



# KapitaleUmano

## Opinioni, riflessioni, curiosità

**Angolo Soft**  
Laura Borgogni

**Angolo Hard**  
Gabriele Gabrielli

**La parola disvelata**  
Marta Trotta

**Visto da Occidente**  
Sergio Caredda

**L'intervista impossibile**  
Giuseppe Airoidi

**L'intervista possibile**  
Danila Scarozza

# Mind the Gap

di Sergio Caredda



Il 2015 è l'anno in cui, anche in Europa, la generazione dei Millennials diventerà maggioritaria nella ricerca di lavoro. Certo, in un paese, l'Italia, dove la disoccupazione giovanile rischia di toccare il 50%, potrebbe apparire un problema secondario. Non lo è. Le aziende che comunque vogliono competere sul mercato internazionale dei talenti (sempre più competitivo, perché gli elevati tassi di disoccupazione stanno spingendo sempre più risorse a spostarsi all'estero), devono rendersi conto di non avere un "pacchetto" attrattivo nella maggior parte dei casi. E, spesso, si stanno muovendo in una direzione errata. La terza edizione dell'indagine Deloitte sui Millennials, appena pubblicata, mette ancora una volta in luce il divario che separa le aziende dalle future classi direttive.

### I tre gap da colmare

In primo luogo vi è un **Gap di Intenzioni**. Sebbene molti vedano ancora positivamente l'impegno di alcune aziende, il 75% dei Millennials ritiene che le aziende di oggi abbiano bisogno di un cambio di rotta in quanto troppo focalizzate sui loro obiettivi invece che sullo sviluppo della società. Il secondo riguarda un vero e proprio **Leadership Gap**. I Millennials si focalizzano di più sulle persone, mentre ritengono che i leader delle aziende di oggi siano focalizzati su profitto e tornaconto personale. Attenzione, non si tratta di una critica "socialista" alle aziende attuali: quello che traspare è che i giovani di oggi ritengono che i due obiettivi principali di un manager dovrebbero essere il benessere e la crescita e lo sviluppo dei collaboratori,

e che il profitto sia un mezzo con il quale le aziende perseguono i loro obiettivi, non un fine.

Il terzo è un **Gap di Impatto**. Le nuove generazioni vogliono sentirsi parte di qualcosa che non si focalizzi unicamente sul profitto. Il 60% dei giovani intervistati vuole lavorare per un'azienda che abbia un vero e proprio *sensu di scopo*. Qualcosa da condividere che vada oltre un semplice mestiere. Sta cambiando, infatti, anche il senso stesso del *lavoro* per molte di queste risorse, che vogliono sempre meno sentirsi *dipendenti* e sempre più *partner* di un processo di crescita con l'azienda che scelgono. E quest'aspetto sta rendendo complesso il lavoro dei *recruiter* di tante aziende. Un dato tra tutti: già nel biennio 2013-2014 il costo medio di assunzione di un "talento" è stato di quasi 3 volte superiore in aziende percepite come "negative", rispetto ad aziende percepite come "positive" dalle nuove reclute.

### Il gap più dirompente

Ma c'è un aspetto che, a mio avviso, sta avendo un impatto ancora più profondo. La generazione dei Millennials è più veloce di tutte quelle che l'hanno preceduta. Tanti manager alle prese con i "giovani" in azienda, traducono quest'aspetto nelle "pretese di carriera" che i giovani avrebbero. Non si tratta solo di carriera intesa nel senso vecchio del termine. Il ritmo di avanzamento della tecnologia, che è l'ambiente in cui questa generazione è cresciuta, spinge ad avere necessità di cambiamenti frequenti anche nel contenuto del proprio lavoro. Quest'abitudine e attitudine rappresentano

per me il vero Gap da colmare. **The Speed Gap**. E investe tutte le dimensioni organizzative di un'azienda. Spiegate a un giovane di oggi cosa sia un piano industriale a cinque anni. O come funzioni un processo di budget. O, ancora, dell'esistenza di un ciclo di valutazione annuale. O di un piano di carriera in cui siano necessari 3-5 anni per passare da una posizione a un'altra. Il mondo esterno è già cambiato. In sei mesi un'azienda oggi può passare dall'essere idea su una piattaforma di *crowdfunding* a essere realtà sui mercati globali. In due anni si decide la sorte d'interi segmenti di mercato. Fatti che sono sotto gli occhi di tutti. Quindi non accusate il nuovo arrivato di careerismo, quando in realtà vuole solo che le sue idee trovino applicazione in tempi di mercato. Non accusatelo di non voler essere valutato, quando invece è abituato a ricevere feedback *istantaneamente* su ogni attività e su ogni piattaforma social che frequenta e semplicemente non comprende come si possa essere valutati dopo un periodo che gli pare un'era geologica. Non accusatelo di *arrendersi* quando dopo poco chiede di cambiare lavoro, quando semplicemente non capisce il motivo di ciò che sta facendo. Mind the Gap. Non pensate che per aprirsi a questa nuova generazione basti una nuova tattica di reclutamento. Solo se aprirete la vostra organizzazione alla contaminazione di questa nuova velocità, riuscirete a ottenere il loro interesse.



**Sergio Caredda**  
è manager Human Capital,  
Deloitte Luxembourg