Università degli Studi di Milano-Bicocca
Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione “Riccardo Massa”
Corso di Laurea Magistrale in Formazione e Sviluppo delle Risorse Umane

I GIOVANI E IL MONDO DEL LAVORO: IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

Relatore:
Prof. Jole Orsenigo

Correlatore:
Prof. Manuela Palma

Tesi di Laurea Magistrale di:
Aurora Tedino
Matricola:
901338

Anno Accademico 2023-2024

A chi ha creduto in me anche quando non ci credevo io,

A chi ha voluto ascoltarmi.

A Matilde, al mio fianco da sempre, questo traguardo non può che essere dedicato a te.

Alla mia stella.

INDICE

INTRODUZIONE **3**

CAPITOLO 1- Il lavoro tra necessità e costruzione identitaria **6**

1.1 Introduzione al tema del lavoro **7**

1.1.1 Differenti discipline e differenti possibili definizioni 8

1.1.2 Tracce di una storia del lavoro 10

1.2 La percezione del lavoro nelle differenti generazioni **13**

1.2.1 *Silent Generation* 15

1.2.2 *Baby Boomers* 16

1.2.3 Generazione X 17

1.2.4 Generazione Y 18

1.2.5 Generazione Z 20

1.3 L'ingresso di una nuova generazione nel mondo lavorativo: da *Il posto* di Olmi a *Generazione low cost* di Lecoustre e Marre **22**

1.3.1 Ermanno Olmi, *Il posto* (1961) 23

1.3.2 La cornice de *Il posto* tra società e realtà lavorativa 24

1.3.3 Domenico, simbolo di una volontà latente 26

1.3.4 Julie Lecoustre e Emmanuel Marre, *Generazione low cost* (2021) 29

1.3.5 La GenZ e il rapporto con il lavoro 30

1.3.6 Tra presentismo e volontà di cambiamento 33

1.3.7 Domenico e Cassandre: tratti in comune e differenze 34

1.4 Una strada percorribile: la formazione **37**

CAPITOLO 2 – la formazione come ponte tra i giovani e il mondo lavorativo ... **39**

2.1 L'educazione degli adulti **40**

2.1.1 La formazione aziendale 41

2.1.2 Le scansioni di un processo in corso 42

2.1.3 I driver della crescente importanza della formazione 44

2.2 La formazione in Italia **45**

2.2.1 La formazione come merce retributiva 49

2.3 Le fasi di un percorso formativo **50**

2.4 Tra proposte tradizionali ed emergenti **54**

2.5 La formazione di base **55**

2.6 I vantaggi della formazione per i nuovi entrati **58**

CAPITOLO 3 – T.F.L Academy: un caso di formazione per l'ingresso nel mondo del lavoro 60
3.1 Che cos'è un'Academy 61
3.2 T.F.L. Academy: una presentazione del progetto 64
3.2.1 T.F.L. S.p.A. 65
3.2.2 IAM S.r.l. 66
3.3 Le interviste 67
3.4 Nascita e presupposti del progetto 68
3.5 La struttura di T.F.L. Academy 70
3.5.1. Fase 1 e 2: dalla ricerca e selezione al piano di *onboarding* 71
3.5.2. Fase 3: formazione per i tutor 73
3.5.3 Fase 4: formazione teorica e pratica 77
3.5.4 Fase 5: feedback 79
3.6 Risultati e considerazioni finali sul progetto T.F.L. Academy 80
CONCLUSIONI 85
APPENDICE A: Intervista a Nicola Merlo, TFL spa 88
APPENDICE B: Intervista a Angelica Montalbano, IAM srl 95
BIBLIOGRAFIA 105
SITOGRAFIA 108
FILMOGRAFIA 110
RINGRAZIAMENTI 111

INTRODUZIONE

Il tema dell'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro costituisce una questione centrale all'interno della società contemporanea, caratterizzata da un mercato in evoluzione continua e da dinamiche che in molti casi rendono complesso il passaggio dall'istruzione all'occupazione. Riconoscendomi nella generazione che negli ultimi anni sta affrontando queste sfide in prima persona, all'interno di questo elaborato ho scelto di approfondire l'argomento con l'obiettivo di evidenziare come attraverso la formazione sia effettivamente possibile facilitare l'inserimento dei più giovani all'interno delle organizzazioni.

L'elaborato di seguito è suddiviso in tre capitoli, ognuno dei quali si concentra su un macrotema specifico, le prime due parti, più teoriche, si occupano del tema del lavoro e del tema della formazione, la terza parte invece, è dedicata alla presentazione di un esempio pratico attraverso il caso T.F.L. Academy, progetto che ho potuto personalmente approfondire durante il mio tirocinio curricolare presso IAM, società di consulenza HR.

Entrando più nello specifico, il primo capitolo affronta i cambiamenti relativi al lavoro che si sono susseguiti nel tempo, partendo dall'antichità fino ad arrivare alla sua configurazione moderna, e ponendo particolare attenzione al modo in cui le principali generazioni hanno vissuto e interpretato l'esperienza lavorativa. Il lavoro non può considerarsi come un argomento statico nella sua definizione e nel suo significato, è infatti passato dall'essere un'attività di sopravvivenza in contesti agricoli e preindustriali a diventare un elemento centrale per la realizzazione personale e identitaria del singolo.

L'analisi di questi cambiamenti storici consente di capire come, di epoca in epoca, le condizioni lavorative, le aspettative sociali e il rapporto tra risorse umane e sistema produttivo siano mutati. A tal fine, sono stati analizzati due documenti filmici significativi: *Il posto* (1961) di Ermanno Olmi e *Generazione low cost* (2021) di Julie Lecoustre ed Emmanuel Marre.

Queste opere cinematografiche hanno permesso di sottolineare le sfide e le aspettative di due diverse generazioni di giovani lavoratori, evidenziando differenze e punti di contatto tra dinamiche passate e presenti. L'analisi e il confronto di questi film hanno così consentito di cogliere gli elementi di continuità e le trasformazioni che hanno segnato l'ingresso nel mondo lavorativo, mettendo in luce il passaggio da una visione del lavoro

come simbolo di stabilità e sicurezza a una concezione più fluida e incerta, manifestazione del contemporaneo.

Nel secondo capitolo, l'attenzione si sposta sulla formazione, intesa come elemento essenziale per agevolare l'inserimento lavorativo e la transizione dall'istruzione al mondo del lavoro. La formazione, così come il lavoro stesso, ha subito negli anni profonde trasformazioni, passando da un modello fortemente esperienziale, in cui l'apprendimento avveniva unicamente tramite osservazione diretta sul campo, allo sviluppo di modelli e strutture sempre più articolate e personalizzate in cui la pratica si integra a nozioni teoriche e allo sviluppo di competenze trasversali. Oggi, il mondo della formazione, con i suoi percorsi mirati e allineati alle esigenze del mercato del lavoro assume un forte valore strategico nei processi di crescita sia organizzativi che dei singoli lavoratori, garantendo livelli maggiori di occupabilità e adattabilità ai costanti mutamenti di contesto.

Entrando più nello specifico, nel territorio italiano, dalla fine degli anni Settanta ad oggi, come affermato da Quaglino, si è passati da un modello focalizzato sulla formazione manageriale, a una fase di forte standardizzazione delle iniziative, fino ad arrivare a un periodo di crisi formativa seguita da una successiva rivalutazione del ruolo strategico della formazione stessa. Tuttavia, ad oggi l'Italia presenta ancora un divario significativo rispetto ad altre realtà europee. Le statistiche riportano, infatti, una partecipazione, soprattutto delle piccole imprese italiane che costituiscono gran parte del panorama nazionale, ancora limitata, in molti casi dovuta alla disponibilità di risorse non sufficienti per investire sul proprio capitale umano. Proprio per affrontare questa criticità, si intendono presentare i principali strumenti e le iniziative promosse con il fine di incentivare la realizzazione e la partecipazione a percorsi formativi che possano configurarsi come soluzioni efficaci per i nuovi inserimenti, evidenziando inoltre quali sono i benefici che da iniziative formative i giovani possono trarre.

Infine, nel terzo capitolo, come anticipato, viene presentato il caso di T.F.L. Academy, progetto formativo sviluppato in un'azienda tessile comasca che rappresenta un esempio di come, attraverso programmi strutturati e orientati allo sviluppo, le imprese possano supportare un inserimento positivo delle nuove generazioni nel panorama lavorativo. Percorsi di formazione di questo tipo si configurano, dunque, come una risposta pratica alle esigenze del mercato e ai bisogni dei giovani professionisti che si affacciano al mondo del lavoro.

Al fine di ricostruire i presupposti, le fasi, gli strumenti e gli obiettivi dell'iniziativa sono state condotte due interviste successivamente commentate e riportate integralmente in Appendice. Tali contributi hanno permesso di approfondire il funzionamento dell' Academy, evidenziando non solo le strategie adottate, ma anche le riflessioni personali e le risposte ad alcune delle principali sfide moderne, come il continuo sviluppo della tecnologia e il trend generazionale che porta i giovani a cambiare loro di lavoro più volte nel corso della loro carriera professionale. Le due figure professionali intervistate, Nicola Merlo, amministratore delegato di T.F.L e Angelica Montalbano, CEO di IAM e referente del progetto Academy, offrono, così, una prospettiva diretta e realistica sull'efficacia del percorso formativo intrapreso, facendone emergere i benefici che si riscontrano, non solo per i ragazzi, ma anche per l'azienda e per il distretto di appartenenza.

Attraverso questa analisi articolata, la ricerca svolta si propone di presentare una visione strutturata sul tema dell'ingresso nel mondo del lavoro per le nuove generazioni, mettendo in risalto quelle che sono le sfide, le opportunità e le possibili strategie per favorire l'inizio di un percorso professionale consapevole e soddisfacente. Le tematiche affrontate non si limitano a una disanima teorica, ma suggeriscono spunti di riflessione sulla società contemporanea e sulla possibilità di costruire percorsi formativi efficaci, sostenibili e capaci di rispondere alle esigenze delle generazioni che si apprestano a diventare le protagoniste del futuro.

CAPITOLO 1

Il lavoro tra necessità e costruzione identitaria

Tra gli elementi fondamentali dell'esperienza umana, il lavoro ricopre un ruolo centrale, intrecciandosi direttamente con il significato dell'esistenza stessa e con il modo in cui gli individui si rapportano con la società e con il proprio futuro. Tuttavia, la rappresentazione del lavoro non è rimasta immutata nel tempo, bensì si è modificata seguendo la traccia dei cambiamenti storici, culturali e tecnologici, assumendo significati differenti nel corso del tempo. Analizzare le tappe principali di questo percorso permette di riconoscere tanto le sfide, quanto le opportunità che definiscono la società contemporanea, oltre che le nuove modalità di adattamento e apprendimento sviluppatesi come conseguenza a sempre più rapidi scenari di cambiamento.

Il primo capitolo di questo elaborato si propone di fornire, una panoramica sulle definizioni relative all'immagine del lavoro in diverse discipline, partendo dall'economia per arrivare alla filosofia, passando per sociologia, pedagogia e psicologia. Verranno, poi, presentati i principali momenti che hanno caratterizzato *la storia del lavoro* partendo dall'antichità per giungere alle trasformazioni più recenti, influenzate dall'innovazione tecnologica e dai mutamenti sociali che hanno portato la componente lavorativa a diventare elemento identitario e di realizzazione personale. Successivamente verranno delineate le caratteristiche attribuite al lavoro dalle ultime generazioni, con un *focus* sulle trasformazioni nel modo di percepire e vivere l'esperienza lavorativa.

A completamento di questa riflessione, verrà utilizzato uno dei recenti strumenti che l'uomo ha inventato per rappresentare sé stesso e il mondo che lo circonda: il cinema. In particolare, si prenderanno in considerazione: *Il posto* (1961) di Ermanno Olmi e *Generazione low cost* (2021) di Julie Lecoustre ed Emmanuel Marre. Due documenti filmici risalenti a periodi storici differenti, che offrono un'ulteriore occasione per comprendere come il lavoro sia stato vissuto e rappresentato nel tempo. Il *focus* in particolare verrà posto sui due giovani protagonisti e sulle differenti dinamiche vissute durante le prime esperienze all'interno del mondo lavorativo.

1.1 Introduzione al tema del lavoro

Il lavoro è da sempre uno degli aspetti centrali nella vita di ogni individuo. In Italia, per prendere come riferimento il nostro Paese, viene considerato come tale sin a partire dal primo articolo della Costituzione che recita: «L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro. La sovranità appartiene al popolo, che la esercita nelle forme e nei limiti della Costituzione».

Generalmente quando si parla di lavoro, si fa riferimento ad una «applicazione delle facoltà fisiche e intellettuali dell'uomo rivolta direttamente e coscientemente alla produzione di un bene, di una ricchezza, o comunque a ottenere un prodotto di utilità individuale o generale[1]», fondamentale per la sopravvivenza e lo sviluppo, non solo della società, ma anche del singolo.

Oltre a ciò, il lavoro viene spesso considerato come uno dei principali strumenti attraverso i quali l'uomo trasforma l'ambiente circostante, cercando di raggiungere un miglioramento tanto della propria sussistenza, quanto della propria qualità di vita. Tuttavia, quello che si instaura tra lavoro e ambiente è un rapporto bidirezionale, infatti se l'uomo utilizza il lavoro come mezzo di trasformazione e auto-realizzazione, è altrettanto vero che, al contempo, il lavoro, e quindi anche l'uomo, vengono modellati dall'ambiente socioeconomico e culturale. Ha sottolineato Hanna Arendt nell'opera *Vita Activa. La condizione umana* (1958) che: «l'attività lavorativa è la condizione umana della vita stessa» (H. Arendt, 1958, p. 60), tramite questa l'uomo soddisfa i bisogni necessari alla propria esistenza, ma è anche un'attività che viene plasmata dalle condizioni della vita. Questa relazione tra lavoro e ambiente, inteso come società e contesto all'interno del quale l'individuo cresce e vive, risulta essere centrale per comprendere in che modo il lavoro è cambiato nel tempo, seppur riuscendo a rimanere un tratto determinante nel percorso di vita di un individuo sia a livello temporale che spaziale (Dahrendorf, 1990).

Quando si parla di lavoro, si fa riferimento, quindi, ad un concetto multidimensionale che include norme, valori e dinamiche storiche, un fenomeno sociale e culturale che non può essere associato semplicemente ad un'attività economica e che, soprattutto, è cambiato nel corso del tempo seguendo l'evoluzione dei bisogni e delle idee dell'uomo.

[1] Treccani. (n.d.). *Lavoro. Enciclopedia Treccani Online*. https://www.treccani.it/vocabolario/lavoro/

Varie discipline, dall'antropologia alla filosofia, dalla sociologia all'economia, hanno provato negli anni a fornire delle prospettive differenti su cosa lavoro significhi. Pertanto, risulta necessario approfondire come il tema in analisi è stato interpretato e quali implicazioni sono emerse dalle rispettive definizioni ai fini di comprendere pienamente le trasformazioni che il lavoro ha subito nel tempo

1.1.1 Differenti discipline e differenti possibili definizioni

Come anticipato nel paragrafo precedente, il tema del lavoro è stato studiato da numerosi intellettuali appartenenti a vari campi di studio, sono state così elaborate definizioni diverse in base alle prospettive e alle finalità di ricerca, con conseguenti implicazioni per la comprensione dell'esperienza di vita sociale e individuale.

La teoria economica classica si concentra principalmente sugli aspetti quantitativi e sul contributo che il lavoro può apportare alla crescita di un Paese, il lavoro, viene quindi visto come un fattore di produzione fondamentale. Questa prospettiva è stata enfatizzata in particolare da Adam Smith, che, nell'opera *La ricchezza delle nazioni* (1776) afferma che l'attività lavorativa risulta essenziale al fine di creare valore economico, in quanto permette di trasformare le risorse naturali in beni utili per la soddisfazione delle necessità dell'uomo, concetto che è stato successivamente confermato ed ampliato da altri intellettuali come David Ricardo e Jhon Stuart Mill.

Nella stessa opera Smith introduce anche un altro concetto strettamente legato a quanto appena affermato e altrettanto utile per comprendere quale è il rapporto che si stabilisce tra il lavoro e l'uomo, ovvero, il capitale umano, inteso come insieme delle conoscenze, dell'abilità e delle esperienze di ogni individuo. Tema che nella società odierna, in cui si fa spesso riferimento ad un'economia basata sulla conoscenza, si fa sempre più rilevante, in quanto attraverso il suo sempre maggiore sviluppo gli individui e le imprese dovrebbero essere in grado di aumentare la produttività del lavoro. Con il capitale umano, viene quindi identificato l'uomo come il motore, che attraverso l'attività lavorativa, porta ad uno sviluppo economico.

La sociologia invece si focalizza sul ruolo che occupa il lavoro nelle dinamiche di costruzione sociale, costruzione identitaria e integrazione tra individui a partire dalla definizione weberiana di *Beruf,* inteso come «vocazione umana sostanzialmente

coincidente con una vocazione professionale, strumento d'integrazione e considerazione sociali o anche di raggiungimento di mete ideali» (Zanfrini, 2021, p. 174).

Nell'opera *Economia e società* (1922), lo stesso Weber riconosce nel lavoro un elemento in grado di definire lo status sociale e i rapporti di potere all'interno della società, mentre Durkheim in *La divisione del lavoro sociale* (1893) evidenzia quanto il lavoro, più in particolare la divisione di quest'ultimo, possa essere necessario per la coesione e cooperazione sociale, affermando che «oltrepassa infinitamente il campo degli interessi economici, poiché consiste nello stabilimento di un ordine sociali e morale sui generis. Individui che altrimenti sarebbero indipendenti sono vincolati reciprocamente: invece di svilupparsi separatamente, essi concertano i loro sforzi; sono solidali e la loro solidarietà non agisce soltanto nei corti istanti in cui vengono scambiati dei servizi, ma si estende ben al di là di essi». (E. Durkheim, 1893, p. 110)

Attraverso l'antropologia, prendendo come riferimento gli studi di Geertz, il lavoro (così come altre attività umane) si carica di un significato ancora più ampio, si ritiene, infatti, un'attività culturalmente situata nella quale si ritrovano le tradizioni, i valori e le credenze della comunità, un sistema simbolico da analizzare tenendo sempre presente il contesto nel quale si sviluppa. Secondo questa prospettiva, la percezione che il lavoro prende sarà differente da cultura a cultura e di conseguenza differiranno anche le modalità di svolgimento delle attività lavorative e il ruolo che l'individuo ricopre. Inoltre, con l'affermazione "gli uomini sono quello che fanno" (Geertz, 1973, p. 412) viene individuata l'attività lavorativa come elemento di costruzione sociale e identitaria, in quanto permette di creare delle categorie utili per la definizione di sé stessi e degli altri sulla base dell'impiego svolto.

Da parte sua, la psicologia, invece, associa l'attività lavorativa ad una dimensione più personale dell'individuo, ovvero quella della ricerca di soddisfazione e realizzazione. É qui possibile fare riferimento ai due livelli più alti della *Piramide di Maslow,* presentata nella *Teoria dei bisogni* (1954), ovvero, quello relativo ai bisogni di stima e quello dedicato all'autorealizzazione e identificare il lavoro come mezzo essenziale per il loro raggiungimento. In questa prospettiva, la sfera lavorativa si lega a temi come quello del benessere, dell'equilibrio personale, della motivazione e del riconoscimento, arrivando a ricoprire un ruolo chiave in grado di influenzare l'intera esperienza di vita dell'individuo. Seguendo lo stesso filone di pensiero, anche la filosofia contemporanea si interroga su questi temi, considerando, però, il lavoro anche come un dovere dell'uomo, oltre che un potenziale ostacolo per l'espressione sua libertà e creatività, arrivando ad affermare che

la «produttività mobilita la società nel suo insieme, al di sopra e al di là di ogni particolare interesse individuale e di gruppo» (Marcuse, 1964, p.19).
Infine, nell'ambito della pedagogia, intellettuali come Dewey invitano a riflettere sulle esperienze lavorative come «luogo sorgivo della costruzione del sapere, come elementi che, oltre a influenzare il soggetto e strutturarlo nelle sue caratteristiche dominanti, fornisce anche la base per la costruzione della conoscenza e della sua professionalità» (cfr. Palma, 2022, p. 96). Diventa possibile così parlare di lavoro come esperienza di apprendimento e formazione fondamentale attraverso la quale si sviluppano tanto abilità pratiche quanto caratteristiche legate all'identità del singolo.
Tutti i punti di vista riportati concorrono a creare un quadro generale di ciò che lavoro può significare e mostrano le molteplici dimensioni che attraversano e influenzano questo tema che risulta essere centrale per uno sviluppo sociale e individuale, oltre che economico.

1.1.2 Tracce di una storia del lavoro

Il tema del lavoro, nel corso dei secoli, è passato attraverso molteplici cambiamenti che lo ha portato a raggiungere l'ampio significato e l'importante ruolo sociale che ad oggi gli viene riconosciuto.
Il termine lavoro etimologicamente deriva dal latino *labor*, che significa fatica o sforzo fisico, dalla prime civiltà fino a giungere ai Greci e successivamente ai Romani questo è stato l'unico significato attribuitogli. Veniva considerato come una condizione direttamente collegata alla sofferenza e alle necessità fisiche ed «era appannaggio esclusivo degli schiavi, ai quali non veniva riconosciuto né lo status di cittadino, né alcuna libertà civile» (Roma, 2023, p.1), differiva quindi dalle attività intellettuali che erano ritenute superiori e riservate ai cittadini liberi.
La prima traccia di trasformazione si ha con l'avvento del cristianesimo e con la conseguente valorizzazione del lavoro, prima attraverso il concetto del *buon cristiano* e successivamente con la regola benedettina *ora et labora*. Lavorare acquisisce qui una dimensione etica e spirituale, diventando, oltre che una fatica, un segno di riconoscimento e devozione nei confronti di Dio.
Nel XII secolo le attività agricole, in particolare in Francia e in Inghilterra, acquisiscono un significato sempre più simile a quello di lavoro come intendiamo oggi, ma il vero

cambiamento giunge con la fine del Medioevo, l'espansione dei mercati, la nascita di nuove attività economiche e la conseguente affermazione della professione del mercante che viene successivamente definito come primo lavoratore capitalista da intellettuali come Marx e Weber. Anche se, il vero *spirito del capitalismo* viene individuato dallo stesso Weber nella riforma luterana e calvinista del XVI secolo in cui nasce la visione del lavoro come vocazione, inteso non come un mezzo per raggiungere un fine, ma come il fine stesso della vita voluto da Dio (Weber, 1905).

La nascita del sistema economico capitalista si affermò, però, solo nel secolo successivo, caratterizzato da mezzi di produzione di proprietà privata e dall'idea che il profitto fosse il vero motore dell'attività economica. Questo sistema prese ancora più piede con la Rivoluzione Industriale che «cambiò il lavoro, ma anche il modus vivendi delle persone» (Roma, 2023, p.1) che, ad esempio, furono spinte a trasferirsi dalle campagne alla città. Nacquero in questo periodo le prime industrie e il ruolo di dipendente, di conseguenza si iniziò a sviluppare il concetto di mercato del lavoro, basato sull'incontro delle necessità tra due diverse classi sociali, quella dei *capitalisti* (datori di lavoro), coloro che avevano a disposizione un grande capitale che investivano in attività industriali, e quella dei *proletari* (lavoratori), ovvero coloro che offrivano la loro forza lavoro in cambio di un salario. Il potere di negoziazione era però completamente nelle mani dei capitalisti e le condizioni lavorative risultavano essere degradanti, le giornate lavorative superavano le 14 ore, i salari erano molto bassi ed altissimo era il tasso di sfruttamento dei minori.

Il lavoro era contraddistinto da autonomia e discrezionalità, non c'era collaborazione tra i lavoratori, né processi standardizzati, metodi e procedure venivano scelti di volta in volta dagli operai che non avevano competenze specifiche (Palma, 2022). Durante la Prima Rivoluzione industriale, così come nella Seconda, in cui si affermarono nuovi modelli di organizzazione del lavoro, come il *fordismo* e il *taylorismo,* che portarono alla standardizzazione dei processi produttivi e alla suddivisione del lavoro in compiti ripetitivi e semplici, il lavoratore era considerato come un ingranaggio all'interno di un sistema più grande in cui lo scopo ultimo e unico era produrre in grandi quantità al costo più basso possibile.

Nella Seconda Rivoluzione Industriale, che si protrasse dalla metà del IXI secolo all'inizio del XX, presero piede anche i primi movimenti operai e sindacati che portarono ad un iniziale miglioramento delle condizioni dei lavoratori, come la riduzione dell'orario lavorativo e l'introduzione di tutele sociali.

La fine dell'Ottocento fu segnata anche dalla nascita di una nuova figura, quella dell'impiegato, un lavoratore che non svolgeva una mansione meccanica, come gli operai, era infatti più specializzato e si occupava di operazioni come la registrazione dei dati e la contabilità, lavorava in ufficio ed era considerato come una sorta di privilegiato in quanto spesso aveva un contatto diretto con l'imprenditore. Con lo sviluppo della grande industria e l'introduzione di nuovi strumenti come le calcolatrici e le macchine da scrivere, questo ruolo diventò sempre più essenziale, tanto che, si iniziò a parlare di una vera e propria *officina dell'amministrazione*.

È all'interno di questa cornice storica che il lavoro inizia ad essere percepito come strumento di realizzazione, utile per dare un senso all'esistenza del singolo e non più solo come mezzo di sussistenza o vocazione con legame religioso.

Inoltre, nel XX secolo si assiste a una concretizzazione progressiva dei diritti dei lavoratori grazie all'introduzione del *Welfare State,* un sistema di politiche pubbliche garantite da ogni Stato che include servizi come l'assistenza sanitaria, la previdenza sociale e l'istruzione.

Nello stesso secolo si assiste al passaggio dal lavoro operaio al lavoro intellettuale, complici fattori fondamentali come l'introduzione di tecnologie sempre più sofisticate e la maggiore attenzione nei confronti della formazione, la competenza in questo modo diventa un capitale indispensabile per la competitività delle imprese. A partire dagli anni '60 si è iniziata a sviluppare la cosiddetta *società della conoscenza* (Drucker,1994), *"*società nella quale il ruolo della conoscenza assume, dal punto di vista economico, sociale e politico, una centralità fondamentale nei processi di vita, e che fonda quindi la propria crescita e competitività sul sapere, la ricerca e l'innovazione"[2]. All'interno di questa realtà nascono i *knowledge workers,* «attori principali di un'organizzazione la cui funzione chiave è quella di generare conoscenza, che è la spina dorsale dell'innovazione» (Turriago-Hoyos, Thoene, & Arjoon, 2016, p.4).

Ad oggi, è possibile fare riferimento a un nuovo modello di organizzazione, la *lean organization,* caratterizzata dall'essere meno gerarchica e più leggera e flessibile per far fronte ai sempre più rapidi cambiamenti di richieste provenienti dal mondo esterno. Sono aziende che lavorano prevalentemente in team per progetti, abbattono le barriere spaziali

[2] Treccani (2021). *Knowledge society*. Enciclopedia Treccani Online. https://www.treccani.it/enciclopedia/knowledge-society_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/

grazie all'utilizzo dell'alta tecnologia e danno particolare importanza a capacità di innovazione e azione autonoma dei lavoratori.
L'appiattimento e l'accorciamento della catena decisionale risultano necessari in quanto alle aziende moderne viene chiesto di ridefinirsi continuamente e ricercare soluzioni innovative per problematiche non conosciute, collegate all'incertezza del mercato globale (Galimberti e Palma, 2002), ciò richiede anche profili professionali e sforzi più complessi rispetto a quelli che si sono affermati in passato. Data questa ulteriore trasformazione, il lavoro viene oggi viene sempre più associato a temi come l'espressione delle competenze, la creatività, l'autonomia dell'individuo e la realizzazione personale. Tuttavia, questo contesto porta con sé anche non indifferenti sfide, tra cui l'instabilità, la sempre maggiore automazione sul lavoro umano e la necessità di trovare un equilibrio tra la vita professionale e la vita personale.

1.2 La percezione del lavoro nelle differenti generazioni

Nel corso del tempo, oltre che alle trasformazioni a livello storico tracciate nel paragrafo precedente, è possibile riconoscere dei cambiamenti nella percezione e nel ruolo che il lavoro ha ricoperto nella vita degli uomini. Per ricostruire queste dinamiche verrà preso in considerazione il concetto di generazione, in quanto, come categoria sociale, «offre una base più sicura per la generalizzazione della personalità rispetto ad altre categorie sociali come il sesso, la razza o la religione». (Strauss, Howe, 1991, p. 63).
Una generazione, come affermato da Karl Mannheim, «non è un gruppo concreto nel senso di una comunità, ovvero un gruppo che non può esistere senza che i suoi membri si conoscano reciprocamente e che smette di esistere come un'unità psichica e spirituale non appena la vicinanza fisica finisce» (Mannheim, 2019, p. 53) e, oltre a ciò, non è caratterizzato dall'avere uno scopo specifico come solito per altre formazioni sociali. Si fa riferimento ad un concetto ben più ampio e complesso che non corrisponde neppure, alla semplificazione che lo descrive solo come un gruppo di persona nate nello stesso periodo storico, piuttosto si parla un gruppo di persone che condivide una posizione sociale, oltre che temporale, e che, dati questi elementi alla base, vive e affronta eventi storici simili nella fase formativa della sua vita, ovvero durante l'adolescenza e la prima età adulta e queste esperienze permettono lo sviluppo di una visione comune del mondo.

Mannheim si spinge oltre la definizione ed elabora le seguenti caratteristiche sociali che permettono di pensare ad una condizione di ciclicità legata al concetto di generazione:

« (a) Nel processo culturale si inseriscono sempre nuovi partecipanti, mentre
(b) spariscono coloro che partecipavano precedentemente a questo processo;
(c) i membri di ogni singola generazione partecipano solo a una parte limitata nel tempo del processo storico,
(d) è quindi necessaria una continua trasmissione del patrimonio culturale accumulato;
(e) l'avvicendarsi delle generazioni è un processo continuo. » (Mannheim, 2019, p. 57)

Queste condizioni continuano quindi a ripresentarsi in forma ciclica, questo fa sì che ogni generazione porti con sé valori, conoscenze ed esperienze ereditate da quelle precedenti, ma mai con la stessa forma, si istaura infatti un processo di reinterpretazione basato sulle sfide e sui contesti specifici del momento storico corrente che porta allo sviluppo di una nuova *weltanschauung*, ovvero visione del mondo.

Quando si parla di ciclicità generazionale, non si fa, quindi, solo riferimento ad una successione temporale, quanto ad una vera e propria rielaborazione culturale, in cui, quelli che erano considerati punti cardine sino a quel momento vengono superati o reinterpretati. Mannheim riconosce nella giovinezza il momento in cui vi è maggior forza trasformatrice e plasmante, in quanto ritenuta la fase della vita in cui l'individuo inizia a porsi delle domande in modo autonomo e prende consapevolezza della sua posizione storica e sociale, in questa fase le *prime impressioni* hanno importanza fondamentale essendo la base sulle quali si costruirà il rapporto con il futuro.

Questa riflessione porta a stabilire una differenza nel modo in cui giovani e adulti, intesi come concetti assimilabili a quelli di nuove generazioni e generazioni precedenti, si rapportano con la contemporaneità e con il presente. «I primi lo affrontano a partire dalla propria *stratificazione delle esperienze*, dunque mettendolo in relazione a ciò che è già stato vissuto e ai modelli di riferimento sedimentati nel corso del tempo. Per i secondi, invece, quel presente costituisce la base a partire dalla quale affronteranno il futuro» (Merico, 2014, par.3).

Tuttavia, considerando il cambiamento sociale come l'esito del rapporto dialettico tra individui, gruppi e contesto storico-sociale (Cristofori, 1997), nel porre queste basi per il futuro vi sarà sempre una percentuale di influenza da parte del gruppo degli adulti.

Alla luce di quanto emerso in questo paragrafo e riportando l'attenzione sul tema principale, ovvero la percezione del lavoro, verranno prese in considerazione le principali coorti generazionali che ad oggi convivono e collaborano nel mondo del lavoro e attraverso queste si cercherà di delineare la tipologia di esperienza che ognuna di esse vive e ha vissuto, con l'obiettivo di comprendere come si è arrivati alla condizione contemporanea vissuta in particolare dai più giovani che muovono i primi passi nel mondo del lavoro.

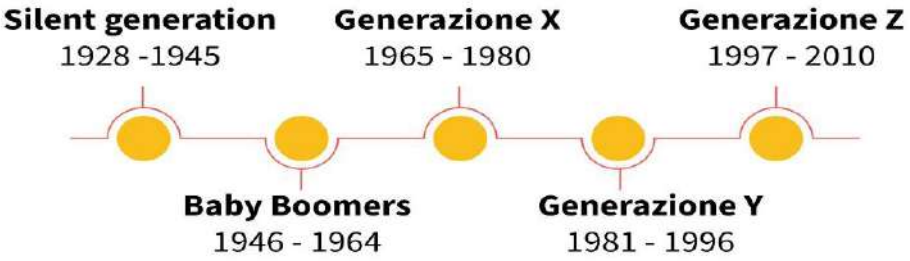


Figura 1: *linea del tempo, elaborazione personale*

1.2.1 *Silent Generation*

Il primo grande gruppo generazionale da prendere in considerazione include coloro che sono nati tra 1928 e il 1945, sono «cresciuti nel periodo della ricostruzione economica, politica e sociale del nostro Paese» (Capeci, 2020, p. 41) e prendono il nome di *Silent Generation*. Il termine *silent* è stato utilizzato per la prima volta in un articolo della rivista *Time* nel 1951, nel quale veniva definito il profilo di un gruppo di giovani adulti che ritenevano difficoltoso esporsi più del dovuto, preferivano seguire le norme e concentrarsi sulla propria carriera piuttosto che impegnarsi in ambito sociale e politico.

Figli della *Greatest Generation (1901-1927)* che ha dato loro un'educazione molto rigida e segnati nel periodo della crescita, prima dalla Seconda Guerra Mondiale e successivamente dalla ricostruzione del Paese, abituati sin da giovani ad essere visti ma non sentiti, silenziosi e non protagonisti della vita sociale, vengono definiti dal *Time* come individui poco fantasiosi, non portati all'avventura e molto riservati e cauti.

Queste caratteristiche generazionali hanno influenzato anche il modo in cui veniva vissuta l'esperienza lavorativa. Il forte senso di responsabilità e disciplina che li

contraddistingueva ha fatto sì che il lavoro venisse associato a una forma di sicurezza, soprattutto economica, oltre che ad un impegno a lungo termine da svolgere con lealtà e dedizione, in cui grande importanza era riservata all'anzianità, alle gerarchie e alla stabilità e dove la crescita personale non era considerata un obiettivo primario. Non veniva data particolare importanza alla preparazione o alla passione per una determinata mansione, l'importante era trovare un impiego fisso e stabile che potesse far sentire gli individui anche solo apparentemente realizzati e appartenenti a una determinata realtà.

1.2.2 *Baby Boomers*

La seconda generazione da prendere in considerazione è quella dei *Baby Boomers* (*1946 - 1964),* così denominati in seguito al forte incremento delle nascite riscontrato nel dopoguerra. Prodotti della ripresa industriale dopo la Seconda Guerra Mondiale e cresciuti in un grande momento di prosperità, vengono riconosciuti come il gruppo di popolazione più attiva, benestante e disposta ad impegnarsi per un vero cambiamento della società.

Possono essere descritti come «individui con uno spiccato ottimismo, cresciuti con la convinzione che il mondo sia destinato a progredire positivamente, a migliorare continuamente» (Capeci, 2020, p. 59), una generazione che attribuisce fondamentale importanza alla valorizzazione del singolo e della comunità nel quale è inserito, che cede ai consumi e si distingue dalla precedente perché non nutre più rispetto e gratitudine per le istituzioni, ma anzi spesso le combatte per confermare il proprio status.

Generalmente vengono divisi in due macro-gruppi corrispondenti ai nati nella prima e nella seconda decade di riferimento, in quanto plasmati da aventi storici differenti.

Il primo gruppo è costituito da coloro che sono stati segnati dalla Guerra Fredda e dai rischi della Guerra del Vietnam, momenti che hanno contribuito allo sviluppo di individui orientati alle cause sociali, disposti a mobilitarsi e protestare in modo pacifico.

Il secondo gruppo invece, cresciuto sotto il segno della recessione, ne subisce le conseguenze e sviluppa una visione più pessimistica della vita, caratterizzata da sfiducia nelle istituzioni e forte cinismo nei confronti del mondo.

Nonostante questa differenziazione, è possibile affermare che entrambe le parti presentano tratti individualisti e narcisisti e hanno vissuto in un ambiente complesso, ma anche fonte di grande sviluppo. L'essersi formati in un periodo di grande crescita

economia ha influenzato la percezione che questi hanno del lavoro, esso veniva infatti considerato non solo come un mezzo di sostentamento, ma anche come elemento fondamentale per l'autorealizzazione e il progresso personale.
Definiti come stacanovisti, competitivi e ambiziosi (M.C. Bombelli, 2013), i *Baby Boomer* sono spesso visti come «maniaci del lavoro, spinti dal desiderio di successo, status e stabilità finanziaria» (Collins, 2024, par.2). Questo attaccamento all'impiego li ha portati spesso a definirsi interamente in base ad esso e alla carriera perseguita, ponendo particolare attenzione ai titoli e alle promozioni.
Come per la generazione precedente, la lealtà verso l'ambiente di lavoro e il capo è un concetto sensibile, ma, a differenza dei primi, la spinta e il desiderio di riconoscimenti e avanzamenti di carriera li ha portati anche a valutare la possibilità di cambiare realtà in caso di opportunità migliori (Collins, 2024). Attribuiscono particolare importanza alla carriera verticale e al posto fisso all'interno di una realtà organizzativa, al contrario delle generazioni più giovani che, complice la crescita in un mondo più globalizzato e interconnesso, hanno sviluppato una mentalità diversa e sono in costante ricerca di nuovi stimoli. A livello tecnologico si presentano come i più arretrati, ancora legati ai canali di informazione tradizionali, tendono a preferire la comunicazione face to face e utilizzano i moderni *device* tecnologici in modo più intuitivo rispetto alle generazioni successive (Bombelli, 2013).
Oggi, dai più giovani sono visti, da un lato come persone "vecchio stampo", poco flessibili e spesso legate a modalità di lavoro poco efficienti e ormai obsolete, dall'altro invece come fonte di consigli e conoscenze sviluppate con l'esperienza (Bombelli, 2013).

1.2.3 Generazione X

Alcune di queste caratteristiche si ritrovano anche nel gruppo generazionale che si riconosce come *Generazione X*. Nati tra il 1965 e il 1980, acquisiscono questo appellativo con la pubblicazione del libro *Generation X: Tales for an Accelerated Culture (1991)* di Douglas Coupland, vengono anche chiamati *transitionals* essendo il "ponte di mezzo" tra *Baby Boomers* e *Millenials.* La lettera X viene scelta per rappresentare l'incognita e il dubbio che ha contraddistinto gli anni della loro giovinezza, in cui si sono susseguiti periodi più e meno positivi. Sono cresciuti in una fase costellata da cambiamenti economici e sociali, oltre che dall'esplosione di una sempre maggiore globalizzazione e

questi eventi hanno contribuito allo sviluppo di un approccio pragmatico e indipendente al lavoro.

Come accade per la generazione precedente, spesso vengono definiti *workaholic* in quanto riconoscono nell'impiego svolto un mezzo attraverso il quale raggiungere l'indipendenza e affermarsi, talmente importante da diventarne ossessionati e dipendenti. I membri della *Generazione X* si fidano delle organizzazioni alle quali appartengono e danno importanza alla crescita verticale all'interno di essere. Contrariamente ai *Baby Boomer*s però, tendono a preferire benefici personali piuttosto che compensi non monetari, titoli e promozioni come risultati del loro duro lavoro (McGuire et al, 2007) e iniziano ad affrontare concetti come la flessibilità, le competenze trasferibili e l'equilibrio tra vita personale e professionale, continuando a considerare l'efficienza produttiva come obiettivo principale.

La nascita di questi concetti li porta ad essere considerati come maggiormente propensi al cambiamento e meno legati alla gerarchia e all'azienda per la quale operano. I membri di questo gruppo generazionale sono più individualisti e capaci di atteggiamenti opportunistici rispetto ai profili delineati per le generazioni precedenti, in quanto spinti da un forte desiderio carriera.

Inoltre, è possibile affermare, per quanto concerne l'utilizzo dei mezzi tecnologici sul lavoro, che son stati i veri pionieri, sono, infatti, venuti a contatto con la tecnologia nel momento della sua diffusione iniziale, hanno saputo adattarsi rapidamente all'uso dei pc e all'introduzione di internet, elementi che hanno conseguentemente dato vita a ruoli e modalità lavorative meno tradizionali e sempre più dinamiche.

1.2.4 Generazione Y

Una vera ridefinizione del lavoro e della carriera avviene però solo con l'avvento della coorte generazionale nata tra il 1981 e il 1996, la *generazione Y* o *Millenials,* plasmata da eventi significativi, come ad esempio, la nascita di Google, l'11 settembre e la crisi del 2008. L'aspetto che più ha caratterizzato la crescita di questa generazione è quello legato al rapido sviluppo tecnologico, centrale tanto nella vita professionale quanto in quella personale, anche per questo motivo si configurano come individui molto flessibili e capaci di essere multitasking. Le persone appartenenti al segmento generazionale in analisi hanno fatto esperienza diretta dell'evoluzione da web a web 2.0, in cui si

sperimenta la creazione autonoma di contenuti e l'interazione con altri utenti. Si distinguono dagli "Immigrati Digitali" appartenenti alle generazioni precedenti e vengono denominati "Nativi Digitali" da Marc Prensky nel 2001, proprio perché sono nati con la tecnologia e sono in grado di utilizzarla in modo intuitivo e senza particolari sforzi (Riva, 2019).

A causa dei molteplici cambiamenti affrontati in giovinezza, condividono un tratto con i *Millenials,* quello legato all'incertezza, che si sviluppa anche a causa di un'evoluzione relativa alle basi educative. Infatti, con l'incremento dell'utilizzo di mezzi tecnologici, ai punti di riferimento traduzionali, come la scuola, la chiesa e la famiglia, si aggiungono nuovi media, come la tv e internet che permettono di accedere a un numero e ad una varietà sempre maggiore di informazioni all'interno delle quali è necessario orientarsi senza precise indicazioni o metodi (Baruffaldi, 2019). Rispetto a quanto affermato per le generazioni precedenti, invece, «sono spinti dal desiderio di trovare un senso al loro lavoro e spesso danno priorità alla soddisfazione lavorativa e alla cultura aziendale rispetto al solo stipendio» (Collins, 2024, par.4), oltre a ciò risultano essere meno individualisti, più collaborativi, favorevoli a dinamiche di feedback e apprendimento continuo e orientati più al risultato che ai processi

Un ulteriore valore che gli individui nati nelle ultime due decadi degli anni '90 valutano positivamente è il *work- life balance,* prestano infatti particolare attenzione alla libertà e all'equilibrio tra tempo destinato al lavoro e quello dedicato alle altre sfere personali.

Si definiscono come un gruppo generazionale alla costante ricerca di un'attività lavorativa stimolante, che non li annoi e che aggiunga valore alla loro esperienza di vita, per questo non temono i cambiamenti di carriera e prediligono ambienti lavorativi caratterizzati da una cultura aziendale inclusiva e aperta alla comunicazione e alla collaborazione (Deloitte, 2016).

Questi atteggiamenti "rivoluzionari" rispetto al passato spesso li porta ed essere in contrasto con le idee e gli approcci delle generazioni più anziane. È ugualmente importante sottolineare che non essendo stati agevolati nelle prime esperienze lavorative a causa della situazione economica del Paese e avendo visto, sin da piccoli, i genitori perdere il lavoro, hanno sviluppato un'attitudine sprezzante nei confronti del mondo lavorativo. A fronte delle nuove idee che caratterizzano il rapporto con la sfera professionale, le richieste nei confronti delle organizzazioni sono relative a libertà di movimento e autonomia da una parte e maggiori possibilità di formarsi e fare esperienze significative e stimolanti (Bombelli,2013).

1.2.5 Generazione Z

L'ultima generazione da prendere in considerazione, facendo riferimento all'attuale panorama lavorativo, è la Generazione Z, che, conosciuta anche come la generazione dei *Centennials* o *GenZ*, include i nati tra il 1997 e il 2010.

L'utilizzo del termine Generazione Z sembra essere stato decretato dai lettori del magazine USA Today nel 2012 attraverso un'iniziativa giornalistica online (Botteri et al., 2019).

La *GenZ* si è sviluppata in un periodo segnato a pieno dalla crisi del 2008, condizione che ha creato difficoltà, soprattutto economiche, per molte famiglie e ha peggiorato ulteriormente le aspettative per il futuro. Oltre ciò, ad oggi, risulta subire particolarmente le conseguenze sociali legate al Covid-19, virus sviluppatosi proprio nei primi anni in cui i membri di questa generazione hanno iniziato ad interessarsi al mondo del lavoro.

Digitalizzazione e iperconnessione sono due delle parole chiave che permettono di comprendere il contesto in cui, quelli che possono essere definiti come i giovani d'oggi, vivono. La connessione costante, la capacità di utilizzare con estrema semplicità fino a cinque dispositivi elettronici e la possibilità di recuperare qualsiasi informazione in pochissimi secondi con lo smartphone, li porta a configurarsi come un gruppo dinamico, curioso e informato.

Tuttavia, l'essere iperconnessi e avere la capacità di scegliere molto velocemente i contenuti di interesse ha portato anche ad un generale abbassamento della soglia di attenzione rispetto alle generazioni precedenti. Questa caratteristica fa sì che in ambito lavorativo i giovani sentano la necessità di fare pause brevi ma frequenti e preferiscano dedicarsi ad attività in *team* che permettono di diminuire le possibilità di distrazione.

Per la *GenZ*, chiamata anche *Generazione delle 4C*, alla connessione si aggiungono altri tre elementi fondamentali, ovvero la comunicazione, la collaborazione e la creatività, insieme questi si configurano con i quattro pilastri attorno ai quali si sviluppano le idee e i comportamenti che definiscono l'intero gruppo generazionale.

Partendo da questa base, è possibile parlare di giovani che valorizzano organizzazioni molto flessibili, poco verticali e capaci di riconoscere il valore della risorsa umana, ovvero del lavoratore, oltre a ciò, rispetto alle generazioni precedenti sono dotati di modalità di apprendimento differenti basate sull'utilizzo di blog, podcast e testi interattivi che permettono lo sviluppo di particolare senso critico e buone abilità di *problem solving* (Botteri et. al, 2019). In ambito lavorativo considerano la formazione come un'attività

utile alla crescita professionale e personale, ma tendono a preferire modalità di *learning on the job*, *learning by doing* (Bignardi et al., 2018), così come l'implementazione di brevi pillole fruibili direttamente da mobile che consentono di avere una formazione costante e sempre aggiornata.

La mentalità molto aperta che contraddistingue il gruppo in analisi li porta a ricercare anche in ambito organizzativo delle realtà che siano sensibili a temi legati alla *diversity*, all'inclusione e alla sostenibilità, così come ambienti multiculturali, secondo uno studio di EY li porta a preferire azienda di grandi dimensioni in quanto all'interno di esse ritrovano più facilmente queste caratteristiche.

Ciò che li differenzia fortemente dai lavoratori più anziani è la volontà non fermarsi alle parole, ma vedere e partecipare ad azioni concrete, si parla, quindi, di una generazione tanto preoccupata, quanto attiva, sia a livello personale che aziendale, per la costruzione di un mondo migliore per il futuro.

Un altro elemento che influisce nella costruzione dell'esperienza lavorativa di questo segmento generazionale è la globalizzazione. I giovani sono abituati sin da piccoli a viaggiare e a pensare a una realtà molto più ampia rispetto a quella data dai confini dei Paese al quale appartengono, questo ha portato allo sviluppo di uno spirito intraprendente e volonteroso di influenzare il mondo in cui vivono (Puiu, 2016). Inoltre, la possibilità di ampia comunicazione, come la facilità di spostamento favoriscono la propensione al cambiamento, soprattutto nel momento in cui la situazione in cui vivono risulta essere causa di insoddisfazione.

L'ingresso nel mondo lavorativo per i giovani, date queste caratteristiche e gli eventi che hanno contribuito a plasmarli può essere vissuto come una sfida perché, se da una parte si presentano come adattabili e fortemente competenti in ambito tecnologico, dall'altro vivono un rapporto complesso con temi come la stabilità e la carriera tradizionale, in quanto preferiscono progetti a breve termine ed esperienze in grado di apportare un arricchimento personale. Il lavoro, infatti, con questa generazione arriva ad essere considerato sempre meno come mezzo di sostentamento e sempre di più come strumento utile all'espressione dei propri valori e alla costruzione della propria identità personale.

L'attività lavorativa, secondo una ricerca svolta dalla "Fondazione lavoro per la persona" viene considerato come punto di ingresso nella vita sociale, il 59% dei giovani riconosce che il lavoro avrà un ruolo fondamentale nella loro vita e il 55% afferma che sarebbe disposto a lavorare anche se potesse farne a mano, nonostante ciò è necessario fare riferimento anche ad un fenomeno abbastanza preoccupante, quello dei *Neet (Neither in*

Employment nor in Education or Training), ovvero i giovani compresi tra i 15 e i 29 anni che non studiano, non lavorano e non si mobilitano in alcun modo. Nel territorio italiano, seppure in diminuzione rispetto agli anni precedenti, si parla di un 17,7 % per i ragazzi e un 20,5% per le ragazze, l'obiettivo, a livello europeo, è quello di riuscire ad abbassare il tasso di giovani *Neet* al 9% entro il 2030 (Eurostat, 2023).
Peraltro, il mondo lavorativo al quale si affacciano oggi i giovani risulta essere in parte contraddittorio. Si parla sempre più spesso di "Industria 4.0" che, caratterizzata da processi produttivi sempre più automatizzati, viene vista come causa di un possibile aumento dei tassi di disoccupazione da un lato, mentre dall'altro come l'opportunità di migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi messi in atto (Bignardi et al., 2018), in ogni caso si fa riferimento a un'evoluzione che i *GenZers* devono essere pronti ad affrontare e guidare.

1.3 L'ingresso di una nuova generazione nel mondo lavorativo: da *Il posto* di Olmi a *Generazione low cost* di Lecoustre e Marre

Da quando è nato, il cinema rappresenta uno dei principali strumenti per riflettere e raccontare le dinamiche sociali, le idee, le tradizioni e i bisogni che contraddistinguono molteplici momenti storici. Non solo attraverso le storie dei protagonisti, ma anche grazie alle ambientazioni e ai personaggi secondari, i film sono in grado di mostrare una prospettiva, pur sempre generale, ma ugualmente significativa delle evoluzioni culturali, economiche e sociali. Come tutti gli ambiti della vita dell'uomo, anche il lavoro, con le sue trasformazioni, sfide e contraddizioni è stato rappresentato sul grande e sul piccolo schermo.
All'interno di questa cornice, due opere che si possono definire emblematiche e in parte agli antipodi sono: *Il posto* (1961) di Ermanno Olmi e *Generazione low cost* (2021) di Julie Lecoustre ed Emmanuel Marre.
Entrambi i documenti filmici pongono al centro della narrazione due figure molto giovani, che, senza particolare esperienza, cercano di destreggiarsi in un mondo lavorativo che non sembra appartenergli fino in fondo. Da una parte, Domenico, protagonista de *Il posto*, vive un'esperienza intrisa di timore e speranza, rappresentando così una generazione profondamente legata alla stabilità e al concetto di posto fisso, elemento che perlappunto si ritrova anche nel titolo. Dall'altra parte, la protagonista di *Generazione low cost*, Cassandre, rappresenta la generazione dei giovani di oggi, la

Generazione Z e vive il lavoro in modo frammentato e disincantato, tratti tipici di una generazione che spesso si trova ad affrontare situazioni di precarietà e incertezza.
Tuttavia, nonostante le differenze radicali date dal panorama storico, culturale e sociale, entrambi i protagonisti sono portatori delle ansie, delle perplessità e delle sfide che contraddistinguono i primi passi nel mondo del lavoro. Attraverso l'analisi di questi due film, è possibile ancora una volta e in modo più concreto, comprendere come nel corso del tempo il tema del lavoro, le modalità e la sua percezione si siano trasformati, anche se, come emergerà in seguito, alcune tematiche continuano a ripresentarsi.

1.3.1 Ermanno Olmi, *Il posto* (1961)

Figura 2: *Locandina de Il posto, Olmi, 1961*

È nell'anno 1961 che Ermanno Olmi, regista italiano di origine bergamasche, presenta il suo secondo film intitolato *Il Posto*, opera appartenente al filone neorealista e riconosciuta nel panorama cinematografico internazionale con premi come l'*Espiga de oro* (*Semana Internacional de Cine de Valladolid, 1962)* e il *David di Donatello (1962)* come miglior regista.
Gran parte dei lavori di Olmi sono caratterizzati da un taglio semi documentaristico, centrato su esperienze di vita quotidiana con un importante focus sul contesto lavorativo, in particolare sul «lavoratore individuale, legale o illegale, intrappolato tra la ricerca di

un impiego e il tentativo di affermare la propria dignità attraverso il lavoro» (Cardullo, 2016, p. 99).

Il tema appena citato si ritrova ampliamente anche nel testo filmico in analisi ed emerge soprattutto tramite la figura del protagonista Domenico Cantoni, un giovane ragazzo che vive a Meda con la sua famiglia e si reca a Milano, senza conoscere nulla del mondo e con solo mille lire in tasca, per cercare lavoro in una grande azienda. Lo spettatore ha la possibilità non solo di accompagnare Domenico inizialmente lungo l'intero processo di selezione e successivamente nel primo periodo dopo l'assunzione, ma anche di osservare quali dinamiche si diramano attorno a questo tema principale, un esempio ne sono il rapporto con la famiglia, la cultura aziendale, i pensieri e le vite dei colleghi fino ad arrivare all'interesse amoroso verso la collega Antonietta Masetti.

La narrazione si svolge nella Milano del boom economico degli anni '50 e '60, una Milano che viene vista come la città delle opportunità e del riscatto sociale, meta verso la quale tendere, una Milano che, complici le molteplici inquadrature di impalcature, cantieri e lavoratori che si spostano in modo frenetico, inizia a delinearsi come la Milano caotica che conosciamo oggi.

É proprio questa una delle caratteristiche fondamentali di questo film, non racconta semplicemente la storia di un giovane che muove i primi passi nel mondo degli adulti, ma anticipa la rappresentazione di un'Italia in cambiamento dal punto di vista lavorativo e sociale, e che si trasforma da realtà contadina e culla della rivoluzione industriale. Proprio Domenico con lo sguardo perplesso e smarrito che lo contraddistingue, presagio di una mancata soddisfazione e riconoscimento proveniente dalla società in cui vive, viene scelto come portatore di questo cambiamento.

1.3.2 La cornice de *Il posto* tra società e realtà lavorativa

Come anticipato nel paragrafo precedente la narrazione si dirama tra due poli principali. Meda, luogo dove Domenico risiede con la madre, il padre e il fratello, esempio di una delle tante località provinciali o rurali tipiche dell'Italia del dopoguerra e che, degli anni '60 in poi i giovani iniziano a lasciare per emigrare verso le città del Nord più industrializzate.

La terra natale del ragazzo viene rappresentata da Olmi come un luogo semplice e contadino, dove le relazioni umane sono più dirette e i ritmi più distesi. Simbolicamente l'ambiente descritto si contrappone al secondo polo attorno al quale si svolge la trama del

film, ovvero Milano, città che invece si fa portatrice di concetti come la nascente modernità, il cambiamento sociale e il lavoro alienante.

Rappresentata come una città fredda e impersonale dove l'individualismo e la velocità regnano sovrani, Milano viene vista come una terra piena di opportunità da molti, compresi i genitori del protagonista che, insieme ai colleghi forniscono un'immagine della macro-generazione predominante, ovvero i *Tradizionalisti,* che si dividono poi in *Greatest Generation* e *Silent Generation*.

Come emerge nei paragrafi precedenti, con *Greatest Generation* si intende la coorte generazionale che ha vissuto pienamente la Seconda Guerra Mondiale e successivamente si è impegnata nel riassetto post-conflitto. Ed è questo il motivo per il quale vengono visti con grande rispetto e ammirazione dai figli che ne hanno raccolto il testimone. Figli «cresciuti nel periodo della ricostruzione economica, politica e sociale del nostro Paese» (Capeci, 2020, p. 41), che, anche rifacendosi all'atteggiamento mantenuto nei confronti dei genitori, prendono il nome di *Silent Generation.*

Appartenenti proprio a questa generazione, nella pellicola è possibile osservare come le figure più adulte, complici situazioni di povertà e una vita rurale e contadina negli anni dello sviluppo, abbiano sviluppato grande fedeltà ai propri principi, come responsabilità, rispetto e sacrificio individuale, oltre che una modalità di azione basata sulla concretezza e sulla pragmaticità con una tendenza ad evitare il conflitto. E come, sulla base di queste caratteristiche generazionali, vedano il lavoro come un'attività necessaria, un dovere da compiere, non solo per un ritorno economico, ma anche per un senso di riconoscimento personale e sociale, seppur differente da quello che intendiamo oggi.

Non viene data particolare importanza alla preparazione o alla passione per una determinata mansione, l'importante è trovare un impiego fisso e stabile, soprattutto se in ufficio, che possa far sentire gli individui anche solo apparentemente realizzati e appartenenti a una determinata realtà, di ciò ne è un esempio l'atteggiamento della famiglia di Domenico, sin dalle prime scene, in cui una madre preoccupata e un padre severo si mostrano molto più interessati del figlio per il suo futuro lavorativo.

Come emerge ampliamente anche nella pellicola di Olmi, il contesto lavorativo viene percepito come ambito principale nella vita di ognuno e nessuno spazio viene lasciato agli interessi e alle aspirazioni personali dei singoli che sembrano concedersi il lusso di attività ricreative solo se collegate o promosse dall'azienda stessa.

L'azienda in sé è caratterizzata da una struttura gerarchica, rigida e impersonale, in cui i superiori sono visti come figure distanti alle quali rivolgersi con timore e ammirazione,

non c'è comunicazione tra le parti e i subordinati, ancor di più se giovani, sembrano non essere né visti né riconosciuti.
Si delinea così un ambiente alienante e totalizzante che i lavoratori accettano in cambio di stabilità e protezione, ma all'interno del quale non c'è possibilità di crescita personale o lavorativa, se non nel momento in cui si libera un posto. L'apice viene raggiunto nella scena finale, in cui persino la morte di un collega viene accompagnata da un'atmosfera di indifferenza e distacco emotivo in una dimensione in cui la produttività supera l'importanza dei rapporti umani.
Questa visione del mondo lavorativo non viene però del tutto condivisa dal giovane Domenico che timidamente inizia a manifestare desideri e pensieri differenti, più affini a quelli di una terza generazione, ovvero quella dei *Baby Boomers*.

1.3.3 Domenico, simbolo di una volontà latente

Domenico, protagonista de *Il posto*, è un giovane nei suoi vent'anni che si affaccia al mondo del lavoro, vivendo così il passaggio dall'ingenuità dell'adolescenza alla consapevolezza che contraddistingue la vita degli adulti.
Inesperto, timido e introverso, sin dalla prime scene, riflette l'insicurezza e il timore che molti giovani provano muovendo i primi passi nel mercato del lavoro, sensazioni che si ampliano ulteriormente in situazioni come quella di un cambiamento generazionale.
Il ragazzo si colloca anagraficamente a cavallo tra due generazioni, la *Silent Generation* e i *Baby Boomers* e mostra tratti di entrambe. Infatti, se da una parte, Olmi presenta un personaggio che si conforma, accetta acriticamente e condivide in modo passivo, pensieri, decisioni e norme imposte da figure autoritarie in ambito tanto lavorativo quanto famigliare, ha un forte senso della disciplina, del dovere e del rispetto, soprattutto verso chi è più grande di lui. Dall'altra parte, permette, seppur non in modo del tutto esplicito, di riflettere e anticipare tendenze più moderne, emerse a partire dagli anni '60, in particolare dalla grande rivoluzione culturale del 1968, e dibattute ancora oggi.
Nasce con i *Baby Boomers* l'inizio di un cambiamento nei luoghi di lavoro che passa per i *Millenials* e caratterizza anche il mondo odierno con temi come quelli del riconoscimento, della comunicazione e dell'equilibrio lavorativo. Infatti, seppur continuando a considerare il lavoro come parte fondamentale per l'autorealizzazione di ogni individuo, «i *Boomer* volevano essere ascoltati e volevano liberarsi dallo stile di *leadership* di 'comando e controllo' delle generazioni precedenti […]. Erano carrieristi

per definizione ma idealisti nell'animo, e vedevano la propria ascesa come un mezzo per apportare il cambiamento» (Capeci, 2020, p. 66).

Tornando al personaggio di Domenico, non si tratta ancora di un tipico ragazzo rivoluzionario e battagliero, esempio di una generazione ha «vissuto una stagione di prosperità economica, di grande sviluppo e opportunità sia nel campo degli studi (rispetto alla generazione precedente) sia nel mondo del lavoro» (Martone, 2022, p. 43).

Non si ribella ai genitori, anzi ne ripete parole e pensieri come se fossero propri, appare intimorito davanti ai superiori, ascolta i colleghi adulti, ma raramente esprime la propria opinione. Tuttavia, è in piccoli atteggiamenti, come nel suo sguardo spesso perplesso che è possibile leggere un distacco dalla realtà a cui appartiene, accompagnato da un senso di inquietudine e una ricerca di d'identità.

La rigidità del sistema lavorativo emerge sin dal colloquio iniziale composto da un test tecnico, delle domande formali e un esame psicotecnico. Domenico già in questa fase si mostra incerto e titubante, come se non capisse la logica di quel tipo di processo di selezione. Questo *esame*, così come viene chiamato nel film, non risulta essere un elemento conosciuto e condiviso nemmeno dalle generazioni precedenti, abituate a colloqui di assunzione molto più blandi, ne è una prova il commento incredulo e ironico di un anziano incontrato nel tragitto verso l'azienda (*l'esame per anda' a laurà?)*.

Le reazioni di Domenico, non solo in ambito lavorativo, ma anche familiare, sono però sempre silenziose. Inizialmente, per mancanza di necessità di impiegati d'ufficio, posizione per la quale si era presentato, accetta un impiego come fattorino nel reparto contabilità, non sembra esserne soddisfatto, ma non chiede nemmeno chiarimenti su quali potrebbero essere le possibilità per il suo futuro, si accontenta semplicemente di essere entrato in una di quelle grandi aziende viste da tutti come "posti sicuri per tutta la vita", atteggiamento tipico mantenuto nel rapporto con il mondo lavorativo in quegli anni.

Nonostante quella che sia affrontando sia la sua prima esperienza lavorativa non viene proposta nessuna attività formativa né per il ruolo di fattorino, né tantomeno per un futuro nel mondo impiegatizio, l'unica figura di riferimento è individuata in un collega fattorino che però non fornisce alcuna informazione utile allo sviluppo professionale del giovane.

Domenico è quasi invisibile per la maggior parte dei colleghi, non c'è né comunicazione né riconoscimento, e vive la quotidianità lavorativa, caratterizzata da monotonia e ripetitività, in modo passivo. Appare più vivace e curioso solo nei confronti della collega Antonietta, detta Magalì, la relazione tra i due, seppur rimanga in uno stadio incerto, è

l'unico spazio che rompe con la monotonia lavorativa e lascia spazio ad una forma di realizzazione affettiva e personale.

Uno dei momenti che permette di comprendere in modo profondo il disagio provato dal protagonista è quello della festa di Capodanno organizzata dall'azienda. Domenico appare inizialmente entusiasta di partecipare, si prepara, indossa l'impermeabile acquistato con il primo stipendio e porta dei fiori per Antonietta, ma si ritrova in un contesto tanto impersonale e freddo quanto quello del suo ufficio, in cui le interazioni umane sono formali e quasi forzate, finalizzate forse ad avere unicamente un bicchiere di vino offerto dall'azienda in più.

In questa scena emerge quanto il ragazzo si senta a disagio in una comunità aziendale che esiste solo superficialmente, rifiuta passivamente i rituali e i pensieri appartenenti al mondo lavorativo, mostrando un segnale d'estraneità rispetto al sistema e alla sua socialità artificiale.

Un sistema dal quale non è possibile sapere se riuscirà a liberarsi dato il finale aperto in cui prende il posto del collega defunto, raggiungendo così la posizione di impiegato d'ufficio per la quale si era candidato, ma che probabilmente non migliora la sensazione di smarrimento e non lo porta ad alcun riconoscimento o soddisfazione personale. Gli ultimi secondi della pellicola, vedono sullo schermo solo un primo piano di Domenico che, una volta seduto alla scrivania, osserva con sospetto ciò che presumibilmente per molto tempo vedrà davanti a sé, Olmi stesso ha dichiarato che quello rappresentato «è il sospetto che quel posto sarebbe stato nella sua vita anche la sua insidia» (La Repubblica, 2001), arrivando così a riconoscere e mettere in scena un latente disaccordo con la visione della sfera lavorativa perpetrata sino a quel momento.

La volontà silenziosa di Domenico, che inizia a prendere voce poi con i Boomer e giunge fino alle generazioni più moderne, è quella di una ridefinizione del rapporto con il lavoro in una logica meno impersonale e alienante, in cui gli uomini non sono visti come meri ingranaggi di una macchina sostituibili con indifferenza, ma come soggetti con un desiderio di autonomia e realizzazione da riconoscere e coltivare.

1.3.4 Julie Lecoustre e Emmanuel Marre, *Generazione low cost* (2021)

***Figura 3**: Locandina di Generazione low cost, Lecoustre e Marre, 2021*

Il secondo documento filmico preso in analisi in questo elaborato è *Generazione low cost* di Julie Lecoustre e Emmanuel Marre. Una produzione francese del 2021 dal titolo originale *Rien à foutre,* ovvero "non me ne importa nulla", che attraverso il racconto dell'esperienza lavorativa e di vita della protagonista offre uno sguardo realistico e una possibilità di riflessione sul mondo del lavoro contemporaneo e sul modo di affrontarlo della generazione che proprio in questi anni vi si sta affacciando, ovvero la *GenZ.*

Cassandre è una giovane assistente di volo in una compagnia low-cost che condivide con le colleghe un appartamento a Lanzarote, nelle Canarie. Le sue giornate sono scandite da spostamenti continui tra le principali mete turistiche europee, sorrisi forzati e tentativi di vendita di profumi e bevande a bordo degli aerei, imposti dalle rigide linee guida della compagnia per la quale lavora.

Le scene relative alla vita professionale si contrappongono però alla rappresentazione di Cassandre nel suo tempo libero, la giovane una volta concluso il turno conduce infatti una vita abbastanza sregolata tra festini, serate in discoteca, *social network*, alcol e droghe, stile di vita che in più casi ha ripercussioni sul posto di lavoro.

Lontana dalla famiglia, invidiata dagli amici d'infanzia per la sua libertà e circondata da colleghi con i quali sembra avere solo rapporti superficiali, la protagonista affronta, senza una vera rete di supporto, la sua *routine* in un mondo che è già quello degli adulti, tra la mancanza di interesse e di motivazione per l'impiego che svolge e il nascente desiderio

di proseguire la sua carriera in una compagnia più prestigiosa, che però comporterebbe maggiori responsabilità.
Seppur in questa analisi si porrà maggiore attenzione sulla dimensione professionale, il corso della narrazione suggerisce che questa non sia l'unica lotta interiore che Cassandre deve affrontare da sola, infatti, per comprendere la complessità del personaggio è necessario citare anche la morte della madre, evento che l'assistente di volo sembra non voler affrontare, decidendo così di trovare rifugio in un lavoro frenetico e lontano, letteralmente tra le nuvole, ampliando ancor di più il senso di isolamento, anche emotivo, che trova un miglioramento solo nella parte finale del film in cui passa un periodo di tempo con il padre e la sorella.
Generazione low cost permette di osservare uno spaccato di vita contemporanea in cui i giovani si destreggiano tra desiderio di indipendenza e ricerca di un senso di appartenenza, volontà di trovare il proprio posto nel mondo e incertezza per il futuro in un contesto frammentato in cui il rischio è quello di rimanere incastrati in condizioni di precarietà e insoddisfazione.

1.3.5 La GenZ e il rapporto con il lavoro

La Generazione Z è stata definita da McKinsey nel 2018 anche come la "True Gen" data la forte spinta verso la ricerca della verità che li contraddistingue. Ricerca della verità caratterizzata da quattro comportamenti centrali: «I *GenZers* apprezzano l'espressione individuale ed evitano le etichette. Si mobilitano per una varietà di cause. Credono profondamente nell'efficacia del dialogo per risolvere i conflitti e migliorare il mondo. Infine, prendono decisioni e si relazionano con le istituzioni in modo altamente analitico e pragmatico» (Francis et Hoefel, 2018, p. 2). Riprendendo in breve quanto già affermato nel *paragrafo 1.2.5*, si fa riferimento a una generazione "resiliente, pragmatica e competente" (Capeci,2020, p. 111), oltre che inclusiva e attenta alla libertà individuale e comunitaria, che sente e vive con urgenza la responsabilità di far cambiare le cose.
Questa cornice introduttiva sembra scontrarsi però con la rappresentazione del personaggio di Cassandre che mostra un'altra faccia, meno positiva, della stessa generazione. Ciò che emerge è un atteggiamento passivo, a tratti sconnesso, di una giovane che non sembra avere un particolare scopo o una precisa motivazione, tanto lavorativa quanto personale. Esegue le richieste della compagnia aerea quasi con

disinteresse, non si preoccupa dei richiami dei superiori e anche nel momento in cui le viene proposto un corso di formazione per passare da una posizione *junior* a una *senior* non si mostra convinta, come se non lo ritenesse necessario. Corso che successivamente viene seguito, ma si limita a dare unicamente nuove e altrettanto rigide linee guida e in cui non vi è nemmeno un accenno relativo alla parte più umana e sociale legata alle attività svolte, come se l'abilità di sorridere perfettamente per 30 secondi senza far trasparire alcun tipo di emozione fosse la chiave per la soddisfazione del personale e dei clienti.

I comportamenti della protagonista sono tanto rappresentativi della generazione quanto lo è la descrizione che apre il paragrafo e si possono venire a creare nel momento in cui i giovani di oggi non si sentono riconosciuti e motivati, in questo caso, all'interno dell'ambiente lavorativo.

La nuova generazione non si accontenta di avere un posto di lavoro sicuro o una *routine* stabile come poteva essere per le generazioni precedenti, tratto che emerge anche nella pellicola durante la conversazione con una collega *Millenial* che riferisce di preferire una piccola compagnia in cui si ritorna sempre nella stessa sede, piuttosto che spostarsi in una compagnia più prestigiosa che implicherebbe però perdere i propri punti di riferimento.

Invece, « La trasparenza, l'autosufficienza, la flessibilità e la libertà personale sono aspetti non negoziabili dell'etica lavorativa della Generazione Z. Ignorare questi valori potrebbe portare a frustrazione tra i colleghi, riduzione della produttività, basso morale e mancanza di coinvolgimento dei dipendenti» (Singh et Dangmei, 2016, p. 3), come accade nel caso di Cassandre, bloccata in un ruolo che potrebbe sembrare dinamico e stimolante, ma che in realtà si rivela monotono e ripetitivo.

La compagnia di volo non si mostra particolarmente attenta al benessere, alle opinioni e ai bisogni dei dipendenti, nonostante questi provino a far sentire la propria voce anche protestando contro le condizioni di lavoro differenti rispetto alle altre sedi, al primo posto vengono messi i profitti e il raggiungimento degli obiettivi aziendali attraverso severe linee guida.

Non si può parlare di un contesto in cui vi è un'assenza totale di comunicazione, sono molteplici le scene di confronto con i superiori; tuttavia, questi confronti nascono principalmente da richiami o nuove norme da seguire. È come se la comunicazione fosse istituita in modo unidirezionale, coloro che in quel momento ricoprono il ruolo di capi trasmettono il proprio messaggio, rispondono educatamente, ma non sembrano ascoltare realmente o essere interessati ai pensieri e alle motivazioni profonde dell'altro interlocutore. Cassandre, ad esempio, viene richiamata più di una volta per essere arrivata

sul posto di lavoro ubriaca dalla sera prima, ma nessuno si chiede il perché di una vita così sregolata.

Viene stabilita, anche in modo esplicito, una barriera tra carriera professionale e vita privata, tutte le questioni personali devono essere abbandonate nel momento in cui viene indossata l'uniforme, ciò che conta è sorridere, vendere e mantenere un buon profilo della compagnia, questo è quello che viene insegnato anche nel corso di formazione per "numeri uno" a cui Cassandre partecipa.

Al contrario, la Gen Z, come definita in apertura al paragrafo, si presenta come maggiormente attenta alla componente emotiva personale e di chi la circonda, disposta anche ad infrangere le regole per seguire la propria etica personale, come nella scena in cui Cassandre empatizza con una passeggera molto agitata, infrangendo le linee guida, comprandole con la propria carta di credito dell'alcol durante il volo, pur sapendo che un tale comportamento l'avrebbe portata a ricevere un ulteriore richiamo.

Una generazione che non rimane indifferente davanti a delle potenziali ingiustizie, in grado di riconoscere quando gli errori sono attribuibili agli individui o a delle difficoltà che dipendono dal contesto, come dimostra la giovane assistente di volo rifiutando di abbassare il punteggio del suo equipaggio durante uno dei primi voli come responsabile di cabina, in quanto consapevole che il servizio non ottimale non era stato causato dallo staff, ma da variabili di contesto. Mancanza di comunicazione e ascolto, pressione a nascondere le emozioni e atteggiamenti impositivi sono ulteriori componenti non condivise dai *GenZers* e contribuiscono a sviluppare sensazioni di demotivazione e disinteresse, come ben rappresentato da Lecoustre e Marre.

Low cost generation, già dal titolo provocatorio che si rifà da una parte al contesto delle compagnie aeree *low-cost* e dall'altra critica velatamente una generazione che potrebbe essere vista come meno volonterosa di impegnarsi unicamente in quanto portatrice di valori differenti rispetto a quelli passati, offe la possibilità di guardare di vicino una realtà nella quale non vi è particolare interesse nel comprendere come valorizzare le risorse più giovani, una realtà in cui il lavoro diventa alienante, privo di prospettive di crescita e contribuisce ad ampliare la sensazione di incertezza e incomprensione spesso provata da una generazione che, se inserita nel contesto lavorativo corretto si dimostra, invece, pronta ad impegnarsi e ad apprendere delle lezioni spendibili anche una volta "tolta l'uniforme", in un'ottica in cui il lavoro non è visto solo come un sacrificio obbligatorio, ma come una delle dimensioni della vita che, unita alle altre, concorre a creare la propria identità.

1.3.7 Tra presentismo e volontà di cambiamento

Il personaggio di Cassandre mette in luce una tematica appartenente alla generazione dei *Millenials*, ma ugualmente sentita dalla Generazione Z, ovvero quella del presentismo, «la definizione che meglio descrive il presentismo è quella di una focalizzazione diffusa e quasi esclusiva sul presente con una scarsa, a volte assente, capacità di proiettarsi nel proprio futuro, sia come capacità di immaginarlo in modo spontaneo, sia di riuscire a formulare delle previsioni, anche solo in termini di probabilità » (Martone, 2022, p. 60).
Il fenomeno appena descritto porta a concentrarsi su orizzonti temporali di breve periodo e a modificare così il concetto di *life cycle* tradizionale a favore di micro-cicli anche discontinui tra loro. Questa modalità di pensare alla traiettoria della propria vita è dovuta da un lato dall'incertezza che caratterizza la società moderna e dall'altro dalle illimitate possibilità che la società stessa offre.
La motivazione alla base della difficoltà ad immaginare il proprio futuro è l'essere immersi in un mondo in continua e veloce evoluzione e «la risultante è un'opinione diffusa sul fatto che pianificare e progettare il futuro sia spesso un esercizio sterile e vuoto, a fronte dei cambiamenti repentini cui si può incappare a livello collettivo e forse ancor di più a livello individuale» (Martone, 2022, p. 71).
Cassandre, esempio di molti *GenZers* che stanno muovendo i primi passi nel mondo lavorativo, vede il futuro come un'incognita e pronuncia frasi come "non so se sarò viva domani", non ha un proprio progetto né personale, né professionale, come se nella condizione presente fosse bloccata e non avesse la possibilità di migliorare. Un blocco nel presente che, però, può essere visto anche come una realtà sospesa e quasi rassicurante in cui, oltre a non esserci un'idea specifica di futuro, non c'è nemmeno ricordo del passato, nel caso della protagonista, segnato dalla scomparsa della madre.
La decisione di scegliere un lavoro come quello dell'assistente di volo non può essere casuale, un lavoro che da una parte tiene lontano dalla famiglia e quindi dall'evento traumatico vissuto e dall'altra consente di spostarsi continuamente e costruire un'idea di movimento che contrasta la sensazione di blocco citata precedentemente. Cassandre, intrappolata in un presente fatto di rapporti umani poco significativi e una mansione che non genera soddisfazione, cela una grande inquietudine, guarda con ammirazione le assistenti di volo che lavorano per Emirates, le invidia perché vivono in condizioni migliori e raggiungono destinazioni vere, ma allo stesso tempo non è pronta ad intraprendere lo stesso percorso per paura del cambiamento e incapacità di prendere

decisioni concrete. Ciò che manca, così alla protagonista come a molti suoi coetanei, non sono le aspirazioni o il desiderio di cambiare, ma la progettualità e la motivazione, le ragioni di ciò sono riconducibili all'incertezza legata al futuro citata precedentemente, ma anche alla solitudine e alla mancanza di supporto che ogni individuo può provare davanti ad una svolta nella propria vita.

Le scene finali del film mostrano un'inversione di rotta, una prevalsa della spinta al miglioramento sull'immobilismo e sulla passività che contraddistingue il resto delle scene, simbolicamente questo accade quando Cassandre si ricongiunge con il padre e la sorella; quindi, anche con la sua vita passata, e in loro trova un supporto o almeno un punto stabile che le permette di recuperare un po' di sicurezza. La giovane decide infatti di candidarsi per una posizione come *hostess* di volo per una compagnia di *jet* privati consigliata precedentemente da una collega e dopo un primo colloquio si rende disponibile a proseguire l'*iter* di selezione presso la sede principale.

La pellicola si chiude con Cassandre, di nuovo sola, ma con uno sguardo che emana un'energia differente, mentre si riprende con il suo cellulare a Dubai. Il finale è aperto, non è possibile sapere se effettivamente accetterà il lavoro o tornerà sui suoi passi, se si troverà in un'azienda che offre concretamente condizioni migliori come aveva pensato o se rimarrà nuovamente bloccata in un *loop* di insoddisfazione; l'indeterminatezza e la paura per il futuro certamente non svaniscono, ma vengono accompagnate dalla volontà di costruire il proprio percorso.

In definitiva, l'esperienza di Cassandre incarna il vissuto di una generazione che, sebbene sia bloccata da incertezza e presentismo, riconosce anche opportunità di cambiamento e riscatto, una generazione in grado di agire per trovare il proprio posto nel mondo soprattutto se inserita in contesti stimolanti, supportivi e in cui vi è possibilità di riconoscere il valore di ogni individuo.

1.3.6 Domenico e Cassandre: tratti in comune e differenze

Cassandre e Domenico, seppure appartenenti a contesti e momenti storici differenti possono essere messi a confronto evidenziando tratti in comune e differenze.

Partendo delle caratteristiche che li accomunano, è necessario affermare che sono due giovani circa ventenni, vivono la fase della tarda adolescenza, solitamente compresa tra i 15 e i 25 anni, un periodo fondamentale in quanto «anni di espansione delle nostre prospettive, alla ricerca di ciò che riteniamo giusto per noi stessi e per il mondo intero;

sono anni in cui diciamo come vorremmo essere e cosa vorremmo che il mondo intero fosse» (Capeci, 2020, p. 25), quindi anni di definizione del proprio sé, dei propri valori e delle proprie aspettative e come affermato da Mannheim anche il momento in cui si vivono esperienze significative che portano a definire una visione del mondo differente rispetto a quella dei genitori e condivisa invece con i pari.

Gli stessi anni in cui solitamente si muovono i primi passi nel mondo del lavoro, spesso accompagnati da incertezza nei confronti di un percorso sconosciuto e ancora da costruire. Sensazioni di insicurezza, ma anche di demotivazione e smarrimento, come è possibile estrapolare anche dai due documenti filmici, vengono ulteriormente ampliate dall'essere i rappresentanti di una nuova generazione. I due ragazzi si trovano infatti ad affrontare un contesto lavorativo che non riconoscono come proprio e nel quale non vengono riconosciuti, questo li porta ad avere un approccio passivo rispetto all'impiego svolto. Per Domenico la passività passa attraverso il silenzio, utilizzato anche come dimostrazione di rispetto, per Cassandre invece attraverso un disinteresse totale che la porta a vivere una routine priva di regole e legami.

Inoltre, in entrambe le narrazioni è possibile parlare di alienazione lavorativa, seppure con caratteristiche e risvolti differenti, nel caso di Domenico si fa riferimento ad un'alienazione più classica, causata da un lavoro eccessivamente burocratico e monotono che non lascia spazio né all'individuo e né alla costruzione di rapporti umani. Nel caso di Cassandre invece prende un'accezione più moderna, non circoscritta al singolo impiego, ma legata a temi come la mobilità, la precarietà e la solitudine che causa però ugualmente un senso di instabilità.

I due protagonisti sono considerati ingranaggi di una macchina più grande di loro, occupano una posizione marginale che non permette di svilupparsi, motivo che li porta ad essere insoddisfatti e a mettere in secondo piano la volontà di agire. Tuttavia, Cassandre nella sua immobilità si mostra più indipendente e decisa di Domenico che intraprende una strada indicata dalla famiglia e ne condivide pensieri senza titubanza. La giovane, invece, sceglie (o meglio, decide di non scegliere) autonomamente, questo accade anche perché il rapporto con le figure genitoriali ha subito dei cambiamenti legati alle tendenze dei diversi momenti storici, cambiando di conseguenza anche volontà e la capacità di prendere decisioni dei figli.

Se nel film di Olmi si osserva un esempio di come «i Boomer sono stati cresciuti in un contesto domestico tradizionale e autoritario, con un uomo nel ruolo di capofamiglia; un padre-padrone che prendeva tutte le decisioni più importanti in pressoché totale

autonomia» (Focardi, 2024, p. 107), in quello di Lecoustre e Marre si parla di "*stealth fighters parents*" (Howe, 2010), genitori che non si impongono sui figli, osservano da lontano e si intromettono solo in situazioni di difficoltà o se richiesto dai ragazzi stessi, che in virtù di questo approccio, sono cresciuti con maggior capacità di affrontare le tappe della vita in maniera indipendente.

Il rapporto con gli adulti, genitori *in primis*, influenza il modo di agire e di pensare dei più giovani e nel frangente in cui le idee della generazione precedente non vengono più condivise da quella successiva, viene favorita la creazione di uno scontro ideologico che nella maggior parte dei casi porta ad un cambiamento dello *status quo*. Questa è la situazione in cui si ritrovano Cassandre e Domenico che, in modo diverso, iniziano ad esprimere bisogni, desideri e pensieri che si allontanano da quelli dominanti sino a quel momento.

Rimanendo ancorati al contesto lavorativo, con Domenico ha inizio un processo di rivoluzione del significato che si vuole attribuire all'esperienza lavorativa del singolo, processo che attraversa tutte le generazioni e porta a non considerare più il lavoro unicamente in un'ottica *work to live*, in cui l'impiego è il fulcro della vita e dell'identità di ognuno e l'azienda ha un ruolo totalizzante oltre che un approccio paternalistico nei confronti dei dipendenti.

Questa visione è mutata, aprendo la strada a nuove concezioni della vita professionale. Ad oggi, infatti, concetti come la ricerca di un impiego stabile e a lungo termine, sinonimo in passato di sicurezza e definizione si sé stessi, vengono sostituiti da flessibilità, realizzazione del sé e bilanciamento vita-lavoro, in un mondo in cui l'impiego non è più visto come un fine a cui tendere, ma come un mezzo utile per vivere esperienze significative, costruirsi e svilupparsi. Tuttavia, questo nuovo punto di vista genera nuove sfide, sensazioni di ansia, insicurezza e mancanza di appartenenza legate alla maggior necessità di essere pronti ad affrontare diversi cambiamenti nel corso della costruzione del proprio percorso, come possibile osservare tramite il personaggio di Cassandre.

L'ambiente lavorativo deve essere pronto e disposto, tanto quanto gli individui, ad accogliere questo tipo di evoluzione, al contrario di quello che accade in entrambi i testi filmici in cui viene presentato un ambiente statico e tradizionale, incapace di riconoscere un mutamento già in atto. In conclusione, le considerazioni svolte in questi paragrafi di analisi e confronto tra *Il posto* e *Generazione low cost* permettono di osservare il *pattern* ciclico che si verifica in ambito lavorativo nel momento di un cambio generazionale e presenta Cassandre e Domenico come due modelli temporalmente agli antipodi, ma che,

nonostante ciò condividono le insicurezze e la perplessità che si possono presentare negli anni della giovinezza con l'aprirsi di una nuova sfera, ovvero quella lavorativa.
Non è possibile intervenire su come questo fenomeno sia stato gestito in passato, ma rimane possibile riflettere e cercare di sviluppare una strategia per favorire un'esperienza professionale positiva per la generazione che ad oggi sta vivendo questa dinamica, ovvero la Generazione Z, in un'ottica in cui si possa istaurare un rapporto individuo-organizzazione vantaggioso per entrambe le parti, in cui l'azienda comprenda come potenziare la leva strategica offerta dalla forza lavoro più giovane e in cui i *GenZers* possano utilizzare l'esperienza professionale come strumento utile per la costruzione della propria identità lavorativa non.

1.4 Una strada percorribile: la formazione

Quanto emerso in questa prima parte dell'elaborato evidenzia come l'attività lavorativa, oggi più di ieri, sia un elemento centrale per lo sviluppo identitario e la realizzazione personale. Le riflessioni emerse attraverso il punto di vista delle diverse generazioni e l'analisi delle opere cinematografiche di Olmi e Lecoustre e Marre, mettono in luce un cambiamento nel modo di percepire l'esperienza professionale sia a livello personale che sociale. Si è passati dalla celebrazione della stabilità e del posto fisso come obiettivi per la sicurezza personale e il riconoscimento sociale, alla frammentazione e al disincanto, vissuto oggi nei confronti di un mondo lavorativo spesso instabile, da una generazione che però si dimostra anche vogliosa di essere la portatrice del proprio miglioramento. In questo percorso evolutivo è possibile individuare un tema trasversale, ovvero l'importanza di dare vita a dei contesti lavorativi che siano in grado di accogliere e coltivare le potenzialità individuali, oltretutto spendili anche a favore della comunità organizzativa.
Una strada percorribile per ottenere questi risultati è quella della formazione, non solo come strumento utile per lo sviluppo di abilità e competenze tecniche e professionali, ma anche come mezzo in grado di stimolare la crescita personale, l'autonomia e il senso di appartenenza al contesto organizzativo. Le attività formative, non solo in fase di ingresso nel mondo lavorativo, possono così dimostrarsi un buon ponte di collegamento tra le aspirazioni e i bisogni dei giovani e le richieste sempre in aggiornamento del frenetico mercato del lavoro moderno. In questa prospettiva, Il capitolo a venire sarà sede di un

approfondimento relativo all'evoluzione delle proposte formative e al suo ruolo chiave per la facilitazione e il miglioramento dell'esperienza lavorativa, in particolar modo per la generazione dei più giovani.

CAPITOLO 2

La formazione come ponte tra giovani e mondo lavorativo

Il secondo capitolo di questo elaborato si propone di definire l'importanza della formazione in ambito aziendale, aspetto che viene oggi considerato come «merce di scambio dal valore crescente» (Palma, 2022, p.57), a questo proposito, da numerose recenti indagini emerge che *Millenials* e *Generazione Z* (generazioni che rappresentano circa il 75% dei lavoratori ad oggi occupati) considerano la formazione come esigenza prioritaria e valutano più positivamente realtà lavorative per offrono l'opportunità di partecipare a corsi di formazione e di apprendimento (Palma, 2022).

Oltre a ciò, come emerge nel white paper di Mylia (2022) - "Formare per crescere – gli scenari del training tra benessere delle persone e sviluppo delle risorse" tra i *driver* della crescente importanza della formazione e della sua trasformazione si ritrova il passaggio dalla società del "posto fisso" a quella del lavoro flessibile, simbolo della realtà che vivono i più giovani.

In questa sede si intende identificare l'attività formativa come una delle possibili soluzioni utili a facilitare l'ingresso e l'esperienza lavorativa per le figure in entrata, oltre che come un elemento in grado di permettere la creazione di un rapporto positivo ed efficace tra le imprese e la parte di popolazione che si sta affacciando al mondo lavorativo.

Come per il tema del lavoro, si cercherà di definire cosa si intende con formazione e si ripercorreranno le tappe principali che si sono susseguite fino ad arrivare alla condizione attuale in cui la formazione è ritenuta una fondamentale leva strategica e di sviluppo. Successivamente si delineerà un quadro della situazione italiana ponendo un *focus* sulle fasi affrontate dagli anni Settanta ad oggi per poi entrare più nel concreto e presentare uno schema operativo per interventi formativi efficaci.

La parte finale si concentrerà invece sulla formazione di base per i neoassunti e sui benefici che genera sia per i singoli partecipanti che per l'organizzazione, aprendo così la strada per la presentazione del caso del quale ci si occuperà nel capitolo successivo.

2.1 L'educazione degli adulti

Quando si parla di educazione degli adulti nella maggior parte dei casi si fa riferimento alle pratiche di formazione sul lavoro, «si tratta quindi di attività formative rivolte ai soggetti adulti, occupati o disoccupati, al fine di adeguarne o di svilupparne conoscenze e competenze professionali» (Luzzi, 2021, p. 113). La scienza che si occupa di questi processi prende il nome di andragogia e come affermato da Knowles, primo ad utilizzare questo termine nell'articolo *Androgoy o pedagogy* (1968), si occupa di:

- assicurare un clima favorevole all'apprendimento, predisponendo un ambiente fisico adeguato e mettendo a disposizione del discente risorse e strumenti;
- creare un meccanismo per la progettazione comune, coinvolgendo il discente nell'organizzazione dell'intervento formativo;
- diagnosticare i bisogni di apprendimento;
- progettare un modello di esperienze di apprendimento;
- mettere in atto il programma;
- valutare il programma (Luzzi, 2021, p.114).

La formazione in ambito lavorativo è un elemento fondamentale sia per le organizzazioni, «infatti il grado di istruzione, addestramento ed esperienza dei dipendenti determina le competenze disponibili per l'impresa» (Grant, 2006, p.165) che per l'individuo, in quanto non consente unicamente di sviluppare conoscenze tecniche, ma dovrebbe contribuire anche alla crescita personale, e come previsto con il DPR 137 del 2012 formarsi e aggiornarsi è considerato un obbligo per tutte le professioni affinché sia possibile avere un continuo miglioramento della propria qualifica (Luzzi, 2021).

In questa sede ci si concentrerà principalmente sulle pratiche formative formali, ovvero progettate *ad hoc* da e per le organizzazioni, ma è necessario sottolineare che queste attività formali sono spesso accompagnate da apprendimenti informali e taciti che avvengono attraverso l'effettiva esperienza di lavoro, vi è quindi una «processualità formativa latente, dolce e pervasiva, che sottende la vita dell'organizzazione e orienta quotidianamente e inesorabilmente il comportamento dei suoi lavoratori» (Palma, 2022, p.81).

Il tema in analisi non è statico, ha infatti subito delle trasformazioni del tempo, sia a livello teorico che pratico, al fine di allinearsi, ma anche di plasmare il rapporto tra uomo e

lavoro. Questa sezione si propone di analizzare tanto i fondamenti concettuali quanto i principali cambiamenti delineando così una cornice di riferimento che renderà più chiaro il ruolo della formazione nella società moderna.

2.1.1 La formazione aziendale

Quando si parla di formazione aziendale si fa riferimento ad «un esteso *spazio semantico*, in cui far convergere, più o meno ecletticamente, un amplissimo novero di attività» (Perrone, 2016, p.8). Due elementi che è possibile identificare come essenziali il qualsiasi attività formativa sono:

- la natura pedagogica di tali attività,
- motivazioni personali e differenti degli attori che vi prendono parte, siano esse convergenti o divergenti tra loro.

Una delle definizioni più complete è quella che presenta la formazione come:

> Un'attività educativa organizzata, che ha come fine principale quello di favorire apprendimento per le persone che operano in azienda e per l'azienda stessa, apprendimento indispensabile per conseguire i risultati attesi da parte dell'organizzazione. La formazione indica quindi un momento di trasmissione di un sapere tecnico e di sviluppo delle competenze individuali che si ritengono necessarie per un'efficace performance di lavoro (Argentero, 2007, p.77).

Se inserita nell'ambito più ampio della "socializzazione al lavoro" (Maeran, 2001, pp.161-171), Gareth R. Jones, la definisce a livello socio-psico-antropologico come «il processo mediante il quale i membri dell'organizzazione ne apprendono le norme e interiorizzano queste regole non scritte di comportamento» (Jones, 2007, p.100). Unendo queste due definizioni è possibile affermare che nelle attività formative si ritrovano, quindi due anime, la prima, e quella più tradizione, si rifà al trasferimento di competenze e sapere legate soprattutto al ruolo lavorativo di appartenenza, la seconda invece si collega con la possibilità di modellare comportamenti individuali e collettivi affinché siano allineati con l'immagine e l'ideologia voluta dalla realtà organizzativa di cui si fa parte. In aggiunta, la formazione favorisce un incremento della produttività, come riportato in un rapporto di Assolombarda svolto nel 2023 e riportato in un articolo de *Il sole 24 ore*, nel quale viene affermato che le aziende che mettono in atto buoni piani formativi

riscontrano un aumento della produttività di circa il 15%, oltre che una diminuzione del 10% relativo al turnover del personale, rispetto alle aziende che non li prevedono (Arleo, 2024).
Alla luce di quanto emerso, la formazione aziendale è da considerarsi come un investimento strategico che ha l'obiettivo

> […] di innescare un cambiamento più o meno profondo, agendo direttamente sulle persone, per consentire loro di sviluppare competenze e consapevolezza della propria professionalità in linea generale nonché del proprio ruolo in ordine alla missione e agli obiettivi specifici dell'azienda di cui sono parte" (Perrone, 2016, p.10).

Al giorno d'oggi, risulta essere uno strumento aziendale imprescindibile per affrontare la sfida del futuro ed essere in grado di generare e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile.

2.1.2 Le scansioni di un processo in corso

La trasformazione del tema di lavoro approfondita nel primo capitolo ha portato ad un cambiamento parallelo della concezione e dei metodi di formazione aziendale, sia a livello qualitativo che quantitativo, essendo quest'ultima uno strumento utile per affrontare ed allinearsi con i grandi mutamenti economici, tecnologici e sociali che si trovano alla base di ogni cambiamento. Prendendo in considerazione il periodo che va dalla fine del XIX secolo ad oggi, è possibile citare quattro tappe distinte che si adattano alla tipologia di organizzazione all'interno della quale si sviluppano.
La prima tappa si rifà all'azienda *pre-fordista*, struttura poco organizzata e caratterizzata da una forte discrezionalità, in cui le attività formative erano fortemente informali e prevedevano un rapporto diretto tra un *maestro* (lavoratore più esperti, capi officina), detentore del sapere tecnico e delle competenze produttive, e un *apprendista* (nuovo lavoratore). In una logica che richiama la cultura "artigiana" (Sennet, 2013) venivano svolte attività di affiancamento in cui il nuovo lavoratore apprendeva condividendo la vita lavorativa con il *maestro*, quindi per imitazione, abilità manuali, valori e regole del mestiere. L'obiettivo era focalizzato sull'operatività concreta e prevedeva la formazione di un lavoratore completo che, dopo un primo periodo, fosse in grado di gestire autonomamente il ciclo produttivo.

Tuttavia, con l'introduzione delle macchine nella rivoluzione industriale, data la richiesta di lavoratori meno qualificati e in grado di gestire macchinari specifici in modo ripetitivo, questo modello divenne presto obsoleto. All'inizio del XX secolo, si apre così la seconda tappa in cui nell'addestramento si trova la forma più consona per far fronte alla razionalizzazione dei processi produttivi che ha definito il modello conosciuto come *taylorista*.

Il lavoro era suddiviso in mansioni semplici e ripetitive, veniva eliminata quindi la parte di discrezionalità che caratterizzava la fase precedente, questo ha portato allo sviluppo di una formazione che aveva «le caratteristiche di azione di addestramento (nel senso letterale del termine, rendere *destro* cioè abile, qualcuno a qualcosa da eseguire)» (Lipari, 2002, p.29) con il fine di rendere l'operaio capace di svolgere la funzione affidata secondo rigide procedure prestabilite. Il lavoratore era ridotto ad essere l'appendice di un meccanismo più grande al quale veniva richiesto di formarsi per far funzionare al meglio l'*assembly chain* (Palma, 2022). Le tecniche di formazione messe in atto erano prevalentemente rudimentali e costruite sulle necessità della singola azienda (Lipari. 2022a, p.63) e i supervisori, a loro volta formati per ottimizzare modalità e tempistiche lavorative, avevano il compito di monitorare anche gli obiettivi di performance e correggere possibili errori. Questa modalità è stata criticata in quanto fonde di alienazione per il lavoratore, percepito come ingranaggio di un sistema industriale impersonale nel quale la componente personale e umana veniva totalmente sacrificata a favore dell'efficienza meccanica e della replicabilità dei processi.

La terza evoluzione della cultura aziendale, della gestione del capitale umano e di conseguenza anche dell'approccio formativo è ascrivibile all'introduzione del modello *toyotista*. In riferimento agli aspetti principali di questo modello, ovvero, la flessibilità, il miglioramento continuo e il coinvolgimento diretto dei lavoratori nell'identificazione delle problematiche e delle soluzioni per un'ottimizzazione dei processi organizzativi non viene considerata necessaria una trasmissione lineare del sapere, ma si inizia a delineare una formazione in ottica di apprendimento continuo che includa anche capacità relazionali e metacognitive, oltre che riflessività e auto-correzione (Marchesi, 2002). Vengono introdotte così, vere e proprie forme di apprendimento volte a favorire adattamento e capacità di azione all'interno di questi nuovi sistemi.

> In un'azienda che riscopre e cerca di valorizzare (anche nel senso di mettere a valore) le risorse umane, la formazione non solo diventa parte integrante della pratica organizzativa,

> ma anche terreno e occasione di elaborazioni culturali e di nuove tecniche di azione (Palma, 2022, p.65).

È questa la fase in cui gli interventi formativi diventano più profondi e organizzati, supportati da professionisti che si occupano dell'intero processo, dalla pianificazione alla valutazione conclusiva, ricomponendo così la frattura tra uomo e organizzazione creatasi nelle tappe precedenti.

Nella quarta fase, che corrisponde a quella corrente, si parla proprio di organizzazioni che apprendono (*learning organizations*), realtà in cui le persone e la loro conoscenza diventano i due punti cardine sui quali costruire la competitività aziendale. A questo proposito, le iniziative formative diventano ancora più centrali e costituiscono processi continui, sistemici e integrati, volti a favorire innovazione, adattabilità e miglioramento collettivo. Infatti, in questa tipologia di configurazioni organizzative si ritiene che le conoscenze individuali possano essere trasformate in competenze collettive, non essendo l'apprendimento limitato al singolo, ma elemento che coinvolge tutta la struttura aziendale.

Il campo delle pratiche formative si ampia per rendere l'organizzazione in grado di far fronte a incertezza e rapide trasformazioni, si passa quindi da un apprendimento semplice e di tipo addestrativo, a un apprendimento complesso, meno centrato sulla mansione specifica e più spinto su atteggiamenti e comportamenti che accrescono il capitale intellettuale aziendale, permettendo così un continuo sviluppo (Palma, 2022).

Accanto a programmi di formazione più tradizionali e legati alle *hard skills*, che, soprattutto per le posizioni più tecniche e operative risultano essere necessari per apprendere e svolgere le mansioni specifiche in modo ottimale, prendono piede attività legate alla motivazione, all'*engagement* e allo sviluppo di *soft skills* che concorrono a promuovere una crescita personale oltre che organizzativa e che generalmente sono accolte di buon grado e valutate positivamente soprattutto dai giovani.

2.1.3 I driver della crescente importanza della formazione

È possibile individuare alcuni *driver*, ovvero fattori che hanno contribuito ad aumentare l'importanza delle pratiche formative professionali e a convincere le imprese a considerare la formazione non come momento occasionale, ma come asset fondamentale

che deve coinvolgere l'intera struttura. Il *white paper* di Mylia (2022) ne presenta i principali:

- **Cambiamento nella percezione del lavoro**: superamento della società del "posto fisso" e avvento del lavoro flessibile con conseguente necessità di cambiamento e adeguamento delle competenze più frequente;
- **Sviluppo tecnologico**: affiancamento alla formazione tradizionale di modalità innovative (micro-learning/ gamification)
- **Progresso tecnico**: expertise con cicli di vita più brevi che rendono necessaria una formazione continua per evitare che competenze e professioni diventino obsolete;
- **Scarsità di talenti**: la specializzazione del lavoro ha portato ad una grande crescita di competenze che non vengono sviluppate durante gli anni dedicati agli studi;
- **Social skills**: sempre maggiore richiesta di ricercare un equilibrio tra skills tecniche e skills comportamentali e sociali;
- **Machine learning**: utilizzo di strumento digitali che si occupano di analizzare le necessità del personale organizzativo e rendono più snello e accessibile il processo di trasmissione delle competenze;
- **Giovani lavoratori**: importanza attribuita, soprattutto dai più giovani, alla possibilità di acquisire nuove competenze che permettano un'evoluzione e una diversificazione del percorso di carriera.

La combinazione di questi *driver* permette di comprendere come le pratiche formative non vengano più vissute come momenti meccanici e isolati tra loro, ma piuttosto come un processo continuo e strategico al fine di far fronte ai rapidi cambiamenti e alle sfide del mercato del lavoro odierno.

2.2 La formazione in Italia

La formazione, intesa nella sua accezione più moderna, si sviluppa sul territorio italiano a partire dagli anni Settanta e come affermato da Quaglino in *Formazione, lavoro e tecnologia* (2021) è possibile individuare quattro tappe distinte che giungono sino ad oggi.

La prima tappa corrisponde al periodo che va dalla seconda metà degli anni Settanta alla fine degli anni Ottanta, si può definire come il momento dell'affermazione della formazione, in cui, l'interesse veniva posto principalmente sui metodi e solo in minore misura sui contenuti. Le attività formative avevano un taglio tradizionale simile alle *Business School* e l'obiettivo era quello di sviluppare una cultura manageriale che non si focalizzasse solo sul lato tecnico ma che fosse «legata al principio di responsabilità nella conduzione d'impresa da parte degli uomini con interesse sia verso i risultati da conseguire sia verso il sistema di collaborazione e di organizzazione tra i diversi ruoli in gioco» (Quaglino, 2021, p.16).

Nella seconda fase, quindi tra la fine degli anni Ottanta e gli anni Novanta, la cultura manageriale passa in secondo piano per lasciare spazio al tema dell'efficienza. Il fine diventa quello di "imparare a fare" in un'ottica molto efficentista proposta dalle aziende e di conseguenza i metodi utilizzati erano più rigidi e ripetevano schemi consolidati e meno innovativi rispetto a quelli sviluppati nella tappa precedente. È possibile affermare che, se nel primo periodo la formazione aveva una valenza strategica, nella seconda viene ridotta ad un ruolo di servizio.

Il nuovo millennio ha portato all'apertura di una terza fase durata fino al 2010 che può essere vista come un periodo di

> […] stanchezza della formazione […]. In generale si è giunti quasi a una saturazione o un'assuefazione della formazione, certamente è stato un periodo con una formazione ridotta a semplice strumento a cui volendo si può anche rinunciare perché non così indispensabile per i destini dell'organizzazione e non cruciale per lo sviluppo organizzativo così come per quello gestionale (Quaglino, 2021, p.17).

Le iniziative formative non generavano né innovazione né attrattività e venivano considerate soprattutto come una questione legata al marketing o alla burocrazia.

Dal 2010 in poi sembra esserci un cambiamento che ha portato ad un ritorno di un sentimento di fiducia nei confronti delle pratiche formative. In primo luogo, si è tornati a considerare come la formazione possa portare ad uno sviluppo professionale e personale, e inoltre, sono stati aperti numerosi dibattiti riguardanti il ruolo che le organizzazioni hanno in relazione alla salute e al benessere degli individui. In generale ci si è tornati ad interrogare su cosa si possa fare per l'apprendimento o su come contribuire al miglioramento della vita organizzativa (Quaglino, 2021, p.18).

Attraverso questo percorso, nonostante i momenti di crisi, ad oggi, è possibile affermare che formazione tecnica e comportamentale hanno raggiunto un buon livello di sviluppo sia dal punto organizzativo che didattico. Tuttavia, l'Italia a livello statistico, complici gli anni della crisi economica e della recente pandemia, risulta essere uno dei fanalini di coda, al contrario di Paesi vicini come la Francia e la Germania in cui si è verificata una spinta contraria che ha portato al finanziamento e al potenziamento dei percorsi formativi in un'ottica anti-crisi (Perrone, 2016).

Secondo i dati Istat, riportati nel *white paper* di Mylia (2022), in Italia solo il 38,3% delle imprese con più di dieci dipendenti realizza attività formative, senza contare i corsi di sicurezza. Le percentuali si alzano e toccano picchi che arrivano oltre il 60% solo nell'ambito della finanza, seguito da settori come ICT, istruzione e sanità, tutte realtà «che basano i propri ricavi e profitti sulla qualità dei servizi erogati, sul loro contenuto tecnologico e sulla competenza del proprio personale» (Mylia, 2022, p.6).

Il tessuto aziendale italiano è però formato da una gran parte di piccole imprese con non più di 10 dipendenti, in questo caso, i numeri dimostrano un interesse verso la formazione che non supera il 20%, trend contrario a quello delle grandi imprese con più di 250 dipendenti che invece raggiungono l'80%. Questo grande divario è dovuto soprattutto «alle possibilità delle quali dispongono le realtà organizzative a cui si fa riferimento, a livello economico, temporale e strutturale oltre che dagli obiettivi che spesso per le micro-imprese sono a breve periodo, centrati sulla sopravvivenza economica e sulla crescita immediata e che di conseguenza inibiscono lo sviluppo di percorsi di sviluppo del personale che richiedono del tempo per generare un ritorno (Grisorio, 2022).

Soffermandosi sulle tipologie di formazione offerta si riscontra una predominanza di attività con obiettivi tecnico – operativi (77,4%), quindi attività necessarie per utilizzare le strumentazioni e comprendere le procedure specifiche di una mansione, mentre pratiche che riguardano competenze organizzative o relazionali non superano il 30% e sono svolte soprattutto nel settore che si occupa dei servizi alla persona (Mylia, 2022). A livello geografico, nonostante un miglioramento, che ha portato al superamento della soglia del 10% nel coinvolgimento della popolazione occupata in progetti di formazione, l'Italia dimostra essere un passo indietro rispetto al panorama europeo che mediamente raggiunge il 14,3% con picchi di quasi 40% nei Paesi del Nord (Mylia,2022).

Prendendo in considerazione Paesi vicini come la Francia e la Germania il vero divario emerge se si pone un *focus* sull'età dei lavoratori coinvolti in attività di formazione, infatti, «nel segmento di età tra i 18 e i 24 anni, l'Italia presenta percentuali che sono

meno della metà della media UE. Anche allargando il campo ai 20-34enni rimane un gap importante: se altrove si supera mediamente il 20% di lavoratori impegnati in attività di training, in Italia ci si ferma al 14% » (Mylia,2022, p.8), dati che ritornano nella media per i range d'età successivi come dimostra il grafico della figura 4.

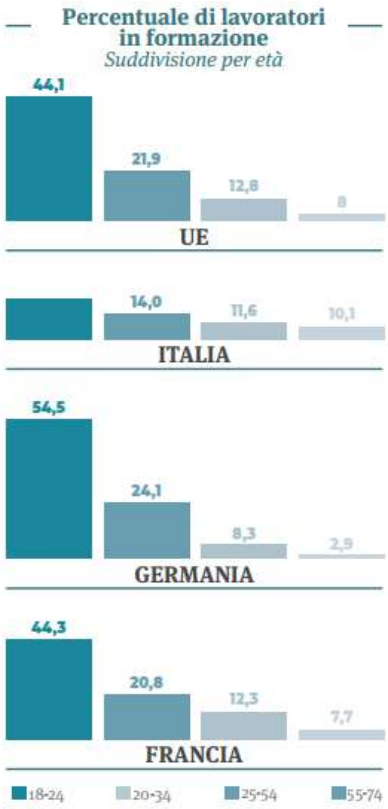


***Figura 4**: Grafico percentuali lavoratori in formazione, suddivisi per età. Fonte: Mylia, formare per crescere, 2022*

A livello nazionale vi è un impegno ad incentivare le attività formative utili allo sviluppo professionale migliorando così il posizionamento italiano e le competenze della forza lavoro, sono stati istituiti infatti fondi e differenti iniziative che mirano a fornire una formazione professionalizzante già a partire dall'esperienza scolastica.

Il principale strumento messo a disposizione dallo Stato, e al quale le aziende possono aderire liberamente, sono i *Fondi Paritetici Interprofessionali Nazionali*. Questi fondi comportano una riduzione o un azzeramento dei costi per le imprese e finanziano pratiche formative adeguate al contesto di mercato delle aziende e ai bisogni dei lavoratori (Fondimpresa, n.d.). Inoltre, con il *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR) sono stati previsti investimenti ingenti sul piano formativo, ponendo particolare attenzione sulla modernizzazione del mercato del lavoro e sulle piccole e medie imprese. Tra le

misure previste vi è un potenziamento dell'istruzione sia tecnica che professionale sin a partire dal sistema educativo e una cooperazione tra governo, regioni, scuole, università e imprese affinché i giovani possano essere «degni protagonisti della società e non più spettatori passivi di un mondo in divenire» (Gility, 2023, p.1). A ciò si aggiunge una delle ultime iniziative promosse dal Ministero dell'Istruzione del Merito, ovvero la possibilità di prendere parte a degli *ITS Academy*, percorsi formativi, in ambito altamente tecnologico, che mirano a colmare il divario tra le competenze dei lavoratori e quelle effettivamente richieste sul mercato.

Gli esempi di strumenti e iniziative citati rappresentano un segnale positivo e incoraggiante verso pratiche formative più strutturate e orientate ad un futuro in costante evoluzione. Tuttavia, per generare un impatto concreto e duraturo, colmare i divari con gli altri Paesi e rafforzare la competitività delle realtà italiane è necessario mantenersi aggiornati su modalità e possibilità offerte creando una di cooperazione che coinvolga tutti gli attori del mondo lavorativo a partire dai più giovani.

2.2.1 La formazione come merce retributiva

Nel panorama lavorativo odierno, le iniziative formative, essendo ben viste e richieste dai lavoratori stessi, sono diventate strumenti utilizzati strategicamente nei piani di *retention* e attrazione dei talenti, tanto da poter parlare di una vera e propria "merce retributiva". La formazione non viene considerata come un mezzo utile solo al miglioramento di competenze tecniche e trasversali, ma come un *benefit* che costituisce una parte del valore totale del salario.

I percorsi formativi contribuiscono a creare dei vantaggi sia per l'organizzazione che per i lavoratori, si instaura così un legame basato su uno scambio reciproco che potenzia la fidelizzazione e la crescita di entrambe le parti.

Dal lato aziendale, soprattutto nelle realtà in cui le risorse qualificate sono scarse, progettare e promuovere percorsi formativi *ad hoc* permette di avere un miglior posizionamento sul mercato, oltre che attirare e crescere internamente un capitale umano significativo. Per i lavoratori, invece, l'accesso a opportunità di formazione rappresenta una leva per accrescere la propria *employability* e in ottica futura consente di poter negoziare condizioni contrattuali migliori.

Tuttavia, intendere la formazione come elemento che amplia e completa il pacchetto retributivo e che ha un ritorno positivo per tutte le parti coinvolte è ben diverso da utilizzarla come unica (o quasi) forma di pagamento. Questa tendenza si ritrova soprattutto quando si parla di prime esperienze lavorative, in cui si offrono proposte di stage o apprendistato ai più giovani «in nome dell'opportunità di imparare un mestiere, di poter essere formati a un ruolo» (Palma, 2022, p.57).

Secondo il *Manuale Operativo sull'apprendistato* del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali (2022) i giovani partecipano spesso a percorsi di formazione che, anche se retribuiti con contratti di lavoro formali, percepiscono retribuzioni di base ben al di sotto della media di altre forme contrattuali che non permettono di raggiungere una stabilità economica. Oltre a ciò, è necessario citare anche tutti i casi in cui una retribuzione monetaria non viene proprio prevista.

Se da un lato opportunità formative sono necessarie per facilitare l'entrata dei più giovani nel mondo lavorativo tramite l'apprendimento di competenze, soprattutto pratiche, richieste sul mercato, dall'altro, il rischi sono quelli di incorrere in una svalutazione economica della prestazione stessa e portare a percepire la formazione come un obbligo per ottenere o mantenere una posizione lavorativa e non come un vantaggio o uno scambio che favorisce la crescita comune come affermato in precedenza. Attraverso dinamiche di questo tipo, è possibile incorrere in situazioni in cui si crea una polarizzazione tra, i lavoratori esperti, che ricevono salari consolidati con *benefit* economici diretti, e giovani, che si devono accontentare di compensi immateriali.

Sarebbe quindi necessario cercare di massimizzare il valore della formazione per tutte le parti dell'organizzazione trovando un migliore equilibrio tra crescita professionale del singolo e sostenibilità economica organizzativa.

2.3 Le fasi di un percorso formativo

Per mantenere la componente strategica e avere un impatto concreto è necessario che le pratiche formative proposte siano ben strutturate e allineate con gli specifici obiettivi e le necessità operative dalle aziende.

La figura 5 presenta un modello di riferimento riguardante il posizionamento delle organizzazioni in base alla capacità di fare un esame tanto del sistema aziendale, quanto del contesto esterno e mettere in atto politiche formative che rispecchino l'organizzazione. È possibile individuare quattro stereotipi aziendali differenti a seconda

del livello di integrazione tra strategie di risposta ad un cambiamento, pratiche formative e processi interni

1) **Baby:** livello in cui non c'è collegamento tra le parti. Le scelte formative rispondono a bisogni generici dei singoli individui, ma non sono integrate con il sistema aziendale. Un esempio sono le aziende in cui si svolgono unicamente attività obbligatorie o di addestramento del personale.

2) **Routine:** aziende in cui si definiscono obiettivi specifici soprattutto a livello tecnico-specialistico e c'è una buona integrazione tra processi operativi e proposte formative. La leva in questo caso ha una forte valenza operativa e spesso non si fa riferimento a soluzioni prive di continuità.

3) **Vision:** livello caratterizzato da forte attenzione per le variabili esterne e per le strategie di cambiamento. La leva formativa è strategica, ma il collegamento con gli altri processi aziendali è debole, per questo motivo le iniziative formative non portano a risultati ottimali.

4) **Leader:** aziende con una combinazione ottimale di tutte le parti. le politiche di formazione sono ben integrate con i processi operativi e finalizzate agli obiettivi dell'organizzazione. La leva fortemente strategica porta ad un *empowerment* dell'intero sistema. È l'esempio delle *learning organization*, realtà in grado di anticipare il cambiamento e promuovere un apprendimento continuo (Carnevale, 2003, p. 43).

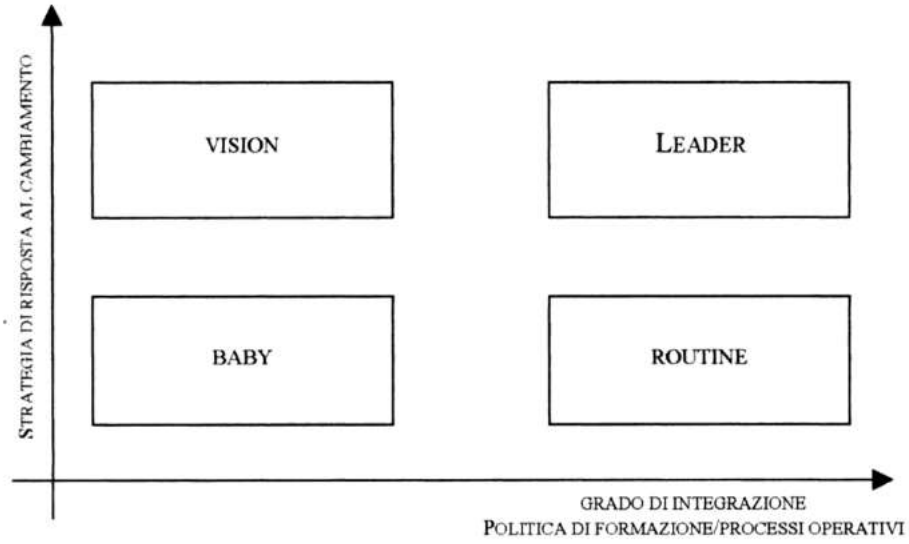


Figura 5: *Posizionamento strategico delle politiche formative. C. Carnevale, 2003, p. 42*

Questi archetipi dimostrano che per generare un impatto positivo e duraturo a livello sia formativo che strategico è bene non accontentarsi di attività standardizzate e universali, ma procedere con una progettazione personalizzata e mirata, capace di soddisfare le esigenze specifiche tanto a livello di contesto, quanto a livello di profili professionali coinvolti. Le fasi da attraversare per strutturare interventi che permettono di raggiungere questo fine sono quattro e coinvolgono il formatore, il committente, ovvero colui che richiede lo sviluppo dell'iniziativa e il cliente, e gli utenti, ovvero coloro che prendono direttamente parte al progetto.

Il punto di partenza è **l'analisi dei fabbisogni dell'organizzazione**, ciò significa «domandarsi chi è l'utente, quale ruolo organizzativo occupa, di quali conoscenze/ competenze necessita per migliorare il proprio profilo professionale in termini di finalità e responsabilità organizzativa» (Carnevale, 2003, p. 47). In questa fase collaborano soprattutto il formatore e il committente, con l'aiuto di figure apicali, nell'identificare le necessità aziendali che possono essere raccolte in ottica *bottom-up*; quindi, cercando di creare un collegamento tra il fabbisogno del singolo e quello del sistema o *top-down* in cui si privilegiano l'interesse del sistema-azienda e i bisogni collettivi.

L'analisi può essere svolta con 3 modalità differenti, anche combinate tra loro, ovvero con metodi quantitativi (con valutazioni complessive delle prestazioni), con interviste o metodi qualitativi (con un campione della popolazione dei lavoratori) oppure tramite un'osservazione diretta delle dinamiche aziendali.

Il punto di unione tra questo primo momento e la seconda fase, quella della **progettazione del percorso formativo**, è la definizione di quelli che saranno gli **obiettivi formativi** da conseguire, essenziali per la decisione di contenuti e modalità didattiche da attuare. Questo è anche il passaggio in cui assicurarsi che obiettivi didattici, tempistiche e strategie siano allineati e armonizzati tra loro, ciò non esclude che successivamente non possano presentarsi degli inconvenienti che però auspicabilmente potranno essere risolti con maggiore facilità.

Proseguendo con la progettazione vengono palesati i risultati di apprendimento attesi (RAA) e definiti i partecipanti, i contenuti, le modalità didattiche e i costi da sostenere. La progettazione viene divisa in due macrofasi che corrispondono anche ai suoi output. La prima è quella della macro-progettazione, una cornice generale di quello che sarà il percorso formativo che permette a formatori e utenti partecipanti di orientarsi all'interno dell'intera iniziativa. Una volta ultimata questa fase si può proseguire con la micro-

progettazione che prevede invece la precisa e dettagliata pianificazione dei contenuti di ogni singolo incontro (Rivoltella, 2021, pp. 91-92).

Il progetto viene presentato e discusso con il committente e il formatore, che, se necessario, deve individuare uno o più insegnanti che abbiano competenze coerenti con gli RAA da raggiungere.

La terza fase, quella della **realizzazione degli interventi,** è considerata come la fase formativa concreta e corrisponde con l'erogazione agli utenti delle attività pianificate seguendo lo schema precedentemente stabilito. Una comunicazione chiara e una buona condivisione delle informazioni generali, come calendario, luoghi, orari, obiettivi e possibilità di accadere ai materiali didattici sono elementi alla base per la buona riuscita dell'intero progetto. In questo passaggio il formatore ha il compito di verificare tramite azioni di monitoraggio che il "piano d'azione" venga seguito e sia effettivamente efficace (Auteri, 2015).

L'implementazione pratica delle attività previste è seguita da un'ultima fase essenziale, ovvero quella della **valutazione dei risultati**, un momento che permette di valutare il raggiungimento degli RAA e l'impatto sui singoli e sul sistema aziendale del progetto svolto. Per eseguire una valutazione adeguata non è abbastanza somministrare un generico questionario di valutazione di fine corso. È una fase che va strutturata nel dettaglio includendo differenti modalità di valutazione del gradimento, dell'apprendimento e della ricaduta aziendale della proposta formativa (Lipari, 2002) anche a più ripetute (ad esempio, dopo 3 e dopo 6 mesi) per poterne sfruttare l'intero potenziale, utile, oltretutto, anche ad evidenziare passaggi da migliorare nei percorsi formativi futuri.

Seguire queste fasi aumenta le probabilità di attuare un percorso formativo che crei un valore aggiunto per l'azienda, è altrettanto importante però non limitarsi ad iniziative isolate e sporadiche, ma considerare le pratiche formative come parte integrante del piano strategico complessivo che da un lato permette all'organizzazione di accrescere il livello di competitività sul mercato e dall'altro risulta essere uno strumento di crescita per i lavoratori inclusi.

2.4 Tra proposte tradizionali ed emergenti

Come emerso nei paragrafi iniziali di questo capitolo, la formazione aziendale ha attraversato un percorso di sviluppo durante gli anni. Queste evoluzioni e i cambiamenti derivanti dal contesto, che hanno dettato la necessità di adattare le attività formative alle trasformazioni del mercato del lavoro, hanno portato ad affiancare ai metodi tradizionali, delle modalità innovative legate soprattutto all'ambito digitale.

Ciò non significa che le classiche lezioni frontali, i *workshop* in presenza o gli affiancamenti *on-the-job* risultino essere strumenti superati, anzi continuano ad essere mezzi consolidati e efficaci soprattutto in contesti tecnici e operativi o in iniziative di formazione di base. Tuttavia, oggi, al panorama classico si integrano metodologie più innovative e tecnologiche, in grado di rendere le iniziative di formazione più attrattive, dinamiche e flessibili, si parla quindi di piattaforme digitali, *micro-learning*, *gamification*, *e-learning* e approcci *blended*.

Allo sviluppo sul lato tecnologico si affianca un cambiamento profondo relativo alla creazione di interi programmi strutturati, specifici e personalizzati, come le Academy aziendali, che favoriscono tanto lo sviluppo di competenze specifiche, quanto uno stile di apprendimento continuo. Progetti come questi sono sempre più utilizzati in settori come quello dell'ICT e del manifatturiero, oltre che in iniziative che mirano a coinvolgere giovani neoassunti, in quanto permettono di rispondere alle sfide del mercato in modo efficace, riducendo il divario che spesso si viene a creare tra ciò che viene appreso durante il percorso scolastico e le competenze realmente richieste in campo lavorativo. Dal *XXIII Rapporto sulla formazione continua (annualità 2021-2022)* emerge che percorsi formativi personalizzati come questi permettono inoltre di analizzare e rispondere in modo più mirato ai bisogni aziendali e garantiscono un maggiore ritorno sugli investimenti dedicati alla formazione.

Un ulteriore esempio di iniziativa da citare è il programma globale *Generation* sviluppato nel 2015 da McKinsey & Company con l'obiettivo aiutare i giovani a posizionarsi nel mercato del lavoro e offrire così alle realtà organizzative i talenti formati che necessitano e ridurre così il *mismatch* tra le due parti. Ad oggi il progetto coinvolge 14 Paesi, Italia compresa, e nell'anno 2018 ha ottenuto il premio Wise come migliore iniziativa di formazione (Consiglio nazionale giovani, 2022).

Più nello specifico in questa iniziativa la metodologia utilizzata prevede un coinvolgimento delle aziende sin dall'inizio del progetto e successivamente una selezione

di giovani studenti in base a caratteristiche intrinseche, motivazione e *standard* legati alla professione da svolgere. I ragazzi selezionati vengono partecipano ad un percorso di formazione tecnica e comportamentale per un periodo che va da 3 a 12 settimane e vengono supportati con servizi di *placement* e *mentorship*. La struttura alla base risulta essere simile a quella dell'Academy, la differenza è legata invece ai promotori dell'offerta formativa, se l'Academy è un progetto interno che oltre allo sviluppo delle competenze mira alla fidelizzazione del dipendente, al *Progetto Generation* viene gestito esternamente, le aziende partner e i partecipanti sono quindi clienti.

All'interno di proposte formative come quelle descritte spesso si utilizzano in maniera integrata sia metodologie tradizionali che innovative, è possibile quindi misurarsi sia con le classiche lezioni frontali che con attività più dinamiche su piattaforme digitali. Tuttavia, per sfruttare al massimo le potenzialità di queste soluzioni integrate e ottenere un buon livello di efficienza le organizzazioni devo essere disposte ad investire nella sperimentazione e ancor prima nella preparazione o nella ricerca di formatori che sappiano strutturare, guidare e supportare l'intero processo.

Soffermandosi in particolare sulla fetta di mercato del lavoro che include risorse meno esperte, queste opportunità di formazione relativamente nuove e in rapido consentono di massimizzare gli investimenti sia dal lato aziendale che dal lato dei giovani che vi partecipano grazie a percorsi strategici e focalizzati sulle trasformazioni e sulle necessità delle organizzazioni e, più in generale, del panorama lavorativo.

2.5 La formazione di base

Gli interventi formativi possono avere differenti connotazioni, di conseguenza sia i contenuti che le modalità di erogazione vengono definiti in base agli obiettivi, agli attori e alla realtà organizzativa a cui si fa riferimento.

La formazione spesso fa riferimento a un bisogno di cambiamento che può avvenire a diversi livelli. Soffermandosi su una classificazione basata sulla relazione utenza-obiettivo è possibile individuarne tre differenti gradi:

a. Formazione di base;
b. Formazione per lo sviluppo manageriale;
c. Formazione per lo sviluppo professionale.

Nello specifico, in questo elaborato, l'attenzione viene posta sulla formazione di base, ovvero l'insieme di pratiche formative che hanno il fine di trasmettere al neoassunto metodologie e procedure aziendali, evidenziando gli elementi più rilevanti di operatività e fisionomia istituzionale (Carnevale, 2003). Tuttavia, questa tipologia formativa può essere utilizzata anche dopo l'avviamento al ruolo nel caso in cui si ritenga necessario ampliare il sapere professionale relativo a una posizione lavorativa.

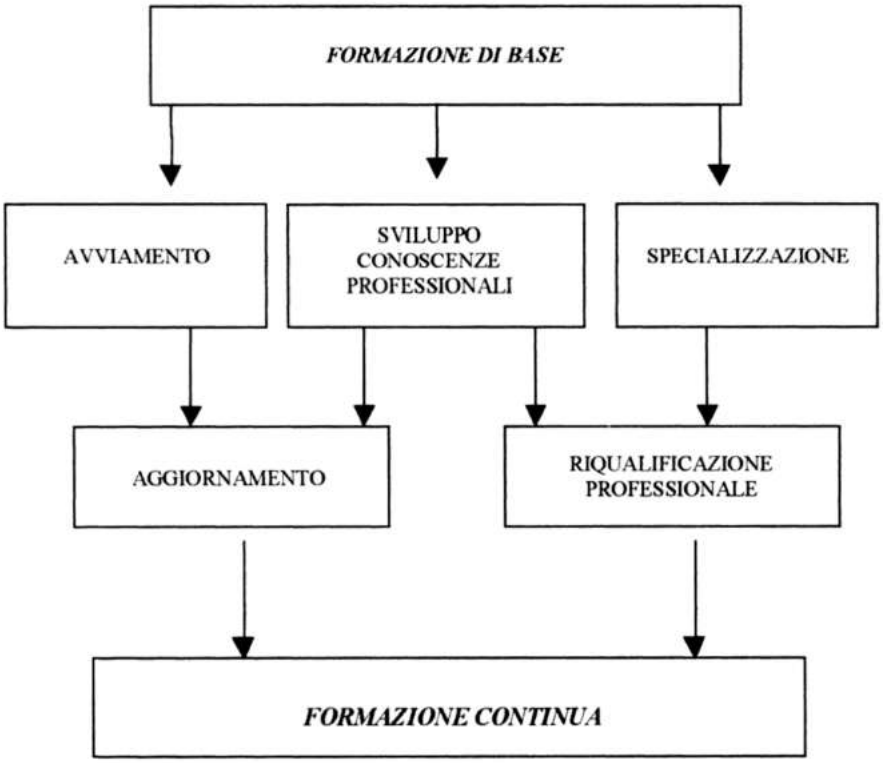


Figura 6: *I livelli della formazione di base (Carnevale, 2003, p. 30)*

La figura 6 presenta un'articolazione più dettagliata delle fasi che si attraversano a livello formativo dal momento dell'inserimento in azienda, i primi tre momenti sono quelli dedicati a:

1) **Formazione di avviamento**: introduce i nuovi assunti alla cultura aziendale e contribuisce alla creazione di un'identità collettiva;
2) **Formazione di preparazione standard**: permette di famigliarizzare con leve, metodologie operative e procedure aziendali. Sempre rendendo chiaro che non vanno assunti come perfetti e immodificabili in un'ottica di predisposizione al cambiamento;
3) **Formazione di specializzazione**: parte più avanzata della formazione di base, focalizzata su specifiche del ruolo professionale (Carnevale,2003).

Completate queste fasi, il neoassunto acquisisce le competenze fondamentali per operare con efficacia all'interno dell'organizzazione, condividendone valori, pratiche e obiettivi. La formazione di base assume, quindi, una funzione cruciale non solo per favorire l'ingresso nel contesto lavorativo, ma anche per creare un senso di appartenenza e identità aziendale. Questo tipo di formazione rappresenta il primo passo verso una partecipazione consapevole e produttiva alla vita dell'impresa, ponendo le basi per uno sviluppo professionale continuo.

Tuttavia, le dinamiche organizzative moderne richiedono che la formazione non si esaurisca con pratiche iniziali di inserimento, ma che prosegua in maniera costante nel tempo attraverso politiche di formazione continua. Risulta quindi fondamentale una continua innovazione e un continuo aggiornamento delle competenze per evitare che conoscenze e competenze acquisite diventino obsolete. Adottare un approccio di questo tipo favorisce la creazione di un circolo virtuoso di apprendimento che consente di mantenere alta la competitività dei dipendenti e dell'azienda in sé, sviluppando un maggior grado di flessibilità al fronte dei rapidi cambiamenti del mercato

Inoltre, è importante sottolineare che esistono anche processi di ri-qualificazione, svolti in momenti di ristrutturazione aziendale o *reengineering* professionale, che portano a ripetere l'intero processo dall'inizio essendo dedicati proprio ad un cambiamento di ruolo e quindi alla necessità di imparare una professionalità in molti casi totalmente differente (Carnevale, 2003).

In definitiva, la formazione di base non è da considerare soltanto come un insieme di pratiche formali, ma come un vero e proprio punto cardine e strumento strategico in grado di creare una forte continuità operativa, sviluppare il proprio *know-how* e costruire un rapporto solido e duraturo con i nuovi dipendenti. In un panorama sempre più dinamico e rapido, la capacità di trasmettere, a partire dall'inserimento, i propri ideali, le competenze e i metodi di lavoro utilizzati risulta essere un fattore distintivo per un successo a lungo termine. Oltre a ciò, progetti formativi concreti e ben strutturati impattano positivamente sulla motivazione e sulla *retention* soprattutto dei lavoratori più giovani, che, come già emerso in precedenza, si dimostrano sempre più attenti alle opportunità di crescita e di apprendimento sia a livello professionale che personale.

2.6 I vantaggi della formazione per i nuovi entrati

Per i nuovi entrati nelle aziende, a maggior ragione se giovani e senza particolari esperienze, le opportunità di formazione possono contribuire a diminuire la sensazione di incertezza ampliamente emersa nel primo capitolo e risultano essere un passaggio fondamentale affinché l'approccio con il contesto lavorativo e l'ingresso in azienda avvengano in modo efficace e positivo.

Una formazione di base specifica e ben strutturata, definita anche come *onboarding formativo*, non è da intendersi unicamente come insieme di attività che si limitano a trasmettere competenze tecniche utili, ma, con uno sguardo più amplio, come un congiunto pratiche che consentono di integrare i neoassunti nella cultura aziendale e sviluppare un'identità professionale più solida, oltre che un senso di appartenenza all'organizzazione e un maggior livello di fiducia in sé stessi e nel proprio ruolo (Carnevale, 2003). Infatti, i giovani lavoratori, abituati a percorsi formativi molto accademici e teorici, caratterizzati da uno scarso contatto con il mondo professionale, vivono la formazione come un momento utile per acquisire maggiore sicurezza e familiarità con le dinamiche aziendali e relazionali a livello lavorativo.

Lo sviluppo di una buona percezione del proprio grado di competenza è fondamentale per la riuscita professionale e per il benessere personale. Nel momento in cui un giovane si considera sufficientemente formato e quindi in grado di far fronte serenamente alle richieste lavorative, si assiste ad una crescita della capacità di autoefficacia, motivazione e consapevolezza di poter portare avanti positivamente il proprio percorso dentro e fuori il contesto organizzativo (Bandura,1997).

Come anticipato, le prime esperienze professionali sono facilmente accompagnate da ansie, disorientamento e incertezze dovute tanto alle ancora poco conosciute richieste del mondo lavorativo, quanto alle aspettative personali. A questo proposito la formazione agisce in modo positivo introducendo all'uso di strumenti utili per affrontare con successo le sfide lavorative e sviluppare competenze necessarie in visione di una crescita continua (D. Lipari, 2002b). Rifacendosi a recenti studi, i *GenZers* sono più propensi a scegliere ed appartenere a realtà che riconoscono il potere della formazione e si dimostrano intenzionate a investire nella loro crescita (ANPAL, 2023). La formazione non è collegata solo al *saper fare*, ma anche al *poter diventare*, le nuove generazioni, infatti, attribuiscono particolare importanza alle opportunità che permettono di apprendere e crescere e le valutano non solo a livello professionale, ma anche come uno strumento che favorisce la

crescita personale e una buona espressione del proprio potenziale in un'ottica di progettualità futura, elementi che portano ad un aumento della motivazione e a una possibile riduzione del rischio di abbandono precoce. In aggiunta, le competenze trasversali, o *soft skills*, che vengono sviluppate o potenziate durante la formazione costituiscono un ulteriore elemento di arricchimento personale che permette di stringere e gestire relazioni interpersonali e situazioni complesse con maggior abilità.

Inoltre, un percorso formativo che include la partecipazione anche di altri attori organizzativi, come dipendenti senior in qualità di tutor, permette di facilitare la creazione di una buona relazione intergenerazionale, elemento fondamentale nelle realtà moderne che vedono la coesistenza e la collaborazione di una forza lavoro varia, appartenente a quattro generazioni differenti con le rispettive esperienze e visioni differenti, che, se non gestite e integrate tra loro potrebbero danneggiare l'intero sistema organizzativo. È possibile a questo punto affermare che la formazione non sia solo un'esigenza strategica dell'impresa e un ponte verso il mondo del lavoro, ma anche un ponte tra generazioni che consente uno scambio reciproco di conoscenze e competenze e crea un intorno collaborativo e inclusivo. Come affermato da Sange (1990), le *learning organizations* permettono di comprendere come le aziende che investono in formazione sia di base che lungo l'interno ciclo lavorativo, siano effettivamente avvantaggiate davanti ai rapidi mutamenti del mercato e al continuo bisogno di innovazione.

In conclusione, in un contesto in continua evoluzione e visti i bisogni della generazione direttamente implicata, l'attenzione rivolta alla formazione in entrata porta molteplici vantaggi, per i singoli individui e per l'intera organizzazione, da saper utilizzare a proprio favore.

Nel capitolo successivo in particolare ci si occuperà di presentare un esempio concreto di come la formazione possa essere concepita come strumento strutturato e strategico per favorire un ingresso positivo dei più giovani nel panorama lavorativo attraverso l'analisi di un progetto di Academy implementato in una realtà tessile comasca.

CAPITOLO 3

T.F.L. Academy: un caso di formazione per l'ingresso nel mondo del lavoro

Dopo aver analizzato dal punto di vista teorico il tema del lavoro e il ruolo cruciale della formazione, ponendo una particolare attenzione su come vengono percepiti dai più giovani, questa terza ed ultima sezione dell'elaborato si pone come obiettivo quello di presentare il caso di T.F.L. Academy, un esempio concreto di un percorso di formazione progettato con il fine di agevolare le prime esperienze lavorative, tenendo presente tanto le esigenze organizzative, quanto quelle dei nuovi assunti. Tale esempio, sviluppato all'interno di un'azienda tessile, seppur risulti avere dimensioni ridotte rispetto ai progetti sviluppati da altri colossi industriali italiani, può essere considerato come un modello di riferimento per comprendere a pieno come buone pratiche di formazione strutturata siano in grado di rispondere a importanti sfide moderne come la necessità di facilitare l'inserimento dei giovani nel contesto lavorativo, il bisogno di sviluppare le competenze e le conoscenze necessarie e la volontà di rimanere competitivi nel settore di riferimento. L'Academy più in generale risulta essere una modalità di vedere la formazione sempre più utilizzata sia in ambito accademico che lavorativo in quanto contribuisce alla generazione di un apprendimento continuo e una conseguente maggior crescita del patrimonio di conoscenze e competenze possedute dalle risorse umane.

Questo capitolo esaminerà le caratteristiche principali del progetto Academy di T.F.L, analizzando il presupposto che hanno portato alla sua creazione, la struttura del progetto e i risultati ottenuti. Attraverso questo approfondimento, si cercherà di comprendere a pieno come le Academy possano rappresentare una strategia vincente per favorire tanto l'inserimento lavorativo e lo sviluppo professionale delle nuove generazioni, quanto la crescita e la competitività aziendale.

3.1 Che cos'è un'Academy

La diffusione delle Academy aziendali avviene a partire da metà del secolo scorso, momento in cui l'attenzione delle organizzazioni, tradizionalmente focalizzata sulle attività legate al capitale finanziario, viene postata su relazioni, conoscenze, capitale umano e intellettuale come risposta alla globalizzazione dei mercati e allo sviluppo rapido e continuo delle tecnologie (Salvetti, Bertagni, La Rosa, 2017). Non risulta possibile stabilire una definizione univoca rispetto al fenomeno delle Academy, ve ne sono molteplici, ognuna delle quali si focalizza su aspetti differenti, questo è dovuto alla grande eterogeneità riscontrabile nei casi empirici che è possibile analizzare (Prince, Beaver, 2001).

Una prima definizione in cui si parla in modo molto generico di una formula organizzativa utilizzata per l'erogazione della formazione per i dipendenti viene data da Nash e Hawthorne nel 1987. Per avere una definizione più amplia bisogna aspettare il 1998, anno in cui Meister parla di un «contenitore strategico che offre soluzioni di apprendimento per ogni gruppo di lavoro all'interno dell'organizzazione. Un'Academy ha la responsabilità di modellare la cultura aziendale e promuovere lo sviluppo di competenze immateriali come la leadership, il pensiero creativo e la capacità di problem solving» (Garzón Castrillon, 2018, p.29). Un anno dopo, nel 1999, Schwandt and Marquardt sottolineano invece un altro aspetto affermando che le Academy «possono essere considerate un punto focale per facilitare le pratiche sociali, tecnologiche e organizzative che supportano la creazione di conoscenza e l'apprendimento organizzativo, in relazione a che significato le persone danno alle proprie esperienze lavorative e, di conseguenza, apprendono attraverso esse» (Garzón Castrillon, 2018, p.29).

Queste due definizioni possono essere lette in ottica complementare, infatti se la prima si concentra sul ruolo strategico del fenomeno in analisi, la seconda fa riferimento alla sua funzione pratica. L'unione di queste due componenti permettere di comprendere come l'Academy possa essere tanto uno strumento strategico utile per la gestione delle risorse umane, quanto un vero e proprio ecosistema di apprendimento.

In altre parole, è possibile dire che «un'Academy aziendale è una scuola d'impresa, dove si mettono in condivisone conoscenze, valori, comportamenti, strategie per la crescita delle persone in azienda, di manager, quadri, giovani talenti e collaboratori interni» (Marafon, Mengato, 2016, p.30).

La parola Academy appare usata per la prima volta negli Stati Uniti nel 1927, anno in cui *General Motors* introduce una struttura aziendale preposta a rendere più definiti i processi interni e a rendere più efficace la diffusione di conoscenza. Per i due decenni a venire il fenomeno rimane confinato al territorio americano e solo a partire dagli anni Ottanta, momento in cui le organizzazioni rivalutano la centralità della formazione, vi è una maggior diffusione. Se nella fase iniziale progetti di questo tipo erano strettamente legati alla mera attività formativa tradizionale e all'aumento della conoscenza interna, ad oggi si parla di un fenomeno più ampio, che in molti casi diventa attore concreto del sistema educativo, collegando il mondo scolastico a quello lavorativo, e creando, così, la possibilità diretta di reclutare talenti.

Il fenomeno delle Academy, sul territorio italiano, popolato da un'importante presenza di piccole e medie imprese, ha attraversato delle fasi differenti rispetto ad altri Paesi. Solo tra fine anni Novanta e inizio Duemila si assiste a uno sviluppo per il quale aziende di grandi dimensioni (Ferrero, Fiat, Eni, Vodafone...) e soggetti della pubblica amministrazione implementano strutture di Academy al loro interno (Cerni, 2016). La crisi del 2008 ha però portato ad una diminuzione notevole del budget a disposizione delle aziende e alla conseguente costruzione di academy più snelle, nonostante ciò, il fenomeno ha continuato ad espandersi soprattutto a partire dalle realtà più grandi e strutturate. Ad oggi la sfida è quella di riuscire a rimanere al passo anche dal punto di vista digitale data l'introduzione di nuovi strumenti legati all'*e-learning*, all'intelligenza artificiale e alle piattaforme di *microlearning*.

La costruzione di un'Academy efficace prevede l'integrazione di molteplici caratteristiche e condizioni. Prima su tutte si trova la governance, intesa come insieme di soggetti, ruoli, attività, responsabilità e risorse necessarie per il coordinamento e la gestione dell'intero progetto, a questo elemento si aggiungono le tecnologie a supporto della formazione, le scelte comunicative e infine l'ecosistema, quindi, la rete di *partnership*, all'interno della quale l'Academy si sviluppa (Bonomelli,2018).

Nel panorama odierno si possono identificare due tipologie di Academy:

- *Academy interna*: con l'obiettivo di sviluppare le competenze dei collaboratori interni alla realtà organizzativa.
- *Academy esterna*: permette la formazione di clienti, fornitori, partner tecnici esterni all'azienda (Marafon, Mengato, 2016, p.30)

Sono differenti i motivi per i quali gli imprenditori decidono di investire in tali progetti e integrarli all'interno delle rispettive organizzazioni, tra i principali è possibile citare:

- La creazione di occupabilità. La formazione permette, agli individui che ve ne prendono, parte di sviluppare competenze utili nel mercato del lavoro più a lungo termine,
- L'attrazione e l'inserimento di giovani talenti,
- La volontà di mettere al centro la persona e la sua crescita professionale,
- Aumentare l'engagement e avere maggior possibilità di superare con successo processi di *change management*,
- La possibilità per l'impresa di crescere ed essere più sostenibile grazie a progetti che possono essere implementati attraverso la collaborazione con attori esterni (territorio, altre imprese...) (R. Bonomelli, 2028).

I benefici legati alle Academy aziendali sono però accompagnati da alcune criticità. Uno dei problemi più frequenti è relativo alla capacità di creare e mantenere una situazione di equilibrio tra formazione specifica e sviluppo di competenze trasversali a lungo termine. Soprattutto in alcuni settori, rischio di sviluppare un progetto eccessivamente centrato sulla specializzazione tecnica potrebbe limitare l'adattabilità dei lavoratori ad un mercato del lavoro in cui le competenze vanno continuamente aggiornate (Prince, Beaver, 2001). Un altro punto critico, soprattutto in fase iniziale, riguarda i costi per l'implementazione e la gestione. L'investimento sia in termini di risorse umane che a livello economico non risulta essere sempre sostenibile, a maggior ragione sul territorio italiano popolato prevalentemente da piccole e medie imprese (Cerni, 2016). Inoltre, è necessario fare i conti con il fenomeno della resistenza al cambiamento; infatti, non sempre gli attori coinvolti si dimostrano disposti a integrare nuove modalità di formazione o partecipare attivamente. Questa difficoltà, in particolare nei casi in cui non viene colta ed elaborata, può ridurre drasticamente l'efficacia dell'intero percorso, e quindi anche il ritorno sull'investimento ipotizzato dall'azienda (Bonomelli, 2018).

Nonostante queste criticità, le Academy propongono un approccio strategico e moderno in ambito formativo, in grado di rispondere alle sfide poste dal mercato del lavoro odierno, essendo strutturate in modo tale per cui risulta possibile consolidare sia nozioni culturali legate alle realtà in cui si sviluppano, sia competenze tecniche e trasversali necessarie alla competitività.

In conclusione, «le Academy aziendali rappresentano una delle novità più intriganti per tante aziende. Infatti, sono una risposta pratica e concreta al bisogno di formazione. Tante imprese che necessitano di avere personale formato e competente non hanno delegato,

ma hanno deciso di creare una struttura che non solo riesca a reclutare le persone giuste, ma che garantisca loro anche una crescita continua attraverso percorsi didattici mirati, che selezioni e cresca il personale con le dovute competenze» (Bonomelli, 2018, p. 2).
I progetti di Academy risultano essere spazi in cui la formazione tradizionale diventa motore di miglioramento e apprendimento continuo ad oggi utilizzati soprattutto per facilitare l'entrata di giovani neoassunti nel mondo lavorativo, creando così un ulteriore vantaggio competitivo che consente di ottenere un inserimento nel contesto aziendale già importato alla crescita del capitale umano.

3.2 T.F.L. Academy: una presentazione del progetto

Date le basi teoriche fornite nel paragrafo precedente è ora possibile procedere presentando il progetto concreto. Il caso in analisi in questa sezione riguarda l'azienda T.F.L. S.p.A., un'importante realtà del distretto tessile comasco, che, in collaborazione con IAM S.r.l., società di consulenza attiva sullo stesso territorio, ha implementato un progetto di Academy strutturato *ad hoc* sulle le proprie esigenze, in particolare per la necessità di inserimento di nuovi giovani dipendenti e per la conseguente ripopolazione del settore.
In questa sede l'obiettivo è quello di ricostruire l'esperienza nelle sue fasi principali, facendone emergere utilità e i benefici sia per l'azienda che per i giovani talenti inseriti, grazie alle interviste svolte con Nicola Merlo (amministratore delegato di T.F.L) e Angelica Montalbano (CEO di IAM) e alla possibilità di visionare i documenti relativi all'esperienza e gli strumenti utilizzati.
È quindi ora possibile procedere con una presentazione più approfondita delle due realtà coinvolte per poi entrare nel vivo degli step di sviluppo del progetto.

3.2.1 T.F.L. S.p.A.

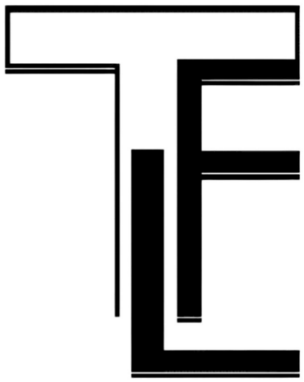


***Figura 7** : Logo di T.F.L. S.p.A.*

T.F.L. Tintoria Finissaggio di Luisago S.p.A.[3] viene fondata nel 1981 da Bruno Merlo, padre dell'attuale amministratore delegato, Nicola Merlo, con il supporto di alcuni soci finanziari e ha sede a Luisago, in provincia di Como. È un'azienda italiana che oggi conta più di 50 dipendenti ed è specializzata nella tintura e nel finissaggio di tessuti composti da fibre naturali e artificiali, nella filiera del tessile rappresenta l'anello di congiunzione tra le tessiture e i *converter*, ovvero aziende che acquistano il tessuto dalle tessiture e si occupano poi di farlo lavorare a tintorie e stamperie.

Con più di trent'anni di esperienza, T.F.L. è pienamente affermata come leader nel settore della nobilitazione tessile e si distingue per la spiccata attenzione che dedica alla qualità, all'innovazione tecnologica e al rispetto verso l'ambiente, tanto che dal 2002 risulta essere un'impresa certificata *For Textile*, marchio che garantisce proprio la qualità e l'affidabilità e certifica il rispetto di codici etici, sociali e ambientali.

T.F.L. si presenta come una realtà attenta a soddisfare le esigenze della clientela e comprendere e anticipare i rapidi cambiamenti del mercato del lavoro odierno. La sua missione è fortemente legata alla volontà di offrire servizi di alta qualità combinando tradizione e innovazione per offrire soluzioni all'avanguardia nel campo in cui opera. Un ulteriore elemento chiave della strategia di questa impresa è l'impegno che, proprio per volontà dell'attuale amministratore delegato, viene manifestata nei confronti dei più giovani; infatti, l'azienda si impegna nella crescita professionale delle nuove generazioni attraverso l'investimento in progetti, come quello di Academy, mirati all'inserimento

[3] T.F.L. tintoria finissaggio di Luisago S.p.A.(n.d) https://www.tflitaly.com/it/default/27934-0-0/qualita.aspx

lavorativo e allo sviluppo di competenze specialistiche nel settore tessile. Oltre a ciò, questo approccio permette di gestire dinamiche di ricambio generazionale e contribuisce a una ripopolazione del distretto tessile.
Questa visione orientata al futuro fa sì che T.F.L. possa essere considerata come esempio virtuoso di come un'azienda possa continuare a crescere e ad innovarsi, riconoscendo il valore degli attori che la abitano e senza mai dimenticare i propri principi fondanti e la propria storia

3.2.2 IAM S.r.l.

***Figura 8** : Logo di IAM S.r.l.*

IAM S.r.l.[4] è una società di consulenza con sede a Fino Mornasco (CO), che nasce nel 2022 da un progetto imprenditoriale di Angelica Montalbano con l'obiettivo di fornire servizi di consulenza e selezione sul territorio comasco, soprattutto nell'ambito tessile.
Ad oggi il team di IAM è composto da quattro esperte con competenze specifiche e diversificate, che, con approccio pragmatico, forte motivazione, e predisposizione all'ascolto, si pongono come obiettivo quello di creare, innovare e mantenere il benessere all'interno delle aziende valorizzando la risorsa più preziosa, ovvero le persone, seguendo lo slogan "persone che credono nelle persone e nel valore unico che queste possono portare".
I servizi offerti per la gestione e valorizzazione delle risorse umane si possono dividere in tre macroaree. La principale è quella che riguarda l'ambito di **ricerca e selezione** per le aziende clienti. Si fa quindi riferimento a tutte le attività a partire dalla conoscenza del contesto organizzativo con conseguente analisi dei bisogni, passando per la ricerca

[4] IAM S.r.l. (2024) https://iamsrl.eu/

tramite Database interno e in caccia attiva, e la selezione con la possibilità di valutazioni specifiche con lo strumento di *assessment* di Thalento, fino ad arrivare alla parte finale che prevede un supporto sia nei confronti dell'azienda cliente (ad esempio per la definizione di una buona proposta economica e contrattuale) sia nei confronti del candidato nella gestione del cambiamento professionale.
Le altre due macroaree sono invece legate alla **consulenza manageriale**, con attività volte a ottimizzare i processi e le strategie organizzative come analisi di clima, interventi di consulenza organizzativa, valutazione del potenziale e progettazione di interventi formativi, e **servizi di *coaching* e *mentoring*** intesi come strumenti efficaci per lo sviluppo del potenziale umano e manageriale.
Tutti gli interventi e i servizi vengono erogati ponendo particolare attenzione sui bisogni specifici dei clienti, cercando di costruire team di lavoro coesi e promuovendo una cultura aziendale sostenibile.
È In questo quadro generale che trovano origine e sviluppo diversi progetti di Academy come quello di T.F.L. che emerge come una tra le meglio riuscite.

3.3 Le interviste

A supporto della presentazione del progetto T.F.L. Academy sono state condotte due interviste. I profili intervistati, appartenenti all'azienda e alla società coinvolta rappresentano due figure chiave all'interno dell'intero programma, nello specifico si fa riferimento a Nicola Merlo, amministratore delegato di T.F.L e Angelica Montalbano, CEO di IAM. Gli incontri si sono svolti, in presenza, nelle rispettive sedi aziendali tra dicembre 2024 e gennaio 2025 e hanno previsto domande mirate che hanno permesso di affrontare temi come la struttura del progetto, la sua efficacia e l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, oltre che aneddoti e pensieri legati a esperienze e percezioni personali.
Queste interviste sono state realizzare con il fine di raccogliere testimonianze dirette sulle motivazioni che hanno portato alla costruzione dell' Academy, sulle strategie implementate, sugli strumenti utilizzati e sui risultati ottenuti. Un approccio qualitativo di questo tipo permette di delineare una visione più approfondita e concreta del progetto, unendo così la prospettiva teorica con le esperienze reali.

Le informazioni raccolte sono state integrate e commentate nei paragrafi successivi affinché sia possibile offrire una chiave di lettura pratica rispetto ai concetti trattati. Inoltre, per garantire la completa trasparenza e completezza dell'analisi, le trascrizioni integrali delle interviste sono state allegate in Appendice (Appendice A pp. 87-94 e Appendice B pp. 95-104). In questo modo possibile fare riferimento diretto alle parole degli intervistati, sottolineando gli aspetti più rilevanti e comprendendo al meglio il contesto in cui il progetto è stato sviluppato.

3.4 Nascita e presupposti del progetto

Il progetto nasce nell'anno 2023, quando T.F.L. si trova a dover pensare ad una strategia per far fronte ai sette pensionamenti che sarebbero avvenuti nell'arco dell'anno successivo, e come affermato dall'AD in una recente intervista rilasciata al quotidiano *La Provincia* «rimpiazzare queste figure facendo ricerche con metodi tradizionali risultava complicato, è quello che si fa normalmente ma ci siamo chiesti se ci fosse un'altra soluzione» (Merlo, 2024, p.4). La questione relativa ai licenziamenti, infatti, portava con sé un problema maggiore e allargato a tutto il distretto tessile comasco, ovvero quello del ricambio generazionale.

Il territorio comasco è da sempre popolato dall'industria tessile e la maggior parte delle persone che vivono nella zona lavorano in questo settore. Molti di questi lavoratori sono cresciuti in questo contesto e hanno maturato una conoscenza specifica della propria mansione e del prodotto in sé, nessuno si è però preoccupato con largo anticipo di quello che sarebbe successo nel momento del raggiungimento della loro età pensionabile e della difficoltà che si sarebbe presentata nell'inserire nuove figure con delle competenze adeguate, afferma Angelica Montalbano, CEO di IAM e colei che ha proposto a T.F.L. la formula Academy dedicata a giovani talenti già sperimentata in un altro distretto.

Questa tipologia di progetto è stata prontamente accolta da Nicola Merlo che afferma: «per me è stata un'illuminazione, anche perché l'insegnamento è una cosa che ho sempre avuto dentro, ha tirato fuori un qualcosa a cui da solo non sarei mai arrivato (...)» (Appendice A, p.88).

La decisione di focalizzarsi proprio su profili giovani viene presa proprio per far fronte alla problematica del ricambio generazionale già citata in precedenza, ma anche perché

le opportunità a livello scolastico di formarsi in questo settore risultano essere limitate e hanno subito una notevole diminuzione di iscritti.

Un ulteriore punto di forza del progetto è rappresentato dall'aspetto culturale, l'Academy infatti oltre che ad introdurre nel mondo del lavoro facendo acquisire le competenze necessarie per una mansione specifica, si pone come obiettivo quello di tentare di far riscoprire l'eccellenza e il valore del tessile comasco, «se fino a 30 anni fa il papà che lavorava nel tessile tornava casa e faceva uno storytelling di quello che faceva, di come lavorava, di com'era bella la sua azienda, di com'era bello il suo prodotto, di com'era creativa, ma anche l'attività che faceva, ad oggi, questa cosa si è in qualche modo spenta (...)» (Appendice B, p.96). Questo atteggiamento ha portato i giovani a non sviluppare interesse per il settore da un lato e dall'altro ad essere visti da molti imprenditori come una generazione con poca volontà di impegnarsi e "sporcarsi le mani".

L'Academy invece mira ad approcciarsi ai giovani con un modo diverso e più strutturato che possa portare anche far riscoprire un settore fondamentale per il territorio.

Oltre a ciò, Nicola Merlo è fermamente convinto che formare con questo metodo i giovani, facendoli appassionare all'azienda, alla mansione e al settore, possa essere una buona strategia sia per aumentare i livelli di *attraction* e *retention* aziendale diminuendo il fenomeno del *turnover*, sia per ripopolare e arricchire il distretto evitando dinamiche di eccessiva competitività tra le aziende occupate a "rubarsi" tra loro i pochi talenti disponibili.

Spostando invece l'attenzione sui vantaggi che i partecipanti possono trarre dalla partecipazione a questo progetto che unisce la selezione e la formazione si fa riferimento proprio alla possibilità di imparare non solo una mansione, ma concretamente una modalità di approccio al mondo del lavoro, cercando di strutturare un'iniziativa che prevede un ingresso efficace e positivo, in cui il giovane ha il tempo conoscere l'ambiente lavorativo e imparare ciò che andrà a fare, sia da un punto di vista teorico che pratico, essendo costantemente affiancato e seguito in un contesto in cui viene riconosciuta e valorizzata l'importanza del percorso che si sta svolgendo, anche in un'ottica di futura realizzazione personale.

A ciò si aggiunge un fattore non meno importante legato alla componente retributiva, e quindi alla possibilità di avere una buona stabilità economica; infatti, i ragazzi che vengono inseriti in T.F.L. vengono inquadrati con uno stipendio normato dal CCNL tessile come operai di secondo livello con la potenzialità, di avere un contratto a tempo

indeterminato come operai di terzo livello in un tempo breve, che in alcuni casi non supera un anno dall'assunzione.

«Il compito più difficile è legare il giovane all'azienda, legare il giovane a questo progetto» afferma Nicola Merlo, «però se riusciamo ad assumerci questo grosso onere, che vuol dire remunerare il giovane per il lavoro che fa, premiarlo, fargli capire che comunque siamo attenti anche alle sue esigenze, non solo alle nostre esigenze, secondo me si può trovare un percorso comune che può durare a lungo» (Appendice A. p.90).

La visione lungimirante che dimostra l'AD di T.F.L evidenzia come la forza di questo progetto non risieda solo nell'approccio alla formazione o nelle opportunità contrattuali offerte, ma anche nella volontà di creare una relazione positiva e solida tra azienda e lavoratori. In questa misura, investire nei giovani non significa solo mettere a disposizione gli strumenti tecnici necessari, ma creare un ambiente che riconosca e valorizzi l'operato di tutti, favorendo una crescita reciproca.

3.5 La struttura di T.F.L. Academy

Esposti i fondamenti sui quali il progetto di Academy è stato costruito è ora possibile concentrarsi sulla composizione e sulle fasi di sviluppo.

Innanzitutto, risulta necessario affermare che l'intero progetto ha avuto una durata complessiva di 12 mesi, quindi circa da ottobre 2023 a ottobre 2024, e che le due uniche condizioni per la partecipazione sono state:

- Età generalmente inferiore a 25 anni,
- Nessuna esperienza in ambito tessile.

Hanno partecipato ufficialmente all'iniziativa cinque giovani nati tra il 1992 e il 2004.

Esclusa quella che potrebbe essere definita come fase 0, ovvero quella in cui sono avvenuti i contatti, sono stati chiarite le necessità dell'azienda ed è stata presentata la formula Academy, il resto del progetto può essere scomposto in cinque macrofasi (*figura 9*) che verranno prese in considerazione singolarmente nei paragrafi successivi affinché risulti possibile presentarle in modo approfondito grazie alle informazioni condivise da Angelica Montalbano nell'intervista contenuta nell'Appendice B.

***Figura 9** : T.F.L. Academy – le fasi di sviluppo. Elaborazione personale.*

3.5.1. Fase 1 e 2: dalla ricerca e selezione al piano di *onboarding*

Questo progetto di Academy, oltre che prevedere una fase di formazione specifica in entrata, viene concepito con l'idea di proporre un approccio differente da quello tradizionale nella fase di ricerca e selezione dei futuri giovani talenti, una proposta che, considerando la mancanza di esperienza pregressa e conoscenze specifiche, si focalizza maggiormente su competenze trasversali e motivazionali, dando valore a attitudini, inclinazioni e motivazioni personali.

La fase iniziale del progetto T.F.L. Academy è quindi dedicata all'identificazione e alla selezione dei candidati. Durante questo step, il team di IAM si impegna a "pubblicizzare" il progetto e attrarre giovani senza esperienza lavorativa utilizzando tutti i principali canali di ingaggio, quindi, si attiva una dinamica di passaparola, vengono pubblicati annunci sulle principali piattaforme e sui social. Inoltre, viene svolta un'attività di caccia diretta promuovendo il progetto con una comunicazione mirata, con il fine di individuare potenziali talenti.

Completata la ricerca dei possibili candidati si procede con l'iter di selezione che prevede tre step principali. Nel primo viene svolto un incontro di gruppo, in ogni sessione 5-7 ragazzi vengono sottoposti a giochi e brevi attività strutturate appositamente per poter valutare specifiche caratteristiche dei candidati, ad esempio, la capacità di presentarsi, interagire, collaborare e partecipare in dinamiche di team. Conclusa l'osservazione viene

presentata la formula Academy nello specifico e viene richiesto ai partecipanti un breve feedback preliminare così da avere un immediato riscontro.

Una volta individuati i giovani talenti che potrebbero essere interessati e motivati è possibile passare al secondo step, step nel quale è previsto un colloquio individuale in cui l'attenzione si sposta sul singolo individuo con l'obiettivo di approfondire punti di forza, aree di miglioramento e motivazioni che lo spingono a sviluppare interesse per il progetto, in questo modo risulta possibile iniziare valorizzare il potenziale dei giovani che nella maggior parte dei casi si affacciano per la prima volta al mondo del lavoro

A rinforzo di questi primi due momenti, prima di passare al terzo step, i candidati vengono invitati a partecipare a una visita in azienda, affinché sia possibile comprendere in concreto l'essenza della realtà nella quale potrebbero essere inseriti e stimolare curiosità con esempi concreti come mostrando il processo che dalla creazione del filo porta alla realizzazione di un abito completo.

Come spiega Montalbano, in questo modo «presenti il progetto, ma poi glielo fai vedere, glielo fai respirare, fai parlare l'imprenditore che dedica un'ora o due ore a questi ragazzi, racconta come è nata la sua azienda, quello che fa, quali sono le macchine, quali sono i processi, quali sono gli sviluppi, quali sono i clienti con i quali lavorano. (.) Fai vedere al ragazzo anche qual è il risultato finale» (Appendice B, p.98).

È questo il momento in cui entra in gioco anche l'aspetto culturale legato a far riscoprire ai giovani l'eccellenza del distretto tessile comasco, infatti in molti candidati, anche se nati e cresciuti a Como, è stata riscontrata una conoscenza minima, se non nulla dell'intero settore e del ruolo centrale di alcune aziende presenti nel panorama locale. Per questo motivo l'idea è stata quella di non fermarsi solo alla valutazione dei candidati, ma di dedicare del tempo anche a raccontare storia, cultura e opportunità che il settore tessile può offrire, cercando di far emergere, anche, come alcuni dei capi indossati potessero avere origine proprio sul territorio, suscitando così maggior consapevolezza a nuovo interesse.

A completamento del processo di selezione, la terza ed ultimo step prevede un incontro direttamente con l'imprenditore Merlo, che sceglie quelli che saranno i partecipanti effettivi. In questa esperienza, che il candidato può affrontare in modo più consapevole, mature e informato grazie alla visita in azienda, è inoltre possibile confrontarsi direttamente con i vertici aziendali su perplessità e curiosità emerse nelle fasi precedenti.

Una volta individuati definitivamente i partecipanti si passa nel vivo alla seconda fase, ovvero quella in cui viene redatto uno specifico piano di *onboarding* con delle specifiche tanto per i ragazzi quanto per l'azienda.
Questo piano rappresenta un momento fondamentale per garantire un percorso che permetta un inserimento efficace e graduale dei nuovi talenti. Combina momenti collettivi e individuali, sessioni teoriche e pratiche e va a definire in modo chiaro la parte più tecnica di implementazione del progetto, contiene quindi informazioni come:

- Indicazioni e strumenti per formazione dei giovani talenti,
- Indicazioni e strumenti per la formazione dei tutor,
- Calendario (inizio e chiusura Academy, incontri, inserimento in azienda...),
- Modalità graduale di inserimento in azienda,
- Organizzazione e tempistiche dei feedback.

Un tratto distintivo, che emerge già in questa fase e accompagna tutto il progetto, chiarito è la flessibilità, infatti, le mansioni che vengono assegnate ai futuri neoassunti potrebbero essere modificare se, in tempistiche consone, dovessero emergere segnali che riportano a una migliore attitudine verso un ruolo differente da quello inizialmente individuato. In questo caso è possibile procedere a una riassegnazione, sempre nel rispetto delle esigenze aziendali. Questo approccio fortemente adattabile e umano consente in primo luogo di valorizzare al massimo il potenziale dei giovani, ma anche di affrontare con maggior probabilità di successo la sfida di inserire giovani senza esperienza in ruoli tecnici spesso complessi, come tessitori, addetti al controllo qualità o operai su macchine di tintura e finissaggio.

3.5.2. Fase 3: formazione per i tutor

Come emerge nell'intervista con Montalbano uno degli obiettivi del progetto è quello di prendersi cura dell'integrazione del giovane nel contesto aziendale, cercando di evitare sensazioni di impreparazione, incertezza e abbandono che possono presentarsi all'ingresso nel mondo del lavoro. Questo approccio attento allo sviluppo del potenziale dei più giovani non può prescindere da un altro elemento fondamentale e parallelo che riguarda invece la disponibilità dell'azienda stessa ad accogliere nuovi ingressi, ovvero,

la preparazione dei tutor. Affinché vi sia un inserimento efficace è infatti essenziale che coloro che affiancheranno i nuovi arrivati siano formati in maniera adeguata, non solo sulle competenze tecniche che già possiedono ampliamente, ma anche su quelle relazionali e comunicative necessarie per svolgere al meglio il loro ruolo.

Il primo passo per fare ciò è individuare chi saranno i tutor, in questo caso i nomi sono stati selezionati direttamente dall'amministratore delegato dell'azienda tra i collaboratori senior, la scelta di queste figure chiave non è stata guidata solo da questioni legate a competenze specifiche o anzianità, bensì soprattutto dalle *soft skills*, dalla disponibilità, dalla motivazione dimostrata per ricoprire questo ruolo.

Come evidenzia Montalbano, «9 aziende su 10, quando decidono di assegnare un ragazzo a una persona interna che lo deve formare, scelgono il più bravo tecnicamente. Ma questa persona ha voglia di farlo? Sa comunicare? Sa entrare in relazione con un ragazzo più giovane? essere tutor non significa soltanto essere tecnicamente competenti, ma avere un'attitudine al prendersi cura di qualcuno, aiutandolo in quello che è il suo sviluppo» (Appendice B, p.98), «Non è scontato», continua Montalbano, «perché spesso i tutor vivono l'affiancamento con un ragazzo come un rallentamento. Parlando con alcuni tutor, mi dicevano: 'Mi pesa da morire fare questa cosa, io non ho voglia di parlare quando lavoro,' oppure, 'Produco meno di quello che devo perché devo stare dietro anche a lui, e cosa mi viene in tasca? Niente» (Appendice B, p.98). Proprio a questo proposito, la scelta dei tutor da parte dell'azienda è stata seguita da un momento di indagine più approfondita da parte del team di IAM con l'obiettivo di comprendere fino in fondo se i dipendenti scelti considerassero il tutoraggio come una possibile esperienza arricchente.

Accertata la disponibilità e la predisposizione dei tutor, lo step successivo prevede incontri collettivi specifici e mirati a creare un sistema di supporto reciproco. In questi momenti ci si occupa di presentare il progetto in modo puntuale, viene introdotta la figura del tutor e si riflette su quali sono le competenze necessarie, ma anche su quali potrebbero essere le potenziali problematiche e le conseguenti strategie da mettere in atto per affrontarle.

In questa sede, inoltre, viene fornito il *kit del tutor*, ovvero, un insieme di 4 strumenti fondamentali per la buona riuscita dell'intero percorso.

Il primo strumento è il *piano di tutoring (figura 10)* nel quale vengono definite in modo chiaro le fasi del progetto e la relativa durata e contiene quindi informazioni sulla formazione in aula e in affiancamento, sui momenti di osservazione e sui feedback.

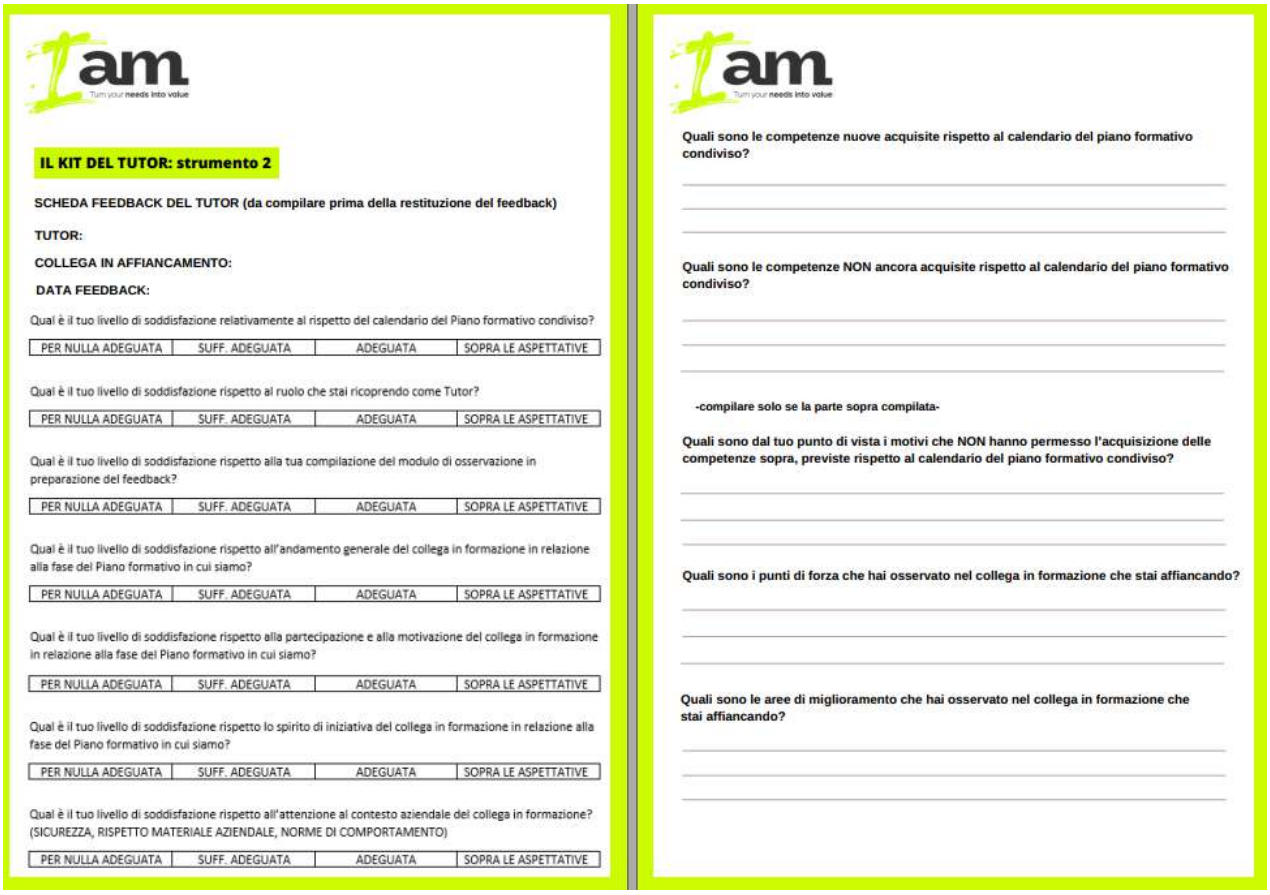
Permette di avere una panoramica completa di come sarà strutturato il percorso con i futuri neoassunti e di potersi organizzare di conseguenza.

TITOLO FASE PROGETTO	DATA INIZIO	DATA FINE
Formazione pratica aula formazione		
Formazione pratica in affiancamento 1		
Prima osservazione (la durata coincide con il punto sopra)		
Primo feedback		
Formazione pratica in affiancamento 2		
Seconda osservazione (la durata coincide con il punto sopra)		
Secondo feedback		

***Figura 10**: strumento 1 – piano di tutoring*

Il secondo strumento invece è la *scheda di feedback del tutor (figura 11),* questa scheda è composta da una prima parte che dovrà compilare il tutor prima della restituzione del feedback che include un breve questionario sul livello di soddisfazione riguardante diversi momenti del percorso (condivisione del piano formativo, ruolo di tutor, andamento generale, motivazione, partecipazione, spirito di iniziativa e attenzione al contesto aziendale del collega in formazione) al quale rispondere indicando un livello in una scala composta da 4 voci (per nulla adeguata, sufficientemente adeguata, adeguata, sopra le aspettative) e alcune domande aperte relativa allo sviluppo delle competenze lavorative sulla base del piano formativo condiviso.

La seconda parte va invece compilata dopo il feedback collettivo con il team di IAM e il collega in affiancamento e prevede delle brevi domande aperte focalizzate sull'incontro appena avvenuto, sul grado di accordo riguardo a quanto emerso e su come lavorare su eventuali aree di miglioramento. Tale strumento favorisce una visione strutturata e completa sull'efficacia del tutoraggio e permette di strutturare un dialogo costruttivo tra tutor, collega affiancato e team di esperti, alimentando così un ciclo continuo di apprendimento e miglioramento.



IL KIT DEL TUTOR: strumento 2

SCHEDA FEEDBACK DEL TUTOR (da compilare prima della restituzione del feedback)

TUTOR:

COLLEGA IN AFFIANCAMENTO:

DATA FEEDBACK:

Qual è il tuo livello di soddisfazione relativamente al rispetto del calendario del Piano formativo condiviso?

PER NULLA ADEGUATA	SUFF. ADEGUATA	ADEGUATA	SOPRA LE ASPETTATIVE

Qual è il tuo livello di soddisfazione rispetto al ruolo che stai ricoprendo come Tutor?

PER NULLA ADEGUATA	SUFF. ADEGUATA	ADEGUATA	SOPRA LE ASPETTATIVE

Qual è il tuo livello di soddisfazione rispetto alla tua compilazione del modulo di osservazione in preparazione del feedback?

PER NULLA ADEGUATA	SUFF. ADEGUATA	ADEGUATA	SOPRA LE ASPETTATIVE

Qual è il tuo livello di soddisfazione rispetto all'andamento generale del collega in formazione in relazione alla fase del Piano formativo in cui siamo?

PER NULLA ADEGUATA	SUFF. ADEGUATA	ADEGUATA	SOPRA LE ASPETTATIVE

Qual è il tuo livello di soddisfazione rispetto alla partecipazione e alla motivazione del collega in formazione in relazione alla fase del Piano formativo in cui siamo?

PER NULLA ADEGUATA	SUFF. ADEGUATA	ADEGUATA	SOPRA LE ASPETTATIVE

Qual è il tuo livello di soddisfazione rispetto lo spirito di iniziativa del collega in formazione in relazione alla fase del Piano formativo in cui siamo?

PER NULLA ADEGUATA	SUFF. ADEGUATA	ADEGUATA	SOPRA LE ASPETTATIVE

Qual è il tuo livello di soddisfazione rispetto all'attenzione al contesto aziendale del collega in formazione? (SICUREZZA, RISPETTO MATERIALE AZIENDALE, NORME DI COMPORTAMENTO)

PER NULLA ADEGUATA	SUFF. ADEGUATA	ADEGUATA	SOPRA LE ASPETTATIVE

Quali sono le competenze nuove acquisite rispetto al calendario del piano formativo condiviso?

Quali sono le competenze NON ancora acquisite rispetto al calendario del piano formativo condiviso?

-compilare solo se la parte sopra compilata-

Quali sono dal tuo punto di vista i motivi che NON hanno permesso l'acquisizione delle competenze sopra, previste rispetto al calendario del piano formativo condiviso?

Quali sono i punti di forza che hai osservato nel collega in formazione che stai affiancando?

Quali sono le aree di miglioramento che hai osservato nel collega in formazione che stai affiancando?

***Figura 11**: strumento 2 – la scheda di feedback del tutor*

Infine, il terzo strumento fornito è *la scheda delle competenze tecniche (figura 12)*, una sorta di mansionario, redatto in collaborazione con i tutor, in cui vengono specificate le competenze che ogni giovane dovrà sviluppare nel suo ruolo. Questa scheda è accompagnata dal quarto ed ultimo strumento, un *modello di osservazione (figura 12)* , in altre parole, da una tabella all'interno della quale, con riferimento specifico alla data di osservazione e alla competenza, è possibile annotare miglioramenti, difficoltà o osservazioni del tutor. In questo modo risulta più facile, soprattutto a supporto e nei momenti di feedback, ricostruire in modo preciso e dettagliato il percorso di apprendimento, identificando punti di forza e aree di miglioramento.

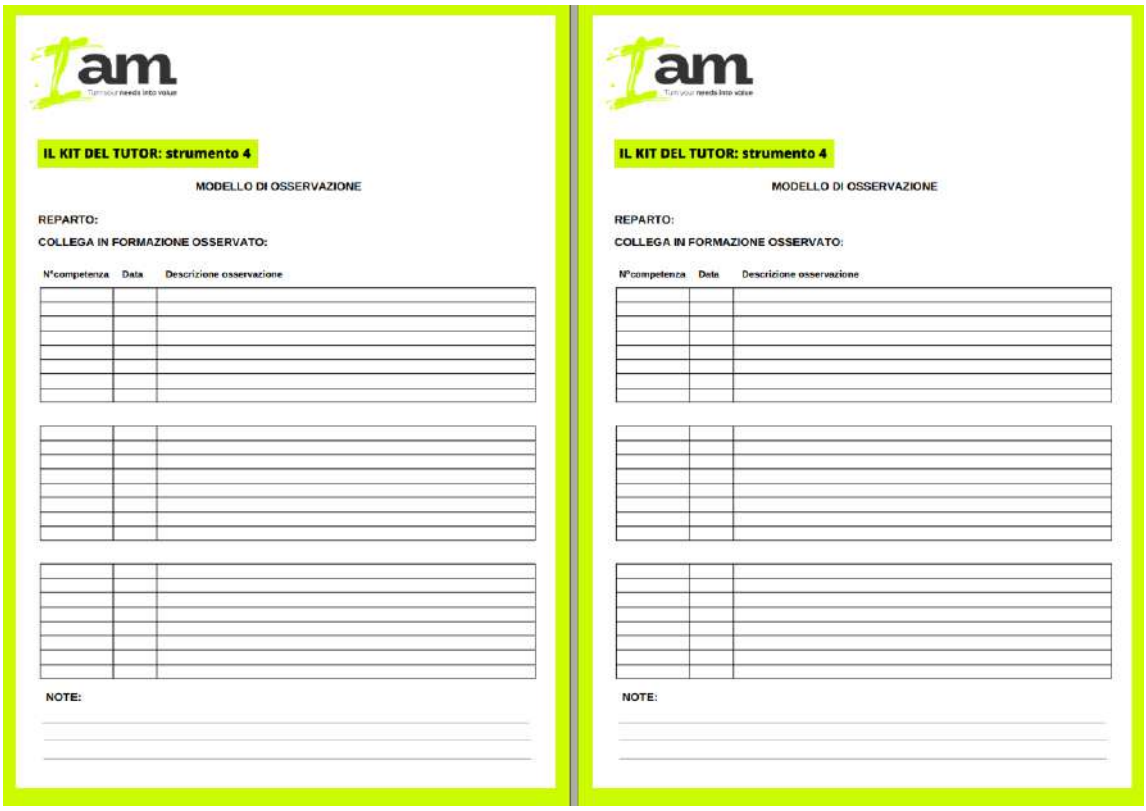


***Figura 12**: Strumento 3 e strumento 4 - la scheda delle competenze tecniche e il modello di osservazione*

La formazione dei tutor è da considerarsi come un pilastro cruciale per garantire che i futuri ingressi in azienda possano contare sin da subito su un supporto attento e competente, che non si limita a condividere competenze tecniche, ma anche parte passate e presenti della vita in azienda. Inoltre, la dinamica di tutoraggio può avere dei risvolti positivi sul clima aziendale, favorendo la comunicazione e la collaborazione intergenerazionale.

3.5.3 Fase 4: formazione teorica e pratica

La formazione dei tutor presentata nel paragrafo precedente si integra in questa fase con la formazione specificamente prevista per i giovani candidati. L'obiettivo di questa fase è quello di fornire strumenti e conoscenze di base utili per orientarsi con più facilità nel mondo del lavoro, nel contesto aziendale e in relazione alla propria funzione e come affermato da Merlo in una recente intervista per l'*Osservatorio sul merito*: «abbiamo diviso il lavoro in una parte di teoria e una di affiancamento in reparto, in modo che i

candidati potessero capire come funziona davvero l'azienda dal suo interno. Aspetto necessario proprio per la natura stessa del lavoro tessile, che richiede una conoscenza diretta dei macchinari ,dei materiali e del modo in cui trattarli» (Merlo, 2024, p.35).

È quindi prevista la previa stesura di piano formativo, con rispettivo calendario, strutturato per trasmettere competenze tanto tecniche quanto trasversali a livello sia pratico che teorico.

Questo piano fornisce poi la base operativa per gli incontri formativi con i futuri neoassunti, i quali prevedono in prima battuta un incontro di presentazione in aula con Nicola Merlo seguito da una sessione incentrata sulle leve motivazionali dei ragazzi con il team di IAM. Durante questo momento è prevista una riflessione e un confronto sui desideri, sulla motivazione, sui punti di forza e di miglioramento dei giovani partecipanti tramite due attività individuali seguite da una condivisione con l'intero gruppo: la *lavagna dei desideri* e un'*analisi SWOT personale.*

Il team di IAM, in questa fase e durante l'intero progetto, si impegna a porre grande attenzione su aspetti relazionali e comportamentali, i futuri neoassunti vengono quindi guidati su temi come la comunicazione, la comprensione e il rispetto delle regole aziendali, la richiesta del feedback e la gestione dell'errore in modo costruttivo. In particolare, questo ultimo elemento viene considerato come un'opportunità di apprendimento essenziale: «battiamo molto sul tema dell'errore perché è normale che si sbagli, è fondamentale comprendere che l'errore è benvenuto» sottolinea Montalbano (Appendice B, p.101).

Svolta questa prima parte è possibile passare agli incontri in aula con uno specialista del settore che si occupa di fornire conoscenze più tecniche e specifiche sul settore e sulle differenti mansioni. Parallelamente i ragazzi prendono parte ai primi momenti in affiancamento operativo con i rispettivi *tutor*, hanno quindi la possibilità di avvicinarsi alla pratica e entrare gradualmente nel vivo del ruolo a loro assegnato. Questa alternanza tra teoria e pratica, oltre a favorire un'entrata più fluida nel mondo lavorativo e nell'azienda specifica, consente di consolidare in modo rapido quanto appreso; infatti, se durante la formazione teorica i giovani acquisiscono le conoscenze di base, durante l'affiancamento possono osservarle e metterle in atto direttamente. Un approccio di questo tipo contribuisce a ridurre il *gap* che si potrebbe creare tra sapere e sapere fare e favorisce un apprendimento più profondo e duraturo.

Inoltre, conclusi gli incontri teorici, ai partecipanti vengono somministrati un questionario di gradimento e un piccolo test finale sulle conoscenze apprese, in modo da avere una restituzione immediata sul corso sia a livello di soddisfazione che di apprendimento.
Successivamente i ragazzi possono iniziare ad essere concretamente inseriti in azienda, lavorando a stretto contatto con i tutor e acquisendo competenze e consapevolezza fino ad arrivare a poter ricoprire il ruolo in completa autonomia.

3.5.4 Fase 5: feedback

Il progetto non si conclude con la formazione, rimane un'ultima fase che non si può tralasciare, ovvero quella dei *feedback*. La fase di *feedback* è un momento essenziale all'interno di ogni percorso formativo per monitorarne l'andamento ed individuare punti di forza ed eventuali aree di miglioramento.
Nel corso di 12 mesi nel progetto T.F.L. Academy vengono organizzati, con cadenza trimestrale, circa tre momenti di incontro strutturati con il fine di riflettere sull'esperienza e sulle competenze maturate dai neoassunti, oltre che sull'efficacia del rapporto instaurato con i tutor.
I *feedback* si articolano in due momenti distinti. In primo luogo, viene svolto un incontro individuale con il giovane e con il tutor. In questa sede, il team di IAM, aiutandosi con la *scheda feedback del tutor (strumento 2)* e la *scheda feedback dei partecipanti* (strutturata come quella dei tutor), si occupa di raccogliere impressioni, livello di soddisfazione, difficoltà riscontrate e progressi compiuti sulla base del piano formativo condiviso. In un secondo momento viene svolto un incontro congiunto con la coppia giovane-tutor, in cui, sempre sotto la guida dei professionisti di IAM, si procede con un confronto diretto e costruttivo tra le parti riportando quanto emerso nella fase individuale e compilando un'ultima parte delle schede di feedback relativa alle riflessioni condivise. Lo spazio di dialogo che si viene a creare in queste occasioni permette di comprendere più direttamente come si sta vivendo l'intero per corso ed è particolarmente importante per chiarire dubbi, far emergere eventuali criticità e consolidare le competenze professionali, relazionali e comunicative acquisite durante il progetto.
Il materiale e le informazioni ricavate durante i *feedback* vengono successivamente riportate in un documento riassuntivo che viene consegnato all'imprenditore e permette di delineare in modo chiaro e sintetico il percorso affrontato da ogni coppia.

Durante questi riscontri, e in generale in tutta l'Academy, sia Nicola Merlo che Angelica Montalbano affermano di non aver riscontrato particolari resistenze né da parte dei ragazzi, né da parte dei tutor.

Al contrario, raccontano invece che l'esperienza di tutoring non ha avuto solo un risvolto positivo a livello tecnico e professionale, ma ha creato un grande valore a livello relazionale che ha contribuito a sperimentare opportunità di crescita reciproca. In alcuni casi, il legame instaurato tra neoassunto e tutor ha raggiunto una profondità inaspettata, «c'è stato un momento che è stato molto commovente per me perché ho osservato una dinamica relazionale molto tenera. Un tutor è arrivato a dirmi che era come se avesse un altro figlio in azienda [...] La stessa cosa era dal lato del ragazzo verso il suo tutor; quindi, si è creato anche un rapporto di fiducia e di affetto che non era così scontato che si verificasse», afferma Montalbano (Appendice B, p.102), «ho riscoperto una sensibilità in questi vecchi che è stata disarmante, questo aiuta tantissimo il giovane, perché il giovane entra nel mondo del lavoro, entra in un mondo difficile, scomodo e faticoso, ma in modo protetto, questo per me è fondamentale. Piano piano poi viene poi lasciato andare, libero di fare il suo percorso» rivela invece Merlo (Appendice A, p.90).

Questo approccio che prevede una presa di autonomia graduale mirata a far crescere i giovani professionalmente, ma senza sentirsi abbandonati a sé stessi, oltre che consentire un inserimento più positivo nel mondo del lavoro, favorisce un'integrazione più solida e duratura tra gli attori presenti in azienda.

3.6 Risultati e considerazioni finali sul progetto T.F.L. Academy

L'implementazione di questo progetto rappresenta una modalità di ingresso nel mondo del lavoro più graduale e consapevole che effettivamente ha avuto un riscontro significativo per l'azienda. Infatti, ad oggi, la maggior parte dei giovani che vi hanno preso parte continua a lavorare in T.F.L. in modo autonomo.

I ragazzi si sono dimostrati coinvolti e partecipi, senza opporre particolari resistenze, «sono cresciuti anagraficamente, ma anche personalmente perché il lavoro ti fa crescere, questa è la bellezza. Ti fa crescere soprattutto se tu non hai mai avuto l'occasione di poter lavorare, i ragazzi hanno imparato a stare in un contesto che non è la scuola, ad avere una gerarchia, ad avere rispetto dei colleghi e della loro storia in azienda, a relazionarsi e

capire che veramente si può dire tutto, ma che la modalità è la chiave per poterlo dire» afferma Montalbano (Appendice B, p.102).

Il successo dell'Academy non fa riferimento solo all'acquisizione di competenze tecniche e all'inserimento di nuove figure, ma si misura anche in relazione alle capacità di creare un ambiente lavorativo accogliente e stimolante, un luogo in cui i giovani talenti possono sentirsi valorizzati e apprezzati sin dai primi momenti. È stato possibile raggiungere questi obiettivi grazie all'approccio attento, ma flessibile adottato sin dalle prime fasi e grazie alle modalità in cui sono stati prima coinvolti, formati e seguiti tutor e ragazzi.

Inoltre, come afferma Merlo, «l'Academy non insegna solo una mansione, ma cerca di far capire al giovane cos'è il mondo del lavoro» (Appendice A, p.89), ciò rappresenta un ulteriore valore aggiunto al progetto che si inserisce così in una visione più amplia, nella quale, non è importante solo formare ai fini di un ruolo, ma permettere di comprendere logiche, dinamiche e opportunità di una realtà molto più vasta che per i giovani, molto spesso, risulta essere ancora inesplorata.

La prospettiva di crescita che nasce con l'Academy non si esaurisce con la conclusione della stessa, ma ha un proseguimento durante il percorso in azienda, dove l'investimento sulla formazione dei giovani è di vitale importanza. A conferma di ciò, ad alcuni giovani è stata presentata l'opportunità di frequentare corsi di chimica tintorea, una preziosa possibilità che dimostra in concreto la volontà aziendale di favorire loro sviluppo professionale di questi ragazzi. Questo approccio permette di vedere l'Academy non come un'iniziativa isolata, bensì come il primo step dentro un disegno più amplio e definito.

Facendo invece riferimenti ai vantaggi riscontrabili dal punto di vista aziendale, questa iniziativa ha dimostrato come, investire sui giovani e sulla loro formazione, possa essere una strategia utile per colmare un vuoto generazionale come quello riscontrato nel tessile contribuendo alla costruzione di un futuro in cui tradizione e nuove prospettive si integrano tra loro. In quest'ottica, il successo dell'Academy non deve essere riconosciuto solo come un risultato immediato e circoscritto al progetto stesso, ma come un vero e proprio investimento strategico che consente all'azienda di avere continuità e competitività di lungo periodo e all'intero distretto di ripopolarsi di nuovi talenti.

T.F.L con la grande attenzione per i giovani da sempre posta in primis da Merlo si è dimostrata un terreno fertile per attività come quella intrapresa, è altrettanto vero, però, che non tutte le aziende possono o sono disposte ad implementare progetti di questo tipo, per motivi che potrebbero essere legati a questioni economiche, ma anche attitudinali.

Inoltre, è possibile individuare due aspetti critici che potrebbero mettere in discussione la validità dell'intera iniziativa ed essere percepiti come ostacoli.

In primo luogo, si fa riferimento al continuo e rapido avanzamento tecnologico dal quale potrebbe conseguire un minor impiego dalla componente umana soprattutto in ruoli operativi come quelli ricoperti in una tintoria. Ciò potrebbe portare a domandarsi se ci sia veramente la necessità di nuove leve e quale sia per queste il reale spazio di crescita.

A questa prima questione Merlo risponde con atteggiamento pragmatico e consapevole, affermando che il suo settore al momento non sta attraversando momenti di trasformazione tali da mettere in dubbio la necessità di manodopera qualificata, evidenziando proprio che nelle fiere dedicate ai macchinari tessili non sono ancora state introdotte soluzioni che permettono di sostituire il lavoro artigianale e che questo non sembra possa avvenire almeno nel medio periodo.

Secondo Merlo, la tintoria, per quanto industriale, rimane un ambito in cui il cuore operativo è fortemente legato alla dimensione artigianale, una realtà in cui il valore del capitale umano rimane imprescindibile. Seguendo questo ragionamento, in un ambiente in cui artigianalità e industria si combinano, continua ad esservi una richiesta di personale con competenze specializzate non sostituibili, per questo motivo, formare e inserire nuove risorse costituisce ancora una componente essenziale sulla quale investire.

Il secondo aspetto invece si lega al *trend* generazionale che spesso porta i giovani a sentire la necessità di fare molteplici e differenti esperienze lavorative, non rimanendo, quindi, all'interno della stessa realtà per un lungo periodo di tempo, come era solito avvenire in passato. Il rischio che i giovani, sui quali c'è stato un investimento a livello formativo, possano scegliere di intraprendere percorsi diversi è una delle moderne sfide che diverse realtà aziendali si trovano ad affrontare.

L'amministratore delegato di T.F.L. riconosce in questo *trend* un fenomeno con il quale è inevitabile confrontarsi, in caso contrario si commetterebbe un errore strategico. Merlo ritiene che la formazione e la preparazione ad un ingresso graduale e seguito nel mondo lavorativo possano essere elementi utili per rispondere in maniera efficace e positiva a questa dinamica. L'idea è quindi quella di cercare di affrontare la problematica a partire dalla radice, dall'approccio che si ha nei confronti del proprio ruolo e dell'azienda in cui si lavora che si è a sua volta impegnata nella strutturazione di un ambiente collaborativo e costruttivo.

I due aspetti critici riportati rappresentano effettivamente delle sfide, ma T.F.L con il suo progetto dimostra come possono essere affrontate in modo efficace e positivo, proprio per

questo motivo, l'iniziativa risulta essere solida e replicabile. Sia l'azienda che il team di IAM hanno già espresso la volontà di proporre nuovamente l'iniziativa apportando migliorie e adattamenti alle richieste del mercato.

Merlo ha inoltre sottolineato come, oltre ai benefici ottenuti dalla sua azienda e dai giovani che vi hanno partecipato, il modello adottato potrebbe essere una risorsa preziosa per la formazione di nuove generazioni utile a tutto il distretto tessile comasco.

Partendo proprio da questa consapevolezza è nata l'ambizione di ampliare l'Academy e creare una sorta di polo formativo che non si limita alla crescita interna di T.F.L, ma si impegna a formare futuri lavoratori che potrebbero lavorare anche in realtà. Questa proposta è stata presentata anche a Confindustria Como affinché il progetto potesse essere condiviso con altre aziende. «Mi sono sentito in dovere di proporla a Confindustria a Como. Ho raccontato quello che T.F.L. ha fatto, abbiamo fatto degli incontri perché volevo mettere T.F.L. a disposizione del distretto Comasco per formare ragazzi anche per i miei concorrenti» (Appendice A, p.91) conferma Merlo. La creazione di un tale sistema collaborativo configura una sfida ambiziosa, soprattutto in un contesto in cui il livello di competitività è molto alto, ma potrebbe effettivamente ridurre il peso della problematica legata alla mancanza di personale disincentivando i meccanismi che portano a sottrarre lavoratori già formati dai concorrenti.

Al momento, nonostante l'interesse dimostrato da alcune imprese, il progetto non è ancora decollato, probabilmente anche a causa delle difficoltà economiche che hanno colpito il settore nell'ultimo anno. Sebbene l'ampliamento del progetto Academy al momento sia sospesa, si è davanti ad un'iniziativa caratterizzata da un'importante visione di lungo periodo, «Bisogna che tutto il distretto intraprenda un percorso del genere, che si smetta un attimo di guardare il domani, è necessario guardare anche il dopodomani, questo è fondamentale, purtroppo, c'è sempre la tendenza a una visione temporale molto limitata» riferisce l'amministratore delegato di T.F.L. (Appendice A, p.92).

In via definitiva, questo progetto di Academy rappresenta in primo luogo un' importante opportunità per i giovani coinvolti, favorendo un inserimento consapevole nel mondo del lavoro e offrendo strumenti utili per la crescita personale e professionale di ognuno. Parallelamente costituisce un esempio virtuoso di come un'azienda possa farsi portatrice e promotrice di un cambiamento più amplio e necessario per rimanere al passo con le trasformazioni del mercato lavorativo.

In un mondo del lavoro in costante evoluzione, percorsi formativi come quello presentato rappresentano un vero e proprio ponte verso l'occupazione dei più giovani. Le nuove

generazioni vengono così guidate nello sviluppo di competenze tecniche e trasversali e supportate nella ricerca di quello che potrà essere il loro ruolo, maturando un maggior senso di consapevolezza e preparazione. Tale modalità permette, inoltre, di sentirsi più partecipi e valorizzati all'interno della realtà aziendale e di conseguenza favorisce una maggior motivazione alla costruzione di un futuro professionale piacevole e appagante.

CONCLUSIONI

L'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro rappresenta un delicato momento di transizione segnato da aspettative, paure e sfide che variano a seconda del momento storico e del contesto in cui ci si inserisce. Si fa riferimento ad un passaggio che non riguarda solo l'acquisizione di un impiego, ma che segna nel profondo l'identità e la costruzione del futuro professionale e personale dei singoli. Se nel passato la stabilità e il posto fisso erano considerate le principali garanzie per il futuro, oggi le nuove generazioni si trovano ad affrontare un mercato caratterizzato da flessibilità, precarietà e richieste di competenze in aggiornamento continuo. Il lavoro non viene più visto unicamente come mezzo di sostentamento, ma diventa elemento identitario in un'ottica non totalizzante, e deve quindi conciliarsi con le altre sfere della vita e con la ricerca di realizzazione personale di ognuno. In questo contesto, uno dei grandi rischi è quello di percepire il lavoro come un'esperienza frammentata e priva di un chiaro percorso di sviluppo, alimentando un senso di instabilità che può avere conseguenze sulla motivazione individuale oltre che sulla produttività e competitività delle aziende.

Attraverso i personaggi di Domenico e Cassandre, rispettivamente protagonisti de *Il Posto* e di *Generazione low cost* emerge chiaramente come il modo di vivere e percepire il lavoro sia cambiato nel tempo. Nonostante ciò, entrambi i protagonisti condividono una componente legata all'incertezza. Considerando quest'ultima come un elemento costante nel tempo, è possibile affermare che, rispetto al passato, i giovani di oggi possono contare su strumenti come la formazione e su percorsi di inserimento più strutturati, attraverso i quali le difficoltà iniziali possono essere trasformate in opportunità di crescita.

All'interno di questa cornice la formazione arriva a ricoprire un duplice ruolo strategico, da una parte si configura come un ponte tra istruzione e occupazione, dall'altra rappresenta un elemento chiave per costruire un sistema in cui i singoli e le organizzazioni possono crescere insieme con una dinamica di scambio reciproco. Il progetto T.F.L. Academy può essere considerato come un esempio virtuoso di come oggi un'azienda possa investire nei giovani, andando oltre la semplice assunzione, costruendo percorsi di inserimento e crescita personalizzati e sostenibili e creando dei vantaggi per tutti gli attori coinvolti.

Con grande attenzione sin dalle prime fasi, l'iniziativa non si ferma alla trasmissione di competenze tecniche, ma pone il giovane in una posizione centrale, seguendolo in un percorso formativo che va oltre l'Academy stessa, all'interno di un ambiente in cui viene

riconosciuta l'importanza della crescita professionale e personale dei partecipanti. Uno dei punti di forza di questo percorso risiede proprio nella capacità di integrare il singolo all'interno dell'azienda, fornendo non solo una formazione specifica, ma anche un'esperienza in cui il giovane viene affiancato, valorizzato e inserito in un contesto che favorisce la motivazione e il senso di appartenenza. Il raggiungimento di questo obiettivo è possibile anche grazie al modello di tutoraggio implementato che prevede una formazione *ad hoc* anche per i tutor, tale modalità permette anche a questi ultimi di agire in modo più consapevole nei confronti dei giovani, riducendo così le difficoltà che tipicamente accompagnano l'ingresso nel mondo lavorativo. Questo approccio non solo migliora l'esperienza del singolo, ma ha ricadute positive per l'intera azienda, all'interno della quale si raggiunge un maggior livello di integrazione e collaborazione tra lavoratori appartenenti a generazioni differenti.

Facendo riferimento al contesto in cui T.F.L. opera, i vantaggi del progetto implementato non si limitano di fatto ai singoli e all'azienda stessa, bensì si estendono all'intero distretto produttivo. All'interno di un settore come quello tessile, in cui vi è una significativa necessità di ricambio generazionale e di competenze specifiche, l'investimento formativo si configura come una garanzia di competitività dell'intero comparto, che può così preservare e innovare il *know-how* locale. Un'iniziativa come quella presentata, dunque, non risponde solo alle esigenze della singola azienda, ma contribuisce alla crescita dell'intero territorio, sviluppando un circolo virtuoso tra impresa, lavoratori e comunità.

L'Academy di T.F.L fornisce un esempio concreto di come l'ingresso nel mondo del lavoro possa essere affrontato in modo diverso rispetto al passato, oltre che di come la formazione non debba essere considerata unicamente come un passaggio iniziale, ma bensì come un processo continuo che permette ai più giovani di sviluppare la propria professionalità e istaurare un rapporto equilibrato con l'azienda.

In definitiva, per un giovane, partecipare ad un progetto di inserimento e formazione come quello di T.F.L. Academy rappresenta un'opportunità per poter trasformare le insicurezze in strumenti di crescita, il disorientamento iniziale in progettualità futura. Significa entrare nel mondo lavorativo non come risorse temporanee e intercambiabili, ma come protagonisti con potenzialità da sviluppare e obiettivi da raggiungere. L'esperienza vissuta e raccontata da Merlo e Montalbano dimostra che investendo sui giovani e creando ambienti favorevoli alla crescita è possibile, quindi, limitare sensazioni di incertezza, stimolando invece motivazione e consapevolezza. Progetti di questo tipo consentono di vedere le aziende non solo come luoghi di produzione, ma come spazi di crescita in cui i

nuovi arrivati possono sentirsi parte di un sistema che investe su di loro e riconosce il valore del loro contributo.

Guardando al futuro, risulta sempre più evidente che per superare le sfide del mercato del lavoro non è abbastanza adattarsi continuamente alle sue regole mutevoli, bensì è necessario costruire e utilizzare strumenti e strategie che permettano soprattutto ai più giovani di accedervi in modo più efficace. Iniziative di formazione, tutoraggio e integrazione strutturata tra educazione e lavoro possono rappresentare degli elementi chiave per poter vivere il primo impatto con il mondo professionale come un momento positivo e arricchente.

In un panorama in cui l'incertezza sembra essere la norma, esperienze come T.F.L. Academy dimostrano che è concretamente possibile offrire ai giovani non solo un'opportunità di impiego, ma anche un percorso di crescita che li aiuti a delineare il proprio futuro con maggior sicurezza e fiducia. È proprio all'interno di questa dinamica di dialogo continuo tra giovani e aziende, tra formazione e occupazione, che si possono costruire le basi per un mondo del lavoro più equo, sostenibile e capace di valorizzare a pieno il potenziale professionale e personale delle nuove generazioni.

APPENDICE A: Intervista a Nicola Merlo, TFL spa

TRASCRIZIONE N°1 *Ricerca*	Data intervista: 10 dicembre 2024 Durata: 36.39	Intervista di: Nicola Merlo Trascritta da: Aurora Tedino Data trascrizione: 15 dicembre 2024
Nome	NICOLA MERLO	
Ruolo	CEO TFL SPA	

1. AT In realtà la prima domanda è proprio una base, un racconto dell'idea che c'è alla base dell'Academy, come vi siete accordati anche con Angelica, con IAM per strutturarla?

2. Int Allora nel 2023, quindi l'anno scorso abbiamo avuto lo spettro di sette pensionamenti e quindi andare ad inserire sette persone richiedeva uno sforzo importante, soprattutto perché viviamo in un distretto. (…) Qui manca personale, manca proprio ricambio generazionale ed è il problema più importante.
Io avevo sentito parlare di Angelica tramite un cliente e l'ho incrociata da un fornitore suo cliente, io non sapevo chi fosse, però (..). Ci ho messo un attimo a realizzare e mi son presentato, le ho detto, passa a trovarmi in TFL, che ho bisogno di aiuto, proprio perché noi non ci siamo mai appoggiati a una società di ricerca e selezione, siamo sempre andati tramite cooperative, però in questo caso serviva qualcosa di un po' più specifico diciamo così.
E quindi ho spiegato ad Angelica un po' i vari problemi che c'erano il numero di persone che mi servivano e lei, è stata lei che mi ha proposto questa formula Academy, che per me è stata un'illuminazione, anche perché l'insegnamento è una cosa che ho sempre avuto dentro, ha tirato fuori qualcosa a cui da solo non sarei mai arrivato, come l'ha nominata mi si è illuminato tutto. E quindi, quindi le ho detto, ok, andiamo a fondo, spiegami come la faresti, cosa serve, anche i costi per tirare in piedi una roba del genere, perché poi il ruolo che hanno è purtroppo fondamentale, e in quattro e quattr'otto l'abbiamo organizzata.
Quindi è nata proprio, è nato tutto un po' per quasi per puro caso, ma con una sequenza di eventi ben precisa, che abbiamo, (.) che ho cercato alla fine perché ripeto, visto il numero di persone che sarebbero poi mancate a TFL, non si poteva usare il metodo classico a cui c'eravamo sempre appoggiati per sostituire una persona o trovare una persona, inserire una persona. L'Academy è nata proprio con questo iter.

3. AT Perché avete deciso di puntare proprio sui giovani e non su delle persone con già dell'esperienza? Perché partire proprio dai giovani?

4. Int. Perché io parlo per il distretto Tessile, tanti mi dicono che sono così un po' tutti i settori. Il distretto Tessile è un distretto in forte crisi non solo di mercato ma anche di personale. Ok? (…) Non c'è ricambio

generazionale, non ci sono più scuole che formano non ci sono neanche aziende scuola che formano. Quarant'anni fa c'erano aziende storiche comasche da cui uscivano fior fior di professionisti, molti diventavano imprenditori molti diventavano direttori o molti erano dei bravissimi operai.(.) Quindi la mia idea è stata quella di tornare indietro quarant'anni, proprio, perché (...) perché non puntare sui giovani? In fondo se inseriamo dei giovani gli insegniamo un lavoro, li portiamo ad aver l'ambizione di essere i migliori nel lavoro che stanno imparando e ce li teniamo stretti un giovane fra 40 anni è ancora qui con noi. Io odio poi personalmente il turnover, è una cosa che detesto veramente tanto e quindi ho proprio l'obiettivo di avere meno turnover possibile e non da ultimo dato che io sto continuando l'attività che ha, con l'aiuto di soci finanziatori, creato mio padre, mi piacerebbe che i miei figli la portassero avanti. Quindi se dovessi riuscire a costruire una struttura molto forte negli anni in cui i miei figli saranno buoni per entrare in azienda trovano la strada completamente spianata (3sec). Mantenere questa mentalità proprio di arricchimento del distretto perché sicuramente è più facile andare a rubare personale agli altri. Mettiamo gli altri in difficoltà che devono a loro volta rubare del personale e allora cominciamo a formarli. Cominciamo a formarli. Si parla tanto di (...)Tante parole vengono date sulla crisi del settore su tutte le problematiche che ci sono, ma di concreto viene fatto poco, pochissimo. Io sono un programmatico, cioè, se c'è un problema lo faccio voglio affrontare all'origine. Se manca personale (.) creo del personale.

5. AT Quindi possiamo dire che l'Academy ha come punto di forza per l'azienda e per il settore, proprio creare nuove persone capaci di lavorare all'interno, per il giovane in sé. L'opportunità nell'Academy è ovviamente quella di imparare da zero una mansione. Però a volte si crea anche il grosso rischio che ci sia un periodo di formazione a cui corrisponde una permanenza in azienda, però molto breve.
A lei non fa paura quest'idea che poi i giovani che lei ha formato, e quindi poi tutto il progetto che ne consegue, possa essere stoppato perché è non seguito dai giovani? Nel senso che vengono formati e rimangono per (…) un periodo limitato nell'azienda, però poi per necessità proprie, contesto, volontà di cambiare, bellissima esperienza, ma ne voglio fare un'altra? Perché questo sembra essere un po' il trend generazionale ad oggi.

6. Int. Sì problema. Azzeccatissimo. Azzeccatissimo La cosa mi fa paura proprio perché detesto di default il turnover. Ma so che mi devo abituare al turnover, perché comunque fare una scelta di questo tipo e fare i conti senza l'oste è un po' un errore madornale, no? (…) Quindi ovvio che la mentalità dei giovani d'oggi può essere quella portata a sperimentare più lavori e è una cosa che va considerata. Va considerata, spaventa, sì spaventa, (.) spaventa poi limitatamente, perché morto un papa se ne fa un altro, no? Un po'(...) Però l'obiettivo (...) Allora, voglio fare un inciso: L'Academy non insegna una mansione a un giovane, perché l'Academy cerca di far capire al giovane cos'è il mondo del lavoro. Perché purtroppo spesso si

inseriscono dei giovani si prendono e si buttano letteralmente in questo mare pieno di squali e si dice nuota e sopravvivi. No? la nostra idea è quella di dire capite che cos'è il mondo del lavoro. Non è un mondo facile, un mondo in cui dovete sgomitare, un mondo in cui dovete eccellere, un mondo in cui dovete porvi degli obiettivi, è un mondo in cui dovete abituarvi alla monotonia, è un mondo molto difficile. Quindi l'Academy serve per quello e dare sicuramente delle conoscenze di base di quello che è il settore per cui si è sviluppata l'Academy.
E poi una fase successiva quella di insegnare il lavoro e cercare di valorizzare il giovane, no? Che è la cosa più difficile. Cioè, comunque far capire al giovane l'importanza del percorso che sta facendo, riuscire a permettere al giovane di realizzare anche la propria vita, di poter vivere le proprie passioni. Perché non è vero che esiste solo il lavoro, perché vivere per lavorare è la cosa più svilente più deprimente che ci sia. Noi dobbiamo proprio lavorare per vivere. E deve esserci un equilibrio tra le due cose. Questo è il compito più difficile, cioè, legare il giovane all'azienda, legare il giovane a questo progetto. Però se riusciamo ad assumerci questo grosso onere, che vuol dire remunerare il giovane per il lavoro che fa, premiarlo, fargli capire che comunque siamo attenti anche alle sue esigenze, non solo alle nostre esigenze, secondo me si può trovare un percorso comune che può durare a lungo.

7. AT Perfetto. Veramente non posso non essere d'accordo anche perché è proprio quello che sto cercando di dire, che la formazione non serve solo a livello di mansione di lavoro, di quello che dobbiamo fare nell'azienda, ma il mio obiettivo è proprio quello di spiegare come possa essere usato anche come strumento proprio per il singolo anche al di fuori del lavoro, cioè riuscire a strutturare se stesso, perché comunque i giovani si trovano “lanciati” nel mondo del lavoro cioè che sta entrando e rimangono un po' spiazzati, non sanno come muoversi. E, secondo me, l'opportunità formativa, (.)l'Academy oltre che, come diceva lei, darmi un'idea di quello che sarà proprio quello che andrò a fare in modo pratico, può aiutarmi anche a capire come svilupparmi proprio come adulto anche, no?

8. Int Apro una parentesi (...) che non è una parentesi è una cosa fondamentale. L' Academy non forma solo i giovani prima l'Academy viene fatta ai tutor, cioè a quelle persone che saranno proprio il tutor del giovane durante il loro percorso, quindi operai, anziani, magari anche quelli prossimi alla pensione o magari no, che accompagnano il giovane in questo inserimento nel lavoro. Quindi si cerca, si è cercato dopo l' Academy di trovare i giusti binomi e proprio perché anche il tutor quando vede un giovane, ha la responsabilità dell'inserimento di un giovane, diventa un rapporto padre-figlio. Cioè, io ho visto un senso di protezione nelle mie vecchie guardie che mi ha commosso quasi, perché alcune cose non me le sarei mai aspettate. Invece ho riscoperto una sensibilità in questi vecchi che è stata disarmante, questo aiuta tantissimo il giovane, perché il giovane entra nel mondo del lavoro, entra in un mondo difficile, scomodo e faticoso, ma in modo protetto, questo per me è fondamentale. Piano piano poi

viene poi lasciato andare, libero di fare il suo percorso. Questo è fondamentale. Se noi prendiamo il giovane e lo buttiamo dentro, poco dopo lo perdiamo.

9. AT Lei ha riscontrato, soprattutto da parte dei tutor, delle resistenze all'inizio nel partecipare a questo progetto?

10. Int. No, nessuna

11. AT E invece (.), ci sono state delle difficoltà durante il percorso?

12. Int. No. Non oggettive. Magari soggettive sì, perché entra nella testa di un giovane o (...) Però è stato tutto molto lineare.

13. AT Lei ha intenzione di riproporlo come progetto?

14. Int. Sì, mi piacerebbe tantissimo. In realtà, dato che, ripeto io non so se questo progetto, questa idea, poi funziona perché è solo il tempo che mi dice se funziona, ma per come è iniziata, per come si è sviluppata, io mi sono sentito in dovere di proporla a Confindustria a Como. E ho raccontato quello che TFL ha fatto. (...). Ho raccontato con IAM, abbiamo fatto degli incontri in Confindustria perché volevo mettere TFL a disposizione del distretto Comasco per formare ragazzi anche per i miei concorrenti. E uno dice, ma sei matto.

15. AT Sì, in un distretto non si vede spesso. (...) Cioè, la competitività è altissima.

16. Int. Sì, la competitività è altissima. Ma la competitività sta anche nel cercare di avere una squadra e mantenerla. Se un tuo concorrente ti porta via una persona, ti fa male a livello di squadra, no? Ma se io aiuto i miei concorrenti a formare delle persone, il più grosso vantaggio è che loro hanno delle persone e non vengono a toccare le mie. Questo è un immenso vantaggio Mi sono messo a disposizione del distretto e devo dire che alcune aziende hanno aderito. Poi il progetto purtroppo non è decollato perché è coinciso col crollo del mercato dell'anno scorso. Ci sono stati comunque (...) ci sarebbero stati dei costi da sostenere per le aziende. In un periodo in cui pensi più a ridurre il personale che ad assumere, il progetto non è crollato perché è lì è in stand-by. Diciamo che non è andato avanti.

17. AT I suoi competitors che non hanno sostenuto l'idea che motivazioni le hanno dato? Se le hanno date.

18. Int No, non hanno dato motivazioni. (...)Nel senso che Confindustria ha presentato il progetto agli associati. Chi l'ha trovato interessante ha risposto e chi non ha risposto non è detto che non l'ha trovato interessante o magari semplicemente non ne aveva bisogno.

19. AT E se lei dovesse riproporre questo progetto di Academy, sia per lei che più in generale, aggiungerebbe o cambierebbe qualcosa rispetto a come è stato fatto?

20. Int. Sicuramente sì, qualcosa è da cambiare. Qualcosa è da cambiare, ma non che il primo non sia stato ottimale, però, come ogni cosa si può

migliorare. Non so dove. Dovremmo rimetterci a riorganizzarlo e inventarci qualcosa di nuovo.

21. AT E invece riguardo alla questione tecnologica? Un po' la paura che tutte le competenze (3sec) ovviamente abbiamo detto che non è una formazione proprio sulla mansione, ma su quello che è il mondo del lavoro. Ma se ci dovessimo fermare proprio sulle competenze, non ha paura che con lo sviluppo tecnologico in un orizzonte di medio, medio-lungo periodo possano diventare obsolete? Quindi magari tutto quello per cui adesso si sta lavorando, le mansioni, le macchine che ha qui. Adesso lei ha bisogno di persone che controllino o comunque facciano andare la macchina. Non si sa in futuro quanto sarà il lavoro umano e quanto invece la macchina sarà in grado di fare da sola. Riguardo a questo tema come si posiziona?

22. Int. Non mi preoccupo. Sono molto sereno. (...) Sono tristemente sereno perché ogni quattro anni cerco di aggiornarmi nelle fiere dedicate ai macchinari tessili e non c'è sviluppo, non c'è sviluppo. Non c'è per quanto riguarda la tintoria non c'è un qualcosa che possa far pensare che nel giro di breve cambino le tecnologie. Cioè, da noi ad oggi metà reparto è artigianale, non è industriale. Noi siamo artigianali industriali. Ci crediamo industriali ma siamo degli artigiani. Siamo delle persone in cui delle strutture in cui l'operatore fa la differenza.

23. AT Perfetto. C'è qualcos'altro che vuole raccontarmi che, secondo lei, può essere una un'informazione importante insieme a tutto quello che abbiamo detto?

24. Int. No, è un percorso sicuramente complicato è un percorso che mi rendo conto pochi stanno facendo. C'è una tintoria a Como alla quale devo dire mi sono ispirato. Una tintoria che ero andato a visitare una volta per dei macchinari e avevo visto un ambiente estremamente giovane e da lì ho iniziato a pensare. Poi c'è stata la crisi della pandemia (.) quindi i pensieri se ne sono andati, ma con l'occasione dell'Academy, aver conosciuto Angelica, questo progetto è rinato ed è, secondo me, il percorso che bisogna fare bisogna ottimizzare, bisogna che tutto il distretto intraprenda un percorso del genere, che si smetta un attimo di guardare il domani, è necessario guardare anche il dopodomani, questo è fondamentale, purtroppo, c'è sempre la tendenza a una visione temporale molto limitata, che magari per l'azienda al momento va bene, ma se guardiamo proprio a livello macro non vai da nessuna parte, con un mondo che cambia così repentinamente, non vai da nessuna parte.
Poi, c'è un'altra cosa fondamentale sui giovani, che è un grosso risparmio economico. La differenza di costo tra un giovane e uno che va in pensione si parla quasi della metà del costo. Noi oggi, per fare un esempio (.), ad oggi siamo in 56, stesso numero pre-pandemia e un costo del personale nettamente inferiore grazie all'inserimento dei giovani. Facendo l'imprenditore dovendo far quadrare i conti per me questa cosa è importantissima.

25. AT Parlando con Angelica poi mi ha detto che dopo il periodo di Academy i ragazzi hanno comunque un contratto non di stage, corretto?

26. Int. Per me non esiste inserire un giovane che non abbia un contratto che non sia operaio di secondo livello. Cioè, primo impiego e operaio di secondo livello, 1300 euro circa netti al mese, se ci sono straordinari vengono regolarmente pagati, hanno le loro ferie. Cioè, loro entrano in azienda come se fossero qui da sempre solo che non avendo esperienza partono dal basso, cioè, partono dal livello base diciamo, ma dopo l'anno se c'è volontà comune di continuare il contratto diventa a tempo indeterminato con un piccolo scatto di stipendio e di livello quindi terzo livello. Se uno è particolarmente predisposto, disponibile, bravo magari si dà anche un minimo, un bonus di partenza può essere 100 euro e quello rimane. C'è un ragazzo che abbiamo inserito adesso, a settembre, devo dire che in colloquio non che non mi convincesse ma lo vedevo un po' perso allora ho preferito fargli un contratto di quattro mesi. Proprio perché gli ho detto “ti devo capire”. Gli avevo prospettato un contratto di quattro mesi l'avremo poi rinnovato di otto mesi per poi valutare, ecco io dopo quattro mesi gli ho fatto l'indeterminato. È stata una sorpresa mostruosa una rivelazione impressionante. Dopo quattro mesi, non se ne trovano (...), cioè non sono opportunità che si trovano spesso in giro, secondo me. Noi abbiamo affiancato per un anno più o meno le persone, i ragazzi dell’ Academy, vuol dire che abbiamo avuto un esubero per un anno di 6-7 unità costo molto importante però la cosa bella è ci siamo potuti permettere di farlo perché, quando abbiamo iniziato il progetto Academy a fine 2023 venivamo da un biennio 22-23 straordinario con risultati straordinari e ho voluto un po’ realizzare questo sogno, questo gioco, questo non so come chiamarlo.

27. AT Quindi alla fine di questo percorso lei, comunque, anche se ha avuto un esubero per un anno esatto è soddisfatto? ne valse pena? Perché?

28. Int All'istante, quando poi nonostante l'esubero fai quadrare i conti ehm quando cominci a avere i pensionamenti, i conti i risultati li mantieni, la qualità la mantieni, perché comunque non è un lavoro difficile quindi dopo un anno c'è indipendenza nei giovani. Adesso tra l'altro abbiamo inserito la prima ragazza in tintoria cosa che è rara, (...) io non l'ho mai visto una ragazza in tintoria non l'ho mai voluta considerare, non fraintendiamoci, non per sessismo, ma è un ambiente sporco, ci sono prodotti chimici. Però l'ho vista me l'hanno fatta colloquiare, anche lì, sono rimasto, ho trovato una ragazza straordinaria, mi è piaciuta tantissimo. Tra l'altro a lei, al ragazzo che ho confermato dopo i 4 mesi e ad altro molto in gamba ho già fatto fare un corso di teoria di chimica tintoria perché su loro tre voglio proprio investire per il futuro, proprio insegnargli il cuore della tintura.

29. AT Quindi la formazione possiamo dire che continua oltre il progetto di Academy?

30. Int. Certo, loro in particolare sono figure in cui vedo delle potenzialità sono molto giovani avranno un lungo percorso però, secondo me, fra qualche anno faranno la differenza loro.

31. AT A distanza di più di un anno dall'inizio del progetto Academy, adesso qual è la situazione proprio rispetto ai ragazzi che hanno partecipato? sono ancora qui? Sono autonomi? In qualche modo si appoggiano ancora ai tutor?

32. Int. No, sono tutti autonomi. Solo uno è ancora col tutor, gli altri tutor sono andati in pensione quindi sono autonomi. Uno ha mollato quasi subito, purtroppo perché era il progetto più ambizioso però è stato bene così. (...)Da parte di entrambi ci abbiamo provato, non ha funzionato. Gli altri invece sono ancora qua. Poi, oltre all'Academy c'è anche "progetto giovani" perché comunque sono stati inseriti altri giovani che non hanno fatto l'Academy e in precedenza erano stati inseriti altri due giovani esperienza zero che sono tuttora qui quindi il risultato mi sembra buono, qualcuno si perde, ma qualcuno resta. Non è possibile azzeccare sempre tutte le scelte. È importante capire perché una scelta non è azzeccata, ecco quello è importante capirlo, perché ti insegna magari a leggere meglio le persone quando le colloqui, ti insegna a porti meglio con le persone perché poi uno va via perché magari non ha capito lui il progetto, ma magari sei tu che non hai capito lui perché non bisogna mai avere la presunzione di aver sempre ragione, voler sempre la ragione. Quindi, la cosa fondamentale è mettersi cercare di entrare nella testa dei giovani capire veramente quello di cui hanno bisogno.
L'altra cosa veramente importante, cito uno stralcio di una frase che disse Marchionne o, meglio, la traduco, ai giovani bisogna insegnare, bisogna fargli che capiscano il valore che hanno. Un dipendente per un'azienda ha un valore inestimabile, tu puoi organizzare il lavoro, puoi essere un forte commerciale, puoi avere milioni di metri da tingere, ma se non hai persone valide che te li tingono non stai in piedi; quindi, ai dipendenti, e in questo caso i giovani, ai giovani, bisogna far capire che valore hanno per l'azienda e bisogna trattarli, come tali, come un bene prezioso.

33. AT Mi sembra un'ottima riflessione conclusiva e riassuntiva, io la ringrazio veramente per la sua disponibilità.

APPENDICE B: Intervista a Angelica Montalbano, IAM srl

TRASCRIZIONE N°2 *Ricerca*	Data intervista: 17 gennaio 2025 Durata: 32.35	Intervista di: Angelica Montalbano Trascritta da: Aurora Tedino Data trascrizione: 18 gennaio 2025
Nome	ANGELICA MONTALBANO	
Ruolo	CEO IAM SRL – CREATRICE E REFERENTE DEL PROGETTO TFL ACADEMY	

1. AT L'idea dell'Academy è venuta proprio da te, quindi io volevo chiederti cosa ti ha spinto verso questa idea di implementare un'Academy?

2. Int. Noi ci occupiamo prevalentemente di attività di ricerca e selezione del personale e ovviamente quando un cliente ci chiama, ci chiama perché ha un'esigenza di personale; quindi, ha bisogno o di inserire personale nuovo perché deve potenziare quella che è la sua struttura, oppure non deve potenziare, ma semplicemente sostituire qualche persona che è in uscita per motivi vari. Lavoro in un territorio che è quello, insomma, nel comasco principalmente che è un territorio caratterizzato dall'industria tessile, quindi, il prodotto serico è il prodotto che la fa da padrone. È nato a Como, si è sviluppato a Como e quindi questo territorio è ricco di aziende che seguono il processo di sviluppo di quello che è prodotto tessile dal filo fino alla pezza praticamente finita che poi viene data ai confezionisti per realizzare il prodotto di abbigliamento. (...) Questo territorio è sempre stato popolato da questo tipo di aziende e quindi (.) anche le persone, proprio locali, quasi tutte lavorano in questo tipo di settore, no? ricoprendo diverse funzioni. Che cosa è successo? negli ultimi anni è successo che (...) queste persone, ovviamente, che hanno iniziato a lavorare 30 anni fa, 25 anni fa, sono cresciute all'interno di queste aziende, si sono sempre di più specializzate, quindi, hanno maturato anche una conoscenza non solo della mansione, ma proprio anche tecnica, di quello che è il prodotto. Quello che è anche accaduto è che non ci si è mai preoccupati con largo anticipo di quello che sarebbe successo una volta che queste persone sarebbero cresciute, proprio dal punto di vista anagrafico.
Quindi ci siamo trovati a un punto in cui c'erano queste persone che arrivavano all'età pensionabile, completavano il loro percorso di vita professionale, andavano sostituite, ma la fatica era proprio quella di andare a trovare delle persone che potessero in qualche modo avere una competenza tecnica adeguata a poterli sostituire. E questa cosa qui purtroppo non si riusciva a realizzare. (...)
Un altro aspetto che non si riusciva a realizzare era che si era un po' impoverito anche l'interesse culturale verso il prodotto tessile comasco, perché il tessile è un settore molto bello, ma anche molto complesso perché è soggetto a picchi di lavoro importanti ci sono state diverse crisi di settore importanti che hanno visto un abbassamento dei volumi di produzione.

E quindi gli imprenditori locali si sono dovuti organizzare al meglio per poter gestire questi momenti di difficoltà e questo ha fatto sì che le persone si abituassero anche a vivere in un settore che non dava sempre tranquillità e continuità professionale.
C'erano dei momenti dove si facevano tantissimi straordinari, si lavorava il sabato, si lavorava a ciclo continuo e in alcuni momenti addirittura veniva utilizzato lo strumento della cassa integrazione, perché dovevano stare a casa, perché l'azienda non aveva abbastanza lavoro. Questa cosa, probabilmente non so, si poteva lavorare meglio su come veniva raccontata, veniva comunicata, però ha fatto anche un po' disinnamorare il personale che lavorava nell'industria tessile e insieme a questo anche un po' forse l'impoverimento come ti dicevo, proprio della cultura del prodotto perché si è smesso un po' di parlare della bellezza che si andava a creare, no?
Quindi, se fino a 30 anni fa il papà che lavorava nel tessile tornava casa e faceva uno storytelling di quello che faceva, di come lavorava, di com'era bella la sua azienda, di com'era bello il suo prodotto, di com'era creativa, ma anche l'attività che faceva, ad oggi, questa cosa si è in qualche modo spenta.
E quindi cosa succede? Succede che a un certo punto i genitori che lavorano nel tessile non parlano più ai loro figli dell'industria tessile, di quanto sia bello lavorarci. Anzi, se possono disincentivare l'entrata in quel mondo lì, la disincentivano dicendogli vabbè, è un settore un po' così, a volte si lavora, a volte non si lavora, è stressante. (...) Insomma, mettendo in evidenza tutti quelli che erano aspetti negativi (.) che ci sono sempre stati, cioè non sono nati all'improvviso, evidenziando più l'aspetto debole del prodotto piuttosto che la parte più bella. E quindi c'è stato un allontanamento dai ragazzi dalla scelta di un percorso del formativo di questo tipo, quindi le classi del setificio, insomma, non è una cosa nuova quella che ti dico (...), si sono un po' impoverite, c'è stata una riduzione degli iscritti che volevano specializzarsi in quel mondo lì e una conseguente difficoltà nell'inserire ragazzi giovani all'interno di questo mondo.
Allora, insieme a questo c'è stato (...) un vedere il giovane come una persona che non avesse più voglia di lavorare. La giustificazione poi che si sono dati gli imprenditori è stata "sì, questa roba qui dello storytelling, probabilmente è vero, non ci avevamo mai pensato, ma c'è anche un altro dato che i ragazzi in questo momento non hanno voglia di sporcarsi le mani, non hanno voglia di far fatica, non hanno voglia di investire su un progetto a lungo termine perché (...) sono più contenti magari di andare ad avere un lavoro temporaneo che gli permetta di avere soldino in tasca e poi non gli interessa il fatto di investire in un progetto più lungo, lo vogliono lasciare, cambiare magari andare a fare anche altre esperienze".
Sono sempre rimasta abbastanza perplessa rispetto a questo tipo di restituzione che mi facevano i clienti perché penso che in realtà ci sia più profondità rispetto alle scelte di un ragazzo sull'orientamento che vuole dare alla propria carriera professionale, ma che tutto parta da un elemento che è quello di come si comunica.
E allora, quello che ho proposto ad alcuni miei clienti, e devo dire che i più sensibili hanno colto l'essenza di quello che dicevo e mi

hanno dato la possibilità di provare a costruire un qualcosa di nuovo con loro, ho detto proviamo a sfidarci su questa cosa, proviamo a mettere in discussione il modo in cui noi approcciamo i ragazzi con un progetto un po' più strutturato, già dal modo in cui scegliamo i ragazzi che vogliamo portarci a bordo, li facciamo entrare dentro un progetto serio, costruito bene, che ha un bel piano di sviluppo, che ha una buona formula contrattuale, dove i ragazzi capiscono che stiamo investendo su di loro e di conseguenza ci restituiranno probabilmente un impegno, un interesse diverso rispetto a quello che siamo soliti proporgli.
E allora diciamo che il progetto di Academy è nato proprio come un progetto di selezione fatto in maniera diversa rispetto a come loro erano abituati a farlo.
Tant'è che l'iter di selezione è già stato impostato in maniera diversa, quindi ai ragazzi non veniva chiesto nessun tipo di esperienza, quindi nessun tipo di competenza tecnica, ma venivano chieste soltanto delle competenze trasversali, quindi andavamo a lavorare sulle leve motivazionali per la scelta di un lavoro piuttosto che su un altro, sulle cose su cui pensavano di poter essere bravi a livello attitudinale e a capire insieme a loro quali potevano essere le funzioni all'interno dell'industria che potevano aiutarli a svilupparle, o anche le cose sulle quali sapevano che non potevano funzionare, quindi orientarli su quello che poteva essere il lavoro.
E andando a proprio far rinnamorare, o far scoprire per qualcuno, perché addirittura ci siamo accorti che c'erano ragazzi di Como, nati cresciuti a Como, che non conoscevano le aziende che sono le colonne portanti dell'industria tessile comasca, non le avevano neanche mai sentite nominare e quindi vedi che era vero il pensiero che avevo avuto all'inizio? Addirittura, non sapevano neanche, soprattutto le nuovissime generazioni, che Como è conosciuta per il prodotto tessile, nonostante fossero nati Como, cioè, capisci (...), si è proprio persa quello che era un po' l'aspetto più culturale.
Quindi nell'iter di selezione noi, io col mio team, ci siamo proprio volute concentrare non solo sul cercare il ragazzo che potesse avere questo tipo di caratteristiche, soft, ma anche abbiamo dedicato del tempo per raccontare che cos'è il tessile a Como, che cos'è il tessile, quali sono le aziende, qual è il prodotto, le cose che indossavano da dove arrivavano che erano state fatte a Como e magari neanche lo sapevano, no? E tutte quelle che potevano essere le attività all'interno di un'azienda tessile, che sono veramente tantissime quindi c'è veramente una possibilità di soddisfazione veramente ampia a differenza di altri settori rispetto alle attitudini personali.
C'è una copertura di funzioni veramente che potrebbe soddisfare qualsiasi tipo di attitudine che ogni persona ha. E quindi già impostare i colloqui in questo modo è diverso rispetto a chiamare una persona e dirgli, vuoi fare il magazziniere? Ti piace fare il muletto?
Cioè, è un'altra cosa rispetto invece a dire, va bene, dimmi cosa ti piacerebbe fare, tu sapevi di questa cosa? Dove ti ci vedi? Quali sono i tuoi punti di forza? Quali sono le tue aree di miglioramento?
Poi, a rinforzo di questa parte, di questo primo step di selezione, c'è la parte di visita in azienda. Cioè, presenti il progetto, ma poi glielo

fai vedere, glielo fai respirare, fai parlare l'imprenditore che dedica un'ora o due ore a questi ragazzi a raccontare come è nata la sua azienda, quello che fa, quali sono le macchine, quali sono i processi quali sono gli sviluppi, quali sono i clienti con i quali lavorano. (.) Cioè, far vedere al ragazzo anche qual è il risultato finale. Ti faccio vedere un abito, partiamo dall'abito e torniamo indietro, ok? A cosa serve questo colore, a cosa serve questo filo a cosa serve questa macchina qual è l'effetto che vuoi ottenere, ok? E questa cosa qui va a rinforzare quello che era il processo poi di attrazione del ragazzo rispetto a questa nuova mansione.
Una volta fatto queste prime due fasi, a quel punto si passa al colloquio di selezione. Con l'imprenditore, che a quel punto sceglie e vede la persona sicuramente con un approccio diverso rispetto a fargliela vedere a freddo perché prima c'è tutta una storia che gli abbiamo raccontato, che lui ha visto l'azienda anche in colloquio la persona a freddo ha visto l'azienda, può anche fare delle domande in più, può tirar fuori delle curiosità, ecco.
E poi la costruzione di un piano di On Boarding che si prende cura della persona nuova che sta entrando in azienda. Quindi da una parte curiamo l'inserimento della persona in azienda. La persona non viene presa e buttata lì e dopo arrangiati, ok? (...)
Dall'altra parte anche l'azienda si prepara ad accogliere il nuovo perché quello che abbiamo fatto è stato quello di individuare all'interno della struttura del cliente delle figure chiave che avessero non soltanto un'abilità tecnica, ma che fossero anche desiderosi di poter fare da tutor a un ragazzo giovane e che avessero anche delle abilità relazionali e comunicative spiccate, perché 9 aziende su 10, quando decidono di assegnare un ragazzo a una persona interna che lo deve formare, scelgono il più bravo tecnicamente. Ma questa persona ha voglia di farlo? Sa comunicare? Sa entrare in relazione con un ragazzo più giovane? essere tutor non significa soltanto essere tecnicamente competenti, ma avere un'attitudine al prendersi cura di qualcuno, aiutandolo in quello che è il suo sviluppo.
Questo non vuol dire fare gli "accompagnatori spirituali", cioè non è questo, perché comunque il tutor è anche quello che sa dare un feedback oggettivo sulla persona però ha bisogno di essere preparato, soprattutto deve aver voglia di poterlo fare e l'azienda gli deve riconoscere questo valore.
Non è scontato, perché spesso i tutor vivono l'affiancamento con un ragazzo come un rallentamento. Parlando con alcuni tutor, mi dicevano: 'Mi pesa da morire fare questa cosa, io non ho voglia di parlare quando lavoro,' oppure, 'Produco meno di quello che devo perché devo stare dietro anche a lui, e cosa mi viene in tasca? Niente.' Quindi si perdeva proprio il valore di poter fare questa cosa, il piacere di farlo.
Quindi prepariamo l'azienda, prepariamo i ragazzi con un piano di onboarding strutturato. (...)
All'interno del piano di onboarding c'è proprio un ingresso graduale, passo per passo dentro la dinamica aziendale, c'è una dinamica più collettiva, c'è una dinamica più individuale c'è un rapporto col tutor, c'è una parte teorica, quindi cerchiamo di dare delle basi, degli

strumenti di base per permettere a questi ragazzi di orientarsi a livello macro, ovviamente, però rispetto al contesto nel quale vanno e rispetto al prodotto che fa quell'azienda lì.
Successivamente, piano piano, andiamo a specializzarli a seconda di quella che è la loro funzione però con anche un approccio che parte del presupposto che tu puoi anche cambiare idea in corsa, un ragazzo che avevi visto per quella posizione, che a te sembrava potesse andar bene e anche al ragazzo tutto sommato potesse andar bene, se mentre sei dentro il processo di onboarding ti accorgi che a livello attitudinale potrebbe essere meglio in un'altra posizione sei libero di poter cambiare idea, perché stai ascoltando in quel momento la persona e non solo la tua esigenza questo è il progetto che ho pensato, siamo state brave perché dalla testa l'abbiamo portato alla pratica e devo dire che il progetto è vincente. Perché? Perché il nostro obiettivo era ripopolare le aziende tessili di personale giovane, quindi abbassare la media, ma di personale che potesse veramente diventare poi la seconda generazione, cioè il futuro, dare anche l'elemento della continuità e per ora ci stiamo riuscendo con anche delle mansioni difficilissime.
Noi cercavamo dei tessitori a maglia e facevamo dei colloqui con delle persone che non sapevano niente, dovevamo proprio spiegargli che cos'era la funzione, da Nicola abbiamo inserito personale in magazzino personale su macchine di tintura dove c'era da lavorare tanto su una base chimica con ragazzi che non avevano un diploma chimico, o ancora, abbiamo inserito personale di finissaggio, personale di controllo qualità, quindi, insomma tutte mansioni altamente tecniche, però non ci siamo spaventati rispetto al fatto che dovevamo pensare di partire da zero perché abbiamo lavorato su quella che era la materia prima che è la persona ok?

3. AT Quindi se in un progetto del genere devi individuare dei vantaggi per il giovane che si approccia per la prima volta al mondo del lavoro in generale quali vantaggi individui?

4. Int. Allora il primo vantaggio, che potrei metterlo per ultimo, ma lo voglio mettere per primo perché è un po' il dramma di questi ragazzi che, a volte, non riescono a trovare una soddisfazione contrattuale ed economica è quello proprio di avere fin da subito un progetto serio di una durata, noi l'abbiamo fatto di una durata minima di 12 mesi quindi un progetto di 12 mesi dove hai tutto il tempo di imparare, di conoscere il lavoro e di farti conoscere anche come persona, con uno stipendio che è normato dal contratto collettivo nazionale, quindi non ci sono formule particolari ,ecco, è tutto veramente molto chiaro. Quindi vantaggio di una stabilità economica e contrattuale.
Dall'altra parte vantaggio di avere una formazione tecnica, formazione pratica in costante affiancamento per 12 mesi con un tutor senior che vuole farti crescere e vuole che tu impari il suo mestiere ok? (...) E l'altro vantaggio è quello di avere una professionalità specifica e fatta in maniera organica ecco questo.

5. AT Secondo te ci sono dei vantaggi che escono dall'ambito professionale e entrano più in quello in quello individuale, personale? Proprio fuori dall'ambito lavorativo, cosa si porta un giovane fuori porti da un progetto del genere?

6. Int Dal lavoro ti senti valorizzato come persona, stiamo ritornando un po' a un elemento che per me è fondamentale, che è quello della fiducia. Io penso che a tutti piaccia pensare che una persona ti sta dando un'opportunità, ti sta dando fiducia solo per la persona che sei, non per quello che sai fare. (.) Quindi il vantaggio è sentirsi valorizzati, sentire che c'è qualcuno che si fida di te e sentire che c'è qualcuno che tiene al fatto di volerti dare un'opportunità di crescita.

7. AT Perfetto, perfetto. Invece, concentrandosi più sul lato tecnico, quindi, analisi dei bisogni, progettazione implementazione, valutazione (...), puoi raccontarmi come l'avete gestita?

8. Int. Allora (...), il progetto è stato è stato, insomma, organizzato come ti dicevo prima, per step di processi avanzamento.
Il primo processo è quello della ricerca e selezione del personale dove ci muoviamo con tutti i nostri canali di ingaggio, di quelle che possono essere persone interessate a far parte di questo progetto. (...) ci si muove tanto col passaparola, ci si muove con annunci, con annunci pubblicati sulle nostre piattaforme, ci si muove con un'attività di caccia, ok? quindi andiamo anche noi a cercare. Cerchiamo di fare tantissima pubblicità, utilizziamo i social, ecco, quindi questa parte qui è una parte proprio di ingaggio, proprio far conoscere quello che potrebbe essere il progetto.
Poi c'è l'iter di selezione che prevede tre fasi, una prima fase dove vengono organizzati dei colloqui di gruppo; quindi, i ragazzi vengono messi in piccoli gruppi da 5-7 persone. All'interno di questo colloquio di gruppo di solito ci sono due professionisti che vengono ingaggiati, che sono ovviamente parte del nostro team, e si vanno ad osservare le dinamiche del team.
Si osserva come una persona si presenta, come interagisce con l'altra, vengono anche sottoposti a dei piccoli giochi, delle piccole attività che ci permettono di osservare delle cose specifiche. Ci interessa osservare per il nostro cliente. (...) Ovviamente in questa parte di colloquio di gruppo viene spiegato il progetto e gli viene chiesto già un feedback. Dopodiché c'è un colloquio individuale dove invece ci concentriamo proprio sulla persona, riraccontiamo il progetto nello specifico e cerchiamo di capire un po' quello che ti dicevo prima, quindi, dove si vede l'area di forza, l'area di miglioramento, ci concentriamo più sull'individuo.
Poi c'è una terza fase, che avviene dopo che viene fatto il giro in azienda, che è quella con il cliente dove in sostanza la persona è già abbastanza convinta di poter fare questo tipo di progetto. Ci sono persone che arrivano a fare questo progetto come primo colloquio della loro vita quindi si capisce anche come ci si deve interfacciare con un titolare di azienda, con un imprenditore questa è la parte della selezione.

Poi c'è invece un'altra parte, che è la parte, appunto come ti dicevo, proprio della progettualità, di inserimento, partiamo con i tutor. I tutor vengono fermati e con loro viene fatto tutto il lavoro di indagine rispetto a vogliono far parte del progetto? Non vogliono far parte del progetto? È più l'imprenditore che li vuole dentro, ma loro non vogliono? oppure magari loro vogliono, ma l'imprenditore ha dei dubbi? Quindi si fa tutta un'attività un po' individuale e un po' di gruppo.

9. AT Come fate a selezionarli?

10. Int. Allora, di solito è l'imprenditore che ci fa i nomi ovviamente noi non conosciamo le sue persone, quindi lui "dice guarda avrei bisogno di una persona per sostituire lui, per sostituire lui, per sostituire lui, io penso che lui sia bravissimo, quindi lo vorrei come tutor". Così, lui ci fa i nomi e poi noi esploriamo, facciamo la parte di indagini per capire se effettivamente sono persone che vogliono fare questo progetto con noi ok?
Una volta che sono stati selezionati singolarmente vengono messi tutti insieme e si fa un lavoro in cui chiediamo a loro di supportarsi a loro volta perché poi le dinamiche del quotidiano non sono quelle che possono vedere con noi quando sono seduti a un tavolo ben tranquilli, no? (...)
Quindi è anche bello che tra di loro si confrontino rispetto al ragazzo, rispetto a come lo stanno seguendo, su come si dà un feedback, rispetto alle difficoltà di percorso.
Poi c'è la parte con i ragazzi, in cui viene fatto un piano formativo sia sulla parte tecnica con ovviamente delle persone che sono specialisti, hanno le competenze tecniche per poter (.) insomma fare quell'infarinatura iniziale, dargli un po' di base per partire. Poi anche con i ragazzi noi lavoriamo molto rispetto a come si gestisce la comunicazione, come ci si comporta quali sono le regole del gioco, come si chiede un feedback, banalmente, come si gestisce un errore. Battiamo molto sul tema dell'errore perché è normale che si sbagli, è fondamentale comprendere che l'errore è benvenuto.
Una volta che partono quindi iniziano anche a stare un po' col tutor sulla parte operativa. (...)
C'è poi un'ultima fase del processo che è quella dei feedback, quindi in maniera periodica tendenzialmente con una cadenza di 2-3 mesi vengono, ci fermiamo, prima individualmente, con il ragazzo e con il tutor, e poi insieme, quindi ragazzo, tutor e noi e ci diamo un feedback quindi ci diciamo a che punto siamo col piano formativo, ci raccontiamo come sta andando l'esperienza, se ci sono delle cose che non sono chiare quello è il momento di farle venire fuori, se ci sono, a livello anche di come il ragazzo sta vivendo l'esperienza, delle sensazioni particolari, cerchiamo di mettere a terra e capire comportamenti, risposte, come si comunica, come si comporta. Di solito entro i 12 mesi noi facciamo una media di 3 feedback strutturati.

11. AT Volevo chiederti se nel progetto con TFL da parte dei tutor hai notato delle resistenze oppure se non ce ne sono state.

12. Int. Non ci sono state resistenze. Nicola è, insomma, la sua azienda e lui sono un modello per me, nel senso che,(.) veramente, siamo stati fortunati ad avere un cliente del genere perché comunque la pasta è molto buona. Nicola è ipersensibile, è super attento all'argomento quindi è anche uno che ci ha aiutato tanto nell'inserimento dei ragazzi e ha speso tantissimo del suo tempo con i ragazzi che non è proprio una caratteristica che hanno tutti, anche avere il tempo di volerlo fare. (...)I suoi tutor sono stati scelti da lui erano persone che avevano già avuto esperienza di affiancamento con personale precedente, qualcosa era andato bene, qualcosa era andato male e sono stati tutti estremamente disponibili, ognuno con le proprie caratteristiche; quindi, ci sono persone che hanno avuto più facilità, ci sono persone che invece di carattere erano un po' più chiuse, meno abituate al confronto. Insomma, abbiamo dovuto fare un pochino più lavoro di sprono in questa direzione, però devo dire che alla fine il risultato l'abbiamo portato a casa con tutti.
È andata benissimo e devo dire che c'è stato un momento che è stato molto commovente per me perché ho proprio osservato una dinamica relazionale molto tenera. Un tutor è arrivato a dirmi che era come se avesse un altro figlio in azienda quando si crea quella dinamica lì, che tu riesci a avere un rapporto così forte con il ragazzo ti prendi così proprio cura, ti prendi a cuore il ragazzo, il progetto. La stessa cosa era dal lato del ragazzo verso il suo tutor; quindi, si è creato anche un rapporto di fiducia e di affetto che non era così scontato che si verificasse e questa cosa è il potere dell'alchimia che riesci a creare tra due persone che non si vivono in una dinamica conflittuale, quindi non una dinamica in cui "non ti voglio dire niente, fatti i tuoi, arrangiati, devi essere una spugna," (...) le classiche frasi che si dicevano sempre, "se sei bravo vieni fuori da solo" tutte queste cose qui, ma in una dinamica proprio di team in cui si crea proprio una strategia.

13. AT Parlando dei ragazzi, hai notato un cambiamento dall'inizio del progetto alla fine? una maggior consapevolezza? Sicurezza? Li hai visti cambiare questi giovani in qualche modo?

14. Int. Assolutamente si. (...) Sono cresciuti anagraficamente, ma anche personalmente perché il lavoro ti fa crescere, questa è la bellezza. Ti fa crescere soprattutto se tu non hai mai avuto l'occasione di poter lavorare, i ragazzi hanno imparato a stare in un contesto che non è la scuola, ad avere una gerarchia, ad avere rispetto dei colleghi e della loro storia in azienda, a relazionarsi e capire che veramente si può dire tutto, ma che la modalità è la chiave per poterlo dire.
Mi è piaciuta molto anche il fatto, appunto, come ti dicevo prima, socialmente (...) questa coppia tutor-ragazzo che mi ha mi ha veramente sconvolto, cioè, (.) proprio anche questa cosa della fiducia, il fatto di trovare in azienda quella cosa che sembrava impensabile all'inizio, quindi, comunque, un posto dove stai bene, ti senti

valorizzato, crei delle amicizie, vedi che le persone si fidano di te e le persone poi stanno bene. Non si considera più soltanto un posto dove andare perché tutti devono lavorare, portare a casa lo stipendio, ma anche un posto dove stai bene dove condividi le tue cose e dove comunque impari, ecco (.) questo.

15. AT Un'altra cosa che volevo chiederti è (...) a livello di partecipazione, li hai trovati partecipativi questi ragazzi nel progetto?

16. Int. Allora sì, altrimenti non saremmo riusciti a portarci a casa un progetto di così grande successo. È ovvio che dipende molto anche dall'attitudine iniziale del ragazzo perché ci sono dei ragazzi molto timidi all'inizio; quindi, magari è un po' difficile leggerli, però diciamo che con lo strumento del feedback, se fatto bene, si riesce anche a capire che cos'è un atteggiamento di non coinvolgimento perché non ti interessa rispetto a magari un approccio un pochino più meno partecipato semplicemente perché sei timido, perché è la prima volta che lavori e perché devi un po' capire ecco.

17. AT Ottimo. Allora, le ultime due domande. Ti piacerebbe aggiungere qualcosa a questo tipo di esperienza in futuro? qualche parte? oppure ritieni che possa andare bene così?

18. Int. Allora per come funzioniamo noi non diciamo mai che può andare sempre bene così, nel senso che (...), per far sì che questo progetto continui ad essere di successo deve essere sempre aggiornato con l'evoluzione dei ragazzi e delle aziende, quindi per il tempo in cui l'abbiamo fatto secondo me è andato molto bene, ma penso che vada comunque sempre aggiornato, quindi a seconda di quello che succede nel mercato del lavoro e dei ragazzi, di quello che succede ai ragazzi di quello che succede agli imprenditori sicuramente ci saranno delle cose nuove.

19. AT Invece, l'ultima cosa che voglio chiederti è se vuoi aggiungere tu qualcosa liberamente, se ritieni che c'è qualcosa di interessante da condividere con me in più rispetto a quello che ci siamo dette.

20. Int. Ma allora, ti dico ci tengo a condividere questa cosa, mi ha fatto veramente molto piacere, e questa è la prova che la tesi iniziale è sempre vera, mi ha fatto piacere pensare che una persona come te trovi interessante questo. Perché lo trovi interessante non come utente, nel senso che (...) tu non lo trovi interessante perché io descrivo il progetto e tu ci devi partecipare. In questo momento il tuo occhio è esterno, sei persona che sta affrontando un percorso formativo universitario che può toccare o anche non toccare, perché il mondo delle risorse umane è enorme, aspetti come questo, ma che tu sia riuscita a cogliere l'essenza del dire, è uno strumento interessante per i giovani, è una cosa nuova, quindi sono stupita del fatto di come possa interessare anche ad un'utenza diversa rispetto a quella che fino adesso io ho avuto, perché io come utenza ho l'imprenditore a cui racconto il progetto e mi può dire sì o no, o

dall'altra parte il ragazzo che però in quel momento è mosso da un bisogno, perché lui deve cercare lavoro, il fatto che interessi anche a qualcun altro che non è direttamente coinvolto mi fa molto piacere.

21. AT Sono veramente contenta, ti ringrazio Angelica.

BIBLIOGRAFIA

Argentero, P., (2007), *Psicologia del lavoro e interventi organizzativi*, FrancoAngeli, Milano.

Auteri, E., (2015), *Management delle risorse umane: fondamenti professionali*, 5 Ed. Guerini e associati.

Bandura, A.,(1997), *Self-efficacy: The exercise of control* (Vol. 604), Freeman.

Baruffaldi L., *Leading Millennials. Conoscere le nuove generazioni per costruire collaborazioni di successo in azienda*. Egea, 2019.

Bignardi P., Marta E. e Alfieri S. (2018*) Generazione Z. guardare il mondo con fiducia e speranza* .Vita e pensiero.

Bombelli, M.C., (2013). *Generazioni in azienda : se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse*. Guerini e Associati.

Botteri, T., Cremonesi G., (2019), *Millennials e oltre! Nuove generazioni e paradigmi manageriali*, FrancoAngeli.

Capeci, F., (2020). *Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare*. Franco Angeli.

Cardullo, R. J., (2016). *Married to the Job: Ermanno Olmi's Il Posto*. In Teaching Sound Film (pp. 99-106). Brill.

Carnevale, C., (2003). *La valutazione degli investimenti in formazione* (Vol. 241). FrancoAngeli.

Cerni, E., (2016). *Le Academy aziendali. Cultura, competenza e formazione in azienda: Cultura, competenza e formazione in azienda*. FrancoAngeli, 2016.

Cristofori, C. (1997). *Come nasce un paradigma. Tra senso comune e scienza sociali. Il caso della giovinezza*, FrancoAngeli, Milano.

Drucker, P., (1994). *L'età della trasformazione sociale.* The Atlantic Monthly, pp. 53-80.

Durkheim, E., (1893) *Du la division du travail social*, trad, it. La divisione del lavoro sociale, Il Saggiatore, Milano.

Focardi, R., (2024), *Generazioni a confronto.* Italia: Hoepli.

Galimberti, A., et Palma, M., (2002), *Dalla dismissione della comunità di fabbrica al suolo della GIG economy. Riflessioni pedagogiche sull'intreccio tra soggettività e lavoro.* Formazione, lavoro, persona, anno X, n.31,22-40.

Geertz, C., (1973), *Interpretazione di culture* (E. Bona, Trad., 2020). Società editrice il Mulino.

Grant, R.M., (2006), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, Bologna.

Howe, N., (2010), *A new parent generation: Meet Mr. and Mrs. Gen X*. The Education Digest, 75(9), 4.

Jones Gareth, R., (2007), *Organizzazione*, Egea, Milano.

Lipari, D., (2002) *Logiche di azione formativa nelle organizzazioni*. Guerini e Associati, Milano.

Lipari, D., (2002a) Note su "formazione" e "processo formativo". *Adultità.* 2002, n. 16, 61-76.

Lipari, D., (2002b) *Progettazione e Valutazione nei Processi Formativi*, Edizioni Lavoro, Roma.

Luzzi, L., (2021) *La formazione degli adulti, fa formazione continua: formare per riorganizzare e ri-formare* (p.113-131) in *Formazione, lavoro e tecnologia: nuove sfide e nuovi strumenti* a cura di Laura Selmo, FrancoAngeli.

Mannheim, K., (2019). *Giovani e generazioni* (M. Merico, Trans.). Meltemi.

Marafon, G., Mengato, L., (2016), *Il modello Academy di Niuko* (pp.29 -50) in Cerni, Enrico, ed. *Le Academy aziendali. Cultura, competenza e formazione in azienda: Cultura, competenza e formazione in azienda*. FrancoAngeli, 2016.

Marchesi, A., (2002), *Le fabbriche dell'anima.* Ghibli, Milano.

Marcuse, H. (1964), *L'uomo a una dimensione* (Trad di Gallino L. & Gallino T., 1999). Einaudi Editore, Torino.

Martone, D. (2022). *Senza età. Come generazioni diverse coesistono e insieme creano valore.* Egea.

McGuire, D., By R. e Hutchings K. (2007) *Towards a model of human resources solutions for achieving intergenerational interaction in organizations*. Journal of European industrial training.

Palma, M., (2022). *Formazione e organizzazione. Uno sguardo pedagogico sull'esperienza formativa nelle organizzazioni.* FrancoAngeli.

Pedon, A., Maeran, R., (2010) *Psicologia e mondo del lavoro*, LED, Milano

Perrone, F., (2016). *La formazione aziendale. Storia e prospettive*. Economia e innovazione, 8-13.

Puiu, S., (2016). *Generation Z – A new type of consumers.* The Young Economists Journal.

Riva, G., (2019), *Nativi digitali. Crescere e apprendere nel mondo dei nuovi media*, ilMulino.

Rivoltella, P. C., (2021). *Il design: architettura, carico cognitivo, layout*. In *Apprendere a distanza. Teorie e metodi* (pp. 89-107). Raffaello Cortina Editore.

Salvetti, F., Bertagni, B., La Rosa, M., (2017), *Società della conoscenza e formazione in Personale e Lavoro Rivista di cultura delle risorse umane*, 587 anno LIII n.3, ISPER,

Selmo, L., (2021). *Formazione, lavoro e tecnologia: Nuove sfide e nuovi strumenti*. FrancoAngeli.

Senge, P. M., (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* New York: Doubleday.

Sennet, R., (2013) *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano.

Singh, A. P., & Dangmei, J., (2016). *Understanding the generation Z: the future workforce.* South-Asian journal of multidisciplinary studies, *3*(3), 1-5.

Smith, A. (2013). *La ricchezza delle nazioni*. Newton Compton Editori.

Strauss, W., and Howe N., (1991). *Generations: The History of America's Future 1584 to 2069.* William morrow and Company.

Weber, M., (1905). *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo* (Trad di Galli, G., 2012). Bur.

Weber, M. (2005). *Economia e società. Comunità* (Vol. 31). Donzelli Editore.

SITOGRAFIA

Arleo, G. (2024). *Formazione continua: La necessità di collaborazioni tra aziende e università*. Econopoly - Il Sole 24 Ore. Consultato in data 5 dicembre 2024 da https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2024/06/28/formazione-continua-aziende-universita/?refresh_ce=1

Bonomelli, R., (2018) *Academy come occasione di sviluppo aziendale*, Metaphora. Consultato in data 16 gennaio 2025 da https://www.metaphoraformazione.com/wp-content/uploads/2024/05/ricerca-su-academy.pdf

Collins, A. (2024), *Generational differences in the workplace: A comparative analysis from 1940 to today*. Consultato in data 20 ottobre 2024 da https://www.grant-graham.co.uk/en/grant-and-graham-blog/generational-differences-in-the-workplace-a-comparative-analysis-from-1940-to-today

Consiglio nazionale giovani (2022), *presentazione Generation Italy*. Consultato in data 7 gennaio 2025 da https://oa.inapp.gov.it/items/bcd706d8-08b3-4e26-a5fb-ef619456104d?utm_source=chatgpt.com

Deloitte, (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders.* Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Consultato in data 7 novembre 2024 da https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millenial-survey-2016-exec-summary.pdf

Eurostat, (2023) *Sono diminuiti nella UE i giovani che non lavorano e non studiano* Consultato in data 1 novembre 2024 https://formatresearch.com/2023/05/26/eurostat-sono-diminuiti-nella-ue-i-giovani-che-non-lavorano-e-non-studiano/

EY, (n.d.). *Next-gen workforce: Secret weapon or biggest challenge?* Consultato in data 20 ottobre 2024 da https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge

Fondimpresa. (n.d.). *I Fondi interprofessionali*. Consultato in data 15 dicembre 2024 da https://www.fondimpresa.it/i-fondi interprofessionali

Francis, T., & Hoefel, F., (2018). *True Gen': Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company, 12(2)*. Consultato in data 20 ottobre 2024 da https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies

Garzòn Castrillon, M.A., (2018), *Proposed Model of Corporate University,* Barranquilla, Foundation for Business Education Research and Development, Consultato in data 15 gennaio da https://www.researchgate.net/publication/332589595_PROPOSED_MODEL_OF_CORPORATE_UNIVERSITY

Gility, (2023). *PNRR e formazione in Italia: Le opportunità per le PMI*. Consultato in data 30 dicembre 2024 da https://www.gility.it/blog/formazione-e-competenze/pnrr-e-formazione-in-italia-pmi

IAM SRL (2024). Consultato in data 15 gennaio 2025 da https://iamsrl.eu/

INAPP, ANPAL, (2024), *XXIII Rapporto sulla formazione continua, annualità 2021-2022*, Consultato in data 7 gennaio 2025 da https://oa.inapp.gov.it/items/bcd706d8-08b3-4e26-a5fb-ef619456104d?utm_source=chatgpt.com

La Repubblica. (2001). "*Il posto" di Olmi precursore di Dogma*. Consultato in data 27 ottobre 2024 da https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2001/06/05/il-posto-di-olmi-precursore-di-dogma.html

Magazine, T. (1951). *People: The younger generation*. *Time Magazine online archives*, 856950-1. Consultato in data 20 ottobre 2024 da https://time.com/archive/6794406/people-the-younger-generation/

Merico, M. (2014). *Il contributo di Karl Mannheim all'analisi delle generazioni*. *Storia e Futuro*, (44).Consultato in data 3 ottobre 2024 da https://storiaefuturo.eu/contributo-karl-mannheim-allanalisi-delle generazioni/

Merlo, N. (2024, dicembre) *l'arte della nobilitazione dei tessuti*. Osservatorio sul merito, p. 35, consultato in data 13 gennaio da https://www.tflitaly.com/it/news/27936-8391-0/news.aspx

Merlo, N., (2024, marzo 24) *Il progetto giovani così formiamo i futuri dipendenti*. La Provincia, p. 4., consultato in data 25 gennaio da https://www.tflitaly.com/it/news/27936-8391-0/news.aspx

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, (2022). *Manuale operativo sull'apprendistato* (versione aggiornata). Consultato in data 3 gennaio 2025 da https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/Manuale-operativo-apprendistato.pdf

Prince C., Beaver G., (2001), *The Rise and Rise of Corporate University: the emerging corporate learning agenda* in "The International Journal of Managment Education". Consultato in data 15 gennaio 2025 da https://www.researchgate.net/publication/239574350_The_Rise_and_Rise_of_the_Corporate_University_the_Emerging_Corporate_Learning_Agenda

Prince, C., & Beaver, G. (2001) *The rise and rise of the corporate university: The emerging corporate learning agenda.* The International Journal of Educational Management. Consultato in data 18 gennaio 2025 da https://www.researchgate.net/publication/239574350_The_Rise_and_Rise_of_the_Corporate_University_the_Emerging_Corporate_Learning_Agenda

Roma, F. (2023). *L'evoluzione del lavoro nei secoli*. Lavoro & Confronto. Consultato in data 10 ottobre 2024 da https://www.lavoro-confronto.it/archivio/numero-55/levoluzione-del-lavoro-nei-secoli

TFL Italy, tintoria finissaggio di Luisago SPA. (n.d.). Consultato in data 14 gennaio 2025 da https://www.tflitaly.com/

Treccani (2021). *Knowledge society*. Enciclopedia Treccani Online. Consultato in data 15 ottobre 2024 da https://www.treccani.it/enciclopedia/knowledge-society_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/

Treccani. (n.d.). *Lavoro*. *Enciclopedia Treccani Online*. Consultato in data 9 ottobre 2024 da https://www.treccani.it/vocabolario/lavoro/

Turriago-Hoyos, A., Thoene, U., & Arjoon, S. (2016). *Knowledge Workers and Virtues in Peter Drucker's Management Theory. Sage Open*, *6*(1). Consultato in data 13 ottobre 2024 da https://doi.org/10.1177/2158244016639631

Zanfrini, L. (2021). *Lavoro.* In Marci, T., & Tomelleri, S. (2021). Dizionario di sociologia per la persona (pp.172-175). Consultato in data 10 ottobre 2024 da https://iris.univr.it/bitstream/11562/1048527/1/698__99Z_Book%20Manuscript-3946-1-10-20210727.pdf

FILMOGRAFIA

Lecoustre J. & Marre E., *Generazione low cost* (2021)

Olmi E., *Il posto* (1961)

RINGRAZIAMENTI

Questo traguardo rappresenta per me molto di più della conclusione di un percorso accademico, questi due anni sono stati un vero e proprio viaggio personale che non avrei mai potuto intraprendere senza il prezioso supporto e il costante incoraggiamento delle persone a me più care.

Innanzitutto, vorrei ringraziare la Professoressa Jole Orsenigo per aver seguito la stesura di questo elaborato e per avermi dato l'opportunità di potermi esprimere con grande libertà.

Grazie ad Angelica, Elisa, Arianna e Regina per avermi accolta a braccia aperte vostro team. Il tempo passato con voi ha avuto grande valore, grazie per la fiducia che mi avete dimostrato e per i vostri preziosi consigli che custodirò con affetto.

Grazie a Nicola Merlo per la sua disponibilità, per le riflessioni che ha condiviso con me e per avermi dato la possibilità di parlare della sua azienda in questo elaborato.

Grazie alla mia famiglia, punto di riferimento fondamentale.

Grazie Mamma, senza i tuoi sacrifici sarebbe stato impossibile arrivare fino a qui. Sicuramente la determinazione l'ho presa da te. Grazie per la libertà di scelta che da sempre mi lasci, ma soprattutto, grazie per essermi stata vicina nei momenti peggiori, le serate passate con te, Lisa e Queen nel lettone mi hanno dato la spinta per tornare a fare del mio meglio. Ti voglio bene.

Grazie Papà per essere stato presente il più possibile, per tutte le tue chiamate e i tuoi messaggi di incoraggiamento. Spero che tu possa essere fiero di me in questo e in tanti altri momenti della mia vita.

Grazie Lisa, l'ho sempre detto, le giornate senza di te sono noiose e la casa è vuota. Ormai sei grande anche tu e ogni giorno capisco che posso contare su di un'alleata che non mi lascerà mai, questa è la cosa più bella che la vita potesse regalarmi. Sono immensamente fiera della donna che stai diventando e mi impegnerò ad essere per te un esempio e un pilastro. Devo ringraziarti per una cosa in particolare, grazie Lisa per aver portato Queen nella nostra famiglia, avevi ragione tu e te ne sono grata!

Grazie Nerina e Saverio, i miei amati nonni, le due persone più importanti della mia vita. Qualsiasi cosa faccia il mio pensiero va a voi, vedervi felici è la mia priorità. Non vi stancate mai di supportarmi, di ascoltarmi, di consolarmi e di ridere con me, per questo sono convinta di essere immensamente fortunata. Grazie ai miei complici da sempre e per sempre, voi, semplici, buoni, disponibili, sensibili e pieni d'amore come nessun'altro in questo mondo, siete il mio più grande esempio.

Grazie Simone e Silvia, sempre presenti e pronti a sostenermi in qualsiasi esperienza. Il vostro appoggio non è mai dato per scontato e continua ad essere per me una potente fonte di sicurezza e motivazione. Siete gli zii che tutti vorrebbero, ma che solo io e Lisa abbiamo la fortuna di avere.

Ancora una volta grazie Matilde, per me sorella ed esempio di forza e affetto incondizionato, *perché piano piano, insieme, si fa tutto*. Eravamo solo due bambine quando ci siamo conosciute, da lì non ci siamo più separate. A te, perché con te posso essere me stessa, posso ridere e piangere, raccontare la stessa storia migliaia di volte (ed essere addirittura scarsa a Mario Kart) senza sentirmi giudicata. A te che, con i tuoi occhi blu e il tuo sorriso sincero, sai rasserenarmi anche nei momenti no. Ti devo tanto, è una fortuna vivere tutto questo con te.

Grazie Daniele, *praticamente* la mia stella polare. In questi anni abbiamo condiviso ogni giornata tenendoci d'occhio a vicenda. Hai portato il caos, ma anche l'ordine, mi hai insegnato che non tutto ha una spiegazione e che a volte le avventure più belle non possono essere pianificate. Sei il mio confidente e la mia guida quando non so che strada percorrere. Non mi dimentico tutti i momenti in cui ci siamo capiti con mezzo sguardo né tantomeno tutte le volte in cui abbiamo riso a crepapelle perdendoci in discorsi senza alcun tipo di senso. Non è sempre facile andare d'accordo, ma la verità è che con te basta una panchina per sentirsi al sicuro, basta meno di mezza scusa valida per fare sempre troppo tardi.
Vivo ogni tuo traguardo come se fosse mio, ma questo già lo sai, oggi spero che tu possa essere fiero di me, ma un pochino anche di te perché anche in questo caso *non si vince da soli, ma ci si allea.*

Grazie Camilla, ci unisce una buona dose di gossip mischiato a piantini. Insieme da quando potevamo fare ancora due serate in discoteca in un weekend solo. Ci sono dei pensieri che solo tu, con la tua sensibilità, sai comprendere fino in fondo. Ti ho sempre ritrovata accanto a me davanti ad ogni sfida per questo non posso che ringraziarti. Vorrei che tu ti ricordassi che avrai sempre una compagna, con cui puoi condividere tutto ciò che vuoi, che ti copre le spalle.

Grazie Gabriele, la distanza geografica non è riuscita a separarci, anche se a volte nell'allegra Brianza la tua mancanza si sente eccome. Quando il gioco si è fatto duro c'eri tu ad ascoltarmi ripetere programmi di interi esami senza nemmeno sapere di cosa stessimo parlando, di quei momenti riesco ancora a ricordare lo sguardo di ammirazione che sei solito avere nei miei confronti, lo stesso sguardo che mi ha convinta ad andare avanti a testa alta più e più volte. Ti penso spesso e vorrei condividere con te molti momenti delle mie giornate, ma sono sicura che un gioiello prezioso come te meriti di essere apprezzato dal mondo intero. Nel frattempo, io continuo a guardarti da qui con immensa stima e gratitudine.

Grazie Gabriele, comunemente conosciuto come Jeppo (per tutti con la G, per me con la J), a tutte le nostre *gite ad alta quota* fatte per schiarirci le idee, lasciare andare qualche pensiero e cercare qualche abitante del bosco che puntualmente troviamo solo se Nico non c'è. È questa la nostra tradizione speciale. Insieme ne abbiamo affrontate di tutti i colori, una cosa è certa, rassegnati, sarà così ancora per molto tempo.

Grazie Nicole, leggera, ma non superficiale. Sai già tutto perché tra di noi è sempre stato così, un "ci vediamo al volo" diventa sempre un "ho perso di vista l'orario". Tante volte abbiamo riso, qualche volta abbiamo pianto e ogni singola volta ci siamo protette a vicenda. Grazie per le attenzioni che mi hai riservato e che continui a riservarmi. Vola sempre alto come sai e puoi fare.

Grazie Emanuele, quota divertimento nelle mie giornate, è sempre un onore dibattere con te su temi di grande spessore culturale che forse è meglio evitare di citare in questa sede. In questi mesi non ti sei mai perso un aggiornamento sul mio lavoro, sei un amico prezioso.

Grazie Sara, Valentina e Alice, la vostra amicizia continua ad essere una certezza che supera il tempo e lo spazio. Se sono arrivata fino a qui è anche grazie a voi, da sempre tra le prime persone a credere in me. Vi voglio bene, altre mille volte *solita ora, solito posto.*

Grazie ai miei fedeli compagni di studio, con menzione speciale per Alessio e Francesca, due pezzi fondamentali di questo puzzle. Grazie per le infinite ora trascorse tra libri, caffè e spesso qualche dubbio esistenziale. Scusatemi se non sono riuscita ad arrivare in orario nemmeno un giorno, senza di voi sarei ancora davanti a un foglio bianco.

Grazie ai miei amici, tutti quanti, è sempre bello condividere tempo, risate e traguardi con voi. Ognuno a modo proprio ha saputo regalarmi momenti unici. Senza la vostra costante presenza tutto ciò avrebbe un sapore diverso.

Alle mie compagne di corso, Alice, Alessia, Francesca R., Francesca F., Emma, Gaia, Benedetta e Laura, da voi mi sono sentita accolta sin dal primo sguardo, è una vera fortuna avervi incontrate e aver intrapreso questo bellissimo viaggio in vostra compagnia. Vi auguro il meglio.

Infine, grazie a me stessa, per aver avuto la forza e la determinazione di non fermarmi nei momenti peggiori, per essere stata capace di ritrovare sempre la motivazione e la strada giusta anche quando sembrava impossibile. Ma, più di tutto, grazie per essermi concessa più spensieratezza, riconoscendomi qualche conquista in più e ponendomi qualche domanda in meno. Che questo possa essere lo spirito che mi accompagnerà anche nelle mie prossime esperienze. Sei stata brava Aurora, alla fine ci sei riuscita!