra realtà e virtuale, tra vita online e vita offline. Sono costantemente sollecitati da ciò che la rete passa: ne consegue che la loro soglia di attenzione è molto bassa. Si è calcolato che mediamente non riescono a mantenere alta l’attenzione per più di otto secondi. Il dato sembra sconcertante, ma dobbiamo renderci conto che stiamo entrando in un’era molto diversa da quelle precedenti. Le forme di comunicazione e di riflessione stanno mutando con grande rapidità e un mondo nuovo si sta profilando, con caratteristiche largamente inedite ed inaspettate.

Vale per la vita di tutti i giorni, per il significato e la funzione delle piccole cose che ci accompagnano nella vita quotidiana. Prendiamo, ad esempio, il cellulare, un oggetto senza il quale è difficile addirittura pensare di uscire di casa.

Durante le mie ultime vacanze natalizie ho deciso di lasciare il cellulare a casa e di partire per il Sudafrica senza cellulare. Ho immediatamente riscontrato due fenomeni: il primo era la mia dipendenza. Non sapevo dove mettere le mani o cosa guardare. Mi sono sentito improvvisamente nudo, privato di qualcosa di essenziale. Il secondo fenomeno aveva a che fare con la reazione della gente. Tutti si meravigliavano della scelta, forse invidiosi, sicuramente assai sorpresi. Al check in dell’aeroporto mi hanno chiesto il numero del cel-

lulare e quando ho risposto che non l'avevo con me l'operatrice, incredula, mi ha subito posto una serie di problemi: ad esempio, se dovessimo perdere il bagaglio come potremmo rintracciarla?! Eppure, l'umanità è riuscita a sopravvivere senza per millenni.

Il cellulare in realtà oggi non è solo un telefono, ma un modo per fare foto, postarle, raccontarci sopra una storia, esercitare la propria fantasia, raccogliere e catalogare le immagini della propria vita di relazione. Gli adolescenti che non posseggono un cellulare sono praticamente tagliati fuori dalla vita di relazione con i loro amici. La tecnologia personale è ormai molto più avanzata e sofisticata di quella che molto probabilmente troveranno in azienda, al punto da far pensare che forse è preferibile consentire che i media personali siano usati anche sul lavoro.

La rete è anche il principale mezzo di informazione e di apprendimento, sia sul lavoro sia in ambito personale. Il libro cartaceo, che pure non è morto ed ultimamente sta dando segni di ripresa, è comunque solo un elemento secondario di approfondimento. Anche da questo tratto deriva il fatto che gli appartenenti a questa generazione sono continuamente alla ricerca di fonti per imparare cose nuove, come i corsi online e le eLearning Platform. I tutorial hanno preso il posto dei libretti d'istruzione. I video formativi sono brevi e prodotti in modo sempre più professionale. Si tende a "surfare" da una notizia all'altra, privilegiando l'informazione alla formazione, lo stimolo immediato alla riflessione e all'approfondimento.

Ne consegue che il livello di istruzione medio si sta abbassando in maniera significativa. È una generazione simpatica, ma ignorante. Disabituata a pensare con la propria testa. I test Invalsi hanno mostrato livelli di preparazione talvolta letteralmente imbarazzanti. L'incompetenza sta dilagando. Per la verità in tutti gli strati sociali, non solo nella Generazione Z. Certamente, però, i più giovani sono i più colpiti da questo fenomeno.

L'incompetenza ieri era una colpa di cui vergognarsi, oggi viene perfino esibita con orgoglio. Già nella scuola si è perso il senso del sapere disciplinare, la necessità dell'approfondimento verticale. Ci si sta spossessando dell'intelligenza, lasciata nella rete. Se vi è la necessità di sapere qualcosa, basta guardare Wikipedia o interrogare Google. Così come l'invenzione della stampa determinò una minore necessità di sforzare la memoria perché il sapere si poteva trasmettere non più solo per via orale, così oggi la rete sembra esimerci dalla necessità dell'apprendimento perché qualsiasi cosa è facilmente reperibile con un semplice click. Si pensa che l'utilizzo della rete sia sufficiente per sapere qualsiasi cosa. Si tratta di un tratto culturale di questa generazione molto preoccupante, solo in parte mitigato da una buona propensione al confronto critico con gli altri. Malgrado una radicata abitudine a comunicare tramite supporto elettronico, i nativi digitali rimangono un cluster di persone con una modalità di relazione aperta e collaborativa. Questo perché sono cresciuti in un sistema scolastico che