



Nuove Generazioni: Nuove Organizzazioni

**Analisi e azioni da intraprendere per coinvolgere
la Gen Z (e non solo) nelle aziende**



Great Resignation o Great Migration?	5
Cosa sta cambiando? La prospettiva generazionale	
Chi è la Gen Z	8
La soglia di attenzione e la velocità delle interazioni Le relazioni ibride Imparare facendo L'esperienza di consumo La pandemia	
Generazioni diverse e attitudini diverse	11
La Gen Z al lavoro – la nostra survey	13
La ricerca di un lavoro L'ingresso al lavoro La crescita in azienda Conclusioni	
Le sfide dell'intergenerazionalità nella employee journey	16
Recruitment Onboarding Development Growth Retention Exit	
L'OpenKnowledge Activation Framework	21
Le dimensioni dell'organizzazione Trasformarsi con le persone al centro Le nostre azioni <i>Change & Evolve</i> <i>Unlearn & Learn</i> <i>Communicate & Engage</i>	
Takeaways	33
Chi è OK	35
Autori	
Bibliografia	37

Ai fini di questo studio abbiamo integrato contenuti provenienti dalle nostre precedenti pubblicazioni con nuovi insight incentrati sulla prospettiva dello studio della Great Migration e del suo aspetto intergenerazionale.



Great Resignation o Great Migration?

Il termine Great Resignation - grandi dimissioni - descrive un fenomeno osservato a valle della prima ondata di COVID-19 negli Stati Uniti, per cui le persone, dopo aver vissuto i lockdown, sono più propense ad abbandonare il posto di lavoro. Negli Stati Uniti, infatti, a partire dalla primavera del 2021 fino alla fine dell'estate, sono stati registrati picchi record di dimissioni volontarie dei lavoratori e tuttora oltre il 3,4% dei lavoratori ogni mese abbandona il proprio posto di lavoro.

Ryan Roslansky, CEO di LinkedIn, ha parlato di questo fenomeno come un segnale cruciale di come si sta evolvendo la forza lavoro globale. Secondo gli insight di LinkedIn, i cambi di lavoro sono aumentati del 54% tra il 2020 e il 2021. Il dato diventa ancora più significativo quando osservato dal punto di vista delle generazioni: per la Gen Z in particolare, il numero è aumentato dell'80%, per i millennial l'aumento è del 50% mentre per la Gen X, è del 31%. Guardando ai boomer, il valore è aumentato solo del 5% tra il 2020 e il 2021.

E in Italia? Secondo i dati della Banca d'Italia, nella primavera del 2021 il numero delle dimissioni si è attestato su valori superiori a quelli del 2019 (il trend non considera l'anno 2020 e i primi mesi del 2021 caratterizzati da un naturale atteggiamento dei lavoratori più conservatore rispetto al posto di lavoro a causa dell'incertezza generata dall'esplosione della pandemia). Nei primi dieci mesi del 2021 sono state rilevate 777mila cessazioni volontarie di rapporti di lavoro a tempo indeterminato, 40mila in più rispetto a due anni prima. Nel terzo trimestre 2021, rispetto allo stesso periodo del 2019 le dimissioni sono cresciute del 20%. Secondo le Comunicazioni obbligatorie del ministero del Lavoro, nel quarto trimestre del 2021 le cessazioni di rapporti di lavoro sono risultate pari a 3 milioni 497 mila e hanno riguardato 2 milioni 663 mila lavoratori (per almeno una cessazione), con un aumento tendenziale del 14,4%. È interessante notare che tale incremento risulta più consistente nei giovani, appartenenti alla fascia dei 15-24enni (+22,2%) e alla fascia dei 25-34enni (+16,1%). Una parte consistente di cessazioni (559.901) è riconducibile a dimissioni volontarie da parte del lavoratore.

Cosa sta cambiando?

Ciò che rende il fenomeno delle grandi dimissioni così interessante è che le persone che in maniera così massiccia abbandonano l'impiego non lo fanno per uscire dal mercato, ma per cambiare lavoro. L'esperienza della pandemia ha influito in maniera così significativa sul modo

di lavorare che le persone sono portate a fare una valutazione dell'esperienza del lavoro e operare scelte imprevedute. Per questa ragione riteniamo più corretto indicare il fenomeno con i termini Great Migration o Great Reshuffle, a segnalare il carattere evolutivo e l'aspetto del cambiamento piuttosto che quello, all'apparenza negativo, dell'abbandono del posto di lavoro.

In questo senso, i dati condivisi da Microsoft attraverso i Work Trend Index del 2021 e successivamente nel 2022 sono significativi e aiutano a orientarsi tra le ragioni alla base delle scelte delle persone.

Nel 2021, Microsoft osservava come fosse cambiata l'esperienza di lavoro digitale delle persone tra il febbraio 2020 e 2021: il tempo trascorso su Teams era aumentato di 2,5 volte, il tempo medio delle riunioni era salito da 35 a 45 minuti e l'utente medio inviava il 45% in più di messaggi in chat alla settimana. La sera, le persone chattavano il 42% in più nel 2021 rispetto all'anno precedente.

In Italia, uno studio dell'Osservatorio Digitale del Politecnico ha rilevato che nel 2021, tra gli smartworkers, il 28% si dichiarava stressato dal lavoro online, mentre il 17% affermava di lavorare oltre l'orario canonico. Il lavoro da remoto ha dunque portato un grande cambiamento nella vita delle persone, che hanno cominciato a lavorare in modo più intenso, più isolato e più a lungo, con conseguenze non sempre positive per il wellbeing. Ed è proprio a partire da questa constatazione che è interessante guardare i dati del Microsoft Work Trend Index 2022: il 47% degli intervistati afferma di essere più propenso a prioritizzare la famiglia e la vita rispetto a prima della pandemia. Il 53% - in particolare i genitori (55%) e le donne (46%) - è incline a dare priorità alla propria salute e al benessere in generale rispetto a prima della pandemia.

La pandemia e le sue conseguenze sull'esperienza del lavoro hanno portato ad un'evoluzione dell'identità delle persone, con nuove priorità e convinzioni: il tempo, la famiglia, la salute fisica e mentale sono importanti e non possono essere superate dal lavoro. Come sottolineato da Microsoft: "l'equazione Worth-it (vale la pena), ovvero ciò che le persone vogliono dal lavoro e quello che sono disposti a dare in cambio - è mutata".

La flessibilità del lavoro, in questo senso, non è considerata dalle persone solo per i suoi aspetti negativi legato allo stress e all'isolamento del lavoro da remoto, ma anzi come un'opportunità di realizzarsi in modo più completo - associando lavori anche da remoto in linea con le proprie aspirazioni con la possibilità di gestire il proprio tempo in maniera individuale. Da questo punto di vista le persone si dimostrano ancora in una fase di transizione. Sempre secondo il Microsoft Work Trend Index 2022, il 51% dei lavoratori remoti intervistati sta valutando un passaggio al lavoro ibrido, mentre ancora più persone, il 57% dei lavoratori ibridi, sta considerando un passaggio al lavoro fully remote nel corso dell'anno.

Mentre molte aziende, in Italia e nel mondo, si preparano al ritorno in ufficio, le persone sperano di realizzare un nuovo modo di lavorare,



più vicino alle proprie aspirazioni e alle priorità nate dal periodo pandemico.

Il fenomeno della Great Migration e le ragioni che lo spingono non possono essere ignorati dalle aziende, che anzi devono constatarne la rilevanza strategica: le persone sono disposte a cambiare lavoro piuttosto che rimanere in un'organizzazione che non è in grado di accogliere le nuove esigenze e i nuovi bisogni emersi dalla pandemia. Garantire il fit, sia culturale che operativo, tra persone e azienda richiede ora una nuova prospettiva, che sappia riconoscere quali leve le aziende possano usare per attrarre e trattenere le proprie persone in un mercato che gioca con regole diverse, seguendo nuovi desideri di persone cambiate dall'esperienza vissuta.

La prospettiva generazionale

Nel navigare questo cambiamento è importante per le organizzazioni agire comportamenti e strategie efficaci, che sappiano tenere conto delle esigenze specifiche della forza lavoro. In questo senso, consideriamo necessaria in questa evoluzione la valutazione della prospettiva generazionale. Vogliamo sottolineare come, di fronte all'evoluzione del lavoro tra il mondo fisico e quello digitale, la prospettiva generazionale possa costituire una chiave di lettura strategica del fenomeno della Great Migration: in una forma del lavoro ibrida tutti i lavoratori sono chiamati a nuove sfide: adottare nuovi comportamenti, dotarsi di nuove skill e competenze per portare a termine il proprio lavoro. Altrettanto, le aziende devono trovare nuove forme di ingaggio e nuove forme di comunicazione che, anche a distanza, sappiano unire la forza lavoro e trattenerla all'organizzazione. Per le organizzazioni, conoscere i diversi profili generazionali è indispensabile a mettere in campo gli strumenti giusti per attrarre e trattenere le persone ed elaborare strategie di successo.

Come evidenziato in precedenza, a livello globale il fenomeno della Great Migration non è equamente distribuito a tutte le età, ma anzi si concentra tra le persone con una vita lavorativa bassa o media. La Generazione Zeta in particolare ha subito più delle altre le conseguenze della pandemia in ambito lavorativo. Inesperta, inconsapevole rispetto alla realtà delle dinamiche operative delle organizzazioni e della realtà del lavoro d'ufficio, la Generazione Zeta ha fatto il suo ingresso al lavoro da remoto, isolata e senza la possibilità di avere quel contatto con i colleghi e i superiori che, specialmente all'avvio del percorso lavorativo, aiuta ad orientarsi e soprattutto ad imparare un mestiere.

Sempre secondo il Microsoft Work Trend Index 2022 il 58% della Gen Z sta pensando di cambiare lavoro nel prossimo anno, contro il 43% generale. Inoltre, la probabilità per la Gen Z di interagire con un post aziendale su LinkedIn se questo menziona la parola "flessibilità" è molto più alta (77%) rispetto ai Millennials (30%) e agli altri utenti della piattaforma. Per questa ragione, proponiamo di approfondire la conoscenza sulla generazione che più di tutte promette di influenzare il mercato del lavoro nei prossimi anni: la Generazione Zeta.

Chi è la Gen Z

La Generazione Zeta è cresciuta in un **contesto politico ed economico** incerto e instabile, caratterizzato da un fondamentale cambio di paradigma rispetto al passato: l'affermazione della globalizzazione come fenomeno economico e sociale, che ha permesso - anche grazie alla diffusione di internet - una vicinanza e una connessione sistemica mai sperimentata prima.

Gli eventi che hanno segnato i primi anni di vita della Gen Z sono stati imprevedibili, di portata globale e hanno generato un senso comune di **instabilità e preoccupazione**, fino a mettere in crisi il senso stesso di sicurezza percepito dalla società occidentale. L'evento che ha probabilmente definito la Generazione Z più di tutti è la caduta delle Torri Gemelle l'11 settembre 2001. Questa data, insieme ad altri eventi significativi su scala globale (come lo tsunami del 2004, la crisi economica del 2007 e i più recenti fenomeni migratori in Europa) ha contribuito in maniera rilevante a caratterizzare questa generazione.

Sicuri di sé, orientati al successo e convinti che l'impegno sia un fattore determinante per raggiungere i propri obiettivi, gli Zeta accettano una vita in continua evoluzione, che richiede di essere dinamici rispetto alle proprie ambizioni, alle scelte e alla capacità di reinventarsi.

Il fattore più caratterizzante della Generazione Z è l'assenza di un'esperienza di vita precedente all'avvento del **digitale**. Nati nell'era della democratizzazione di internet, dello sviluppo tecnologico e della diffusione dei big data, gli Zeta non riescono ad immaginarsi senza web: pensano allo smartphone come ad un'estensione del corpo e vivono i social network come grandi piazze virtuali. Questa dimestichezza con il digitale ha un forte impatto sull'identità degli Zeta, manifestandosi attraverso alcune caratteristiche peculiari di questa generazione.

16%
dei giovani adulti
mostra segni di
"online addiction"



La soglia di attenzione e la velocità delle interazioni

Gli Zeta non conoscono la noia: ogni stato di pausa può essere considerato un'occasione persa per conoscere, connettersi con il mondo, esprimersi. Allo stesso modo però, il flusso costante di informazioni ha contribuito a rendere gli Zeta dinamici e impazienti. Abituati alla rapidità delle interazioni, per gli Zoomer è una priorità ottenere quello che si desidera molto in fretta, pena la perdita di interesse. Si stima infatti che agli Zeta servano dai 6 agli 8 secondi per capire se un contenuto è da considerarsi interessante.

Le relazioni ibride

Cresciuti in un'epoca in cui Facebook era già una realtà consolidata, gli Zeta sono figli dei rapporti online più evoluti, che sfumano i confini tra il virtuale e il reale: i rapporti intessuti nella vita quotidiana, per esempio a scuola, trovano il loro naturale proseguimento in una dimensione digitale, in un dialogo continuo tra due piani che non sono più vissuti come mondi separati, ciascuno con le sue regole e codici di comportamento, ma come un'unica realtà ibrida e connessa.

Le relazioni inoltre non sono più principalmente fisiche: la costante presenza online della Generazione Zeta moltiplica le possibilità di entrare in contatto con orizzonti e persone diversi e distanti. È frequente per gli Zeta conoscere amici online (un esempio è quello delle comunità di gamers) e le relazioni nate in questo modo trovano un loro spazio di espressione sulle piattaforme e nei mondi digitali. Il 15% degli adolescenti oggi preferisce infatti interagire con i propri amici online piuttosto che offline (Pew Research Center, 2015)

Lo stesso fenomeno di fusione tra reale e digitale porta questa generazione ad essere più spesso in contatto con i propri genitori rispetto a quelle precedenti, tanto che gli Zeta sentono i genitori in media 1,5 volte al giorno: il legame con la famiglia è per loro più forte rispetto, per esempio, ai millennials

Più sensibili rispetto alle questioni sociali rispetto a chi li ha preceduti, più informati, più coscienti dell'impatto delle scelte individuali sul sistema e quindi più responsabili e capaci di mettere in atto comportamenti virtuosi, gli Zeta sono riconosciuti come una generazione di attivisti. La Generazione Z affronta le cause sociali con pragmatismo, accettando le divergenze di vedute e mostrando una forte propensione all'ascolto e al dialogo, che determina il profondo rispetto dei giovani nei confronti della diversità.

Imparare facendo

Perfettamente a proprio agio nel mondo digitale, i giovani della Generazione Z sfruttano la connessione h 24 per raccogliere il maggior numero di informazioni in ogni ambito di loro interesse. Impazienti e pratici, se non conoscono qualcosa, impiegano appena qualche secondo per scoprirla, sanno come e dove cercare e questo li rende partico-



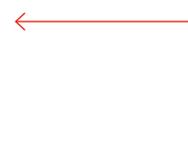
7 giovani su 10

ritengono di ricevere l'aiuto morale e il sostegno di cui hanno bisogno



8 giovani su 10

sono convinti che la famiglia cerchi veramente di aiutarli



57%

degli Zeta sente di poter parlare dei propri problemi in famiglia

larmente esigenti verso il mondo dell'istruzione, della conoscenza, del lavoro. La Generazione Zeta richiede di fare e sapere in tempi brevi, senza tuttavia rinunciare alla qualità delle interazioni e, soprattutto, delle informazioni: il 77% ritiene che sia importante essere ben informati su quello che succede (Sparks & Honey, 2015).

Come imparano gli Zoomer?



51%

facendo
(es. esercitandosi con la pratica)



38%

osservando
(es. leggendo i materiali di un corso)



12%

ascoltando
(es: corso in plenaria)

Fonte: Barnes & Nobles, 2015

Problematiche di rilievo per gli Zoomer derivanti dalla crisi pandemica

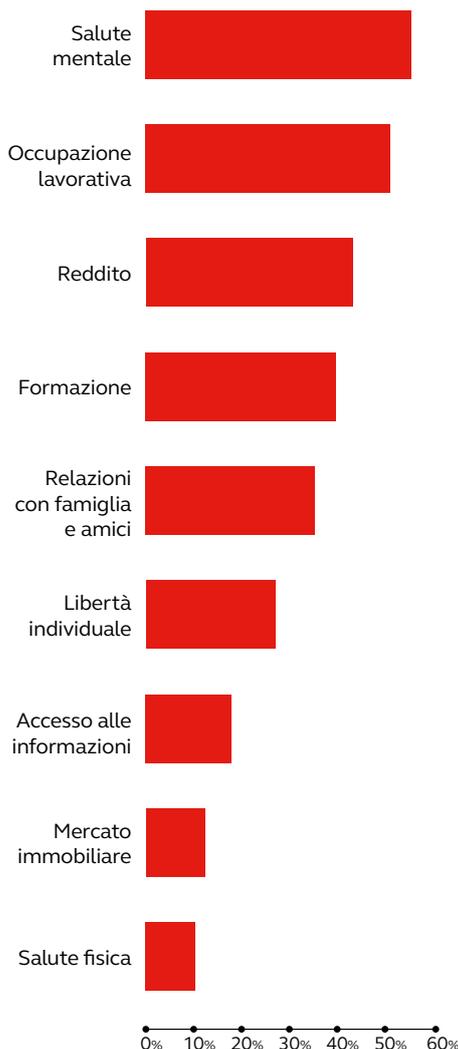


Grafico 1: Aspetti sfidanti post-COVID 19 per la Gen Z
Fonte: OECD, 2020

L'esperienza di consumo

Le caratteristiche distintive della Generazione Zeta sono ben espresse nello studio delle dinamiche che si realizzano nella loro esperienza di consumo.

I giovani Zeta sono consumatori consapevoli: sanno cosa vogliono, come lo vogliono e chi sono i brand con cui vogliono creare relazioni. Per promuovere un'esperienza di acquisto che sia anche un dialogo duraturo, i brand devono sapere creare strategie che rispondono alle loro aspettative sia in termini di condizioni di acquisto (un buon rapporto qualità prezzo, una CX fluida, affidabile e omnicanale) sia in termini di aspirazioni: fiducia verso il brand e complementarietà dei valori espressi con quelli agiti.

La pandemia

Secondo una ricerca della European Progressive Political Foundation, la Generazione Z è la più pessimista riguardo alle conseguenze della pandemia: il 70% degli intervistati dichiara di sentirsi scoraggiato di fronte alla situazione sia dal punto di vista economico sia da quello mentale.

Il prezzo che ha pagato durante il biennio 2020-2021 è molto alto: secondo una ricerca di Eurofund il 64% dei giovani è a rischio depressione, causata dalla sensazione di stallo e mancanza di visione del futuro che hanno accompagnato i mesi di lockdown.

Generazioni diverse e attitudini diverse

Nel nostro contesto occidentale, la piramide demografica è rovesciata: la maggior parte della popolazione si posiziona nelle fasce più alte d'età ed il calo demografico degli ultimi decenni contribuisce al sostenimento di questa tendenza nel lungo periodo.

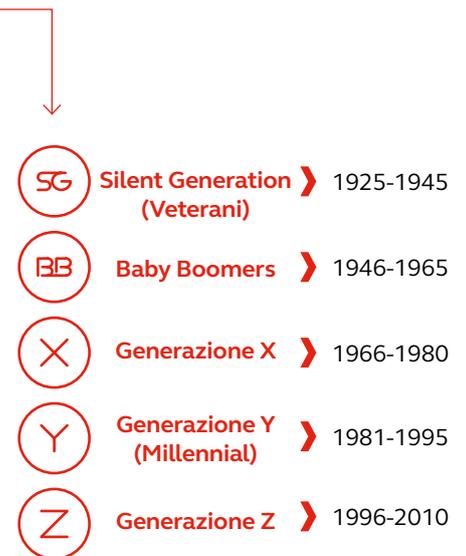
Questa realtà ha una sua chiara manifestazione nelle organizzazioni, dove naturalmente si è arrivati ad un momento di confronto tra generazioni diverse, ciascuna con attitudini, abilità e convinzioni specifiche riguardo ai modi di lavorare e alla vita aziendale. Guardando alle generazioni oggi attive nel mondo del lavoro, si possono identificare cinque gruppi, che condividono gli stessi spazi, gli stessi mestieri e le stesse modalità lavorative.

Tra questi ci sono numerose differenze generazionali nei tratti della personalità, nelle attitudini e nei comportamenti. "Ad esempio si ritiene che i Veterani, siano cresciuti con i valori di fedeltà e lealtà, siano ligi al dovere e pervasi da spirito di servizio; i Baby Boomers, nati in un periodo contraddistinto da una crescente prosperità economica, incentrino il rapporto di lavoro principalmente sulla stabilità e sul sacrificio; mentre gli appartenenti alla Generazione X siano caratterizzati da una più forte spinta all'individualismo che induce le persone ad anteporre il proprio interesse a quello dell'organizzazione, privilegiando l'autonomia e l'indipendenza e riconoscendo il valore del work-life balance" (Calvario, 2018). Ci sono poi i Millennial, che ad oggi costituiscono circa il 50% della forza lavoro, noti per aver dato più importanza al "work-life balance" e alla necessità di viaggiare e vedere il mondo rispetto alla carriera; una generazione definita in una famosa copertina del Time 2013, come "pigra, superficiale e narcisista" che, credendosi speciale nonostante una forte insicurezza, pensa che tutto gli sia dovuto.

La Generazione Z è invece un territorio nuovo da esplorare sotto il punto di vista lavorativo.

La convivenza intergenerazionale in azienda pone chi si occupa di persone nelle organizzazioni davanti a due sfide principali:

- La creazione di una sinergia, una dinamica di scambio e confronto positivo tra persone di età e convinzioni diverse che si trovano a svolgere il loro lavoro insieme.
- La messa a punto di una strategia di attraction & retention dei giovani talenti, indispensabili alle aziende perché portatori di nuovi saperi e nuovi punti di vista ma espressione anche di un set di bisogni e aspirazioni diverso da quello delle generazioni precedenti.



Employee Experience: quattro generazioni a confronto



Mantra	Lavorare sodo	Lavorare tanto	Lavorare tanto quanto basta	Pensare prima di fare	Lavorare in maniera dinamica
Attitudini verso le regole e la gerarchia aziendale	Classificano l'autorità come uno dei loro valori principali e apprezzano la gestione dall'alto verso il basso	Trovano scomodo interfacciarsi e aprire il dialogo con i loro capi, nonostante il rispetto e la devozione verso i superiori	Interagiscono bene con i loro superiori e non si lasciano impressionare dai titoli e dalle etichette	Credono che il rispetto vada guadagnato	Hanno bisogno che i loro manager si fidino di loro
Work-life balance	Sacrificano la loro vita personale per il lavoro	Sacrificano la loro vita personale per il lavoro	Il work-life balance è un valore	Il work-life balance è un valore	Il work-life balance è un valore
Supervisione e feedback	Il feedback è vissuto come un insulto	Il feedback è vissuto come un insulto	Il feedback deve essere continuo	Il feedback deve essere continuo e immediato	Il feedback deve essere continuo e immediato
Metodi formativi	Gruppi di discussione, learning on the job, feedback e interazione tra pari, lezioni in aula dal vivo, coaching individuale	Gruppi di discussione, learning on the job, feedback e interazione tra pari, lezioni in aula dal vivo, coaching individuale	Gruppi di discussione, assessment, coaching individuale, feedback e interazione tra pari	Assessment, formule creative, coaching individuale, feedback e interazione tra pari	Assessment, formule creative, coaching individuale, feedback e interazione tra pari
Loyalty	Cercano di rimanere fedeli alla propria organizzazione per tutta la vita lavorativa	Apprezzano la lealtà e l'impegno, rimarrebbero nella stessa organizzazione per tutta la vita lavorativa	Sono più fedeli alle persone più che all'organizzazione	Rimangono fedeli e concentrati quando dedicati ad un progetto, una causa o un'idea.	Rimangono fedeli e concentrati quando dedicati ad un progetto, una causa o un'idea.
Aspetti percepiti come di successo	Disponibilità ad apprendere nuove competenze, rispetto per le persone, rispetto per le scadenze, precisione	Capacità organizzative, disponibilità ad apprendere nuove competenze, rispetto per le persone, uso del computer, rispetto per le scadenze	Chiarezza e sintesi, rispetto per le scadenze, disponibilità ad apprendere nuove competenze, rispetto per le persone	Chiarezza e sintesi, rispetto per le scadenze, disponibilità ad apprendere nuove competenze, socialità ed empatia	Soluzioni intelligenti, disponibilità ad apprendere nuove competenze, socialità ed empatia
Aree di sviluppo delle competenze	Team building, formazione informatica, aggiornamento delle aree di competenza	Leadership, formazione informatica, aggiornamento delle aree di competenza	Leadership, formazione informatica, aggiornamento delle aree di competenza	Decision making e problem solving	Decision making e problem solving
Leadership	Affidabili, ascoltatori, credibili	Affidabili, ascoltatori, credibili	Affidabili, ascoltatori, credibili	Affidabili, ascoltatori, devoti	Affidabili e ascoltatori

La Gen Z al lavoro. La nostra survey

Nativi digitali, cresciuti in tempi di crisi, i Gen Z stanno portando una prospettiva fresca e disruptive nel mercato, sia come customers che come employee.

Comprendere i loro comportamenti, le dinamiche e le motivazioni dietro le loro significa per le organizzazioni guadagnare un vantaggio strategico. Entrare in contatto con la Gen Z significa accedere a un pool di talenti ibridi con un grande potenziale innovativo, il cui contributo - se ben indirizzato - potrebbe portare benefici alle aziende, sia sul mercato che internamente, nei loro processi. In questo senso, conoscere le caratteristiche della Generazione Zeta in ambito lavorativo è indispensabile. Per questa ragione, le nostre ricerche sull'intergenerazionalità e il contesto lavorativo post-pandemico sono state completate da un'indagine quantitativa, svolta nel corso del 2020, che analizza la relazione tra le nuove generazioni e l'ingresso nel mercato del lavoro.

Insieme al contributo del **Gruppo Bip** e di aziende partner come **SIA** ed **E.ON**, interessate ad esplorare la tematica a partire dalle proprie persone, la survey ha raccolto una serie di **insight relativi all'esperienza degli Zoomer in azienda**. Per farlo è stato realizzato un questionario online supportato dalla piattaforma digitale Survey Monkey, con cui in ultimo sono stati elaborati i risultati di ricerca. In particolare, sono stati indagati:

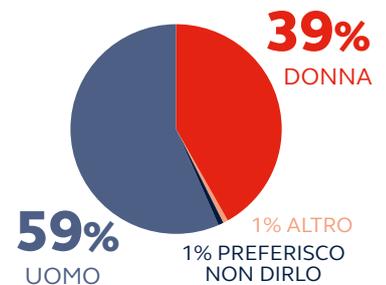
- Le aspettative e le tipologie di percorsi nell'inserimento in azienda.
- Il modo di prepararsi all'ingresso nel mondo lavorativo e la coerenza fra i percorsi di studio affrontati e i mestieri richiesti dal mercato.
- La soddisfazione degli obiettivi raggiunti.
- La readiness delle aziende ad accoglierli nelle loro organizzazioni.
- I sentimenti e le proiezioni che i giovani hanno nei confronti della situazione attuale e del futuro.

Il ritratto che emerge degli Zeta è quello di una **generazione pragmatica**, che ha immaginato il proprio percorso di studi valutandone anche gli sbocchi lavorativi. La maggioranza delle persone che hanno partecipato all'indagine, infatti, dichiara di stare svolgendo un **lavoro coerente con la formazione ricevuta** e solo il 24% degli intervistati fa un lavoro poco o per niente (3%) in linea con quanto studiato. La concretezza degli Zeta si manifesta anche in relazione alle aspirazioni: anche se la maggior parte di loro dichiara che il lavoro svolto è poco (31%) o per niente (28%) in linea con quanto sognavano di fare, il 61% dei lavoratori Gen Z ritiene il mondo del lavoro **in linea con quanto immaginato**.

Il campione

bip. Group | e-on | SIA

Identità



Area geografica



Occupazione



Le modalità di selezione più efficaci



Grafico 13: Preferenze di format e strumenti per la selezione dei candidati
Fonte: OpenKnowledge, 2021

La ricerca di un lavoro

Come si avvicinano gli Zeta alla ricerca e selezione di un lavoro? Dall'indagine emerge che i giovani continuano a preferire le **modalità più tradizionali di selezione**, come il colloquio individuale (sia live – 8,11 / sia online – 6,82), la challenge (5,28) e l'esercizio pratico (4,92). In generale, prediligono i **processi di selezione individuali** rispetto a quelli di gruppo (4,54).

L'ingresso al lavoro

L'indagine svolta permette di identificare, in relazione ai comportamenti e alle percezioni riguardanti le fasi di selezione, onboarding e ingresso in azienda, **tre diversi profili**: gli stressati, gli easy-going e i soddisfatti.

Gli stressati rappresentano **il 40% delle persone coinvolte nell'indagine**. Per loro, l'ingresso nel mondo del lavoro è stato un processo stressante, anche se tutto sommato fattibile. Per la quasi totalità, la principale fonte di stress è dovuta alla **pandemia**: non solo ha reso più difficile la ricerca del lavoro – il momento della selezione è percepito da loro come mediamente semplice (5,2/10) - ma, con il remote working, l'inserimento è percepito come problematico, e comporta un senso di isolamento e mancata integrazione. Ad influire è anche il **distacco avvertito tra il mondo accademico e quello lavorativo**: gli stressati si sentono impreparati alle dinamiche di questo contesto.

Gli *easy-going* sono il **44% degli intervistati**. Per loro l'ingresso nel mondo del lavoro si è svolto attraverso un **percorso snello**, che non ha presentato troppi problemi. A rendere l'esperienza piacevole hanno contribuito due fattori principali:

I tre profili a confronto



Grafico 14: Valutazioni sull'ingresso nel mondo del lavoro per i tre profili. Fonte: OpenKnowledge, 2021

- La **rapidità di conseguimento del lavoro**, avvenuto, magari, tramite canali agevolati delle università o, comunque, in concomitanza della fine degli studi.

- L'**ambiente lavorativo**. Il team di lavoro e il processo di induction hanno influito molto sulla loro percezione.

Per il **16% delle persone coinvolte** l'ingresso nel mondo del lavoro è stato **facile e immediato**, e per questo sono identificati come i soddisfatti. Questa percezione di facilità di ingresso nel mondo del lavoro è influenzata, per la maggior parte dei rispondenti, dalla **rapidità** con cui sono riusciti a trovare un'occupazione. A seguire, troviamo le **competenze personali** e, solo in ultima battuta, l'**ambiente di lavoro e il team di affiancamento**.

La crescita in azienda

Una volta fatto l'ingresso in azienda, qual è la visione degli Zeta sul proprio **futuro professionale**? La maggior parte degli intervistati – il 53% - si aspetta di rimanere nella stessa azienda ma non di mantenere lo stesso ruolo - solo il 7% infatti prevede di non evolvere. Il 23% non riesce, invece, a fare una previsione, seppure la prospettiva sia di soltanto due anni. Solo il 4%, invece, si aspetta di mantenere il ruolo attuale ma di cambiare azienda.

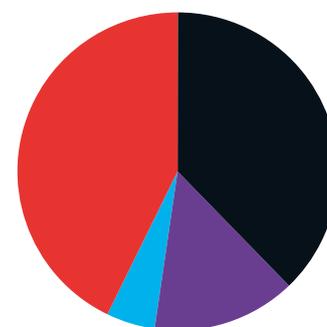
I giovani quindi sperano di crescere, di approfondire ed espandere le proprie competenze e continuare un percorso di carriera concreto. Nell'ottica della employee experience, è fondamentale supportare questo desiderio con percorsi di formazione all'altezza, che sappiano rispondere alle aspettative del pool di giovani talenti in azienda. In questo senso i risultati dell'indagine offrono una prospettiva interessante: per gli Zeta, il modo prevalente di imparare e crescere nell'organizzazione è la **dinamica di team** (43%), seguita dall'insegnamento impartito dalle figure più senior (37%).

La formazione è vissuta come parte integrante del percorso di crescita: solo per il 14% è una buona idea lasciare che il tempo permetta di maturare, mentre il 6% preferisce muoversi individualmente con le proprie capacità.

Conclusioni

Anche se per alcuni il percorso di ingresso in azienda è giudicato faticoso, nel suo complesso i partecipanti si ritengono soddisfatti dell'iter nel complesso. Certamente l'esperienza della pandemia ha influito in maniera significativa sul processo di ingresso nel mondo del lavoro. Il difficile periodo storico legato al COVID-19 ha causato stress ai partecipanti, sia nel processo di ricerca e selezione sia nell'inserimento in azienda, rendendo spaesante il passaggio dal mondo accademico a quello lavorativo. Per chi percepisce l'ingresso nel mondo del lavoro senza troppi problemi, a fare la differenza non è solo il processo in sé, ma anche l'ambiente che hanno trovato in azienda, il contesto lavorativo e il rapporto con i colleghi.

Qual è il tuo modo di crescere e imparare in azienda?



43%

preferisco
le dinamiche di team

37%

imparo
dai più grandi

14%

lascio che il tempo
mi permetta di maturare

6%

preferisco muovermi con le mie
capacità

Grafico 15: Elementi formativi per il percorso di crescita degli Zoomer
Fonte: OpenKnowledge, 2021

Le sfide dell'intergenerazionalità nella employee journey

I risultati del nostro questionario raccontano di come sia rilevante, in questo momento storico, presidiare gli step della employee experience per venire incontro ai bisogni e le ambizioni dei giovani talenti che si affacciano al mondo del lavoro.

L'urgenza di costruire strategie coerenti per garantire una employee experience efficace è in realtà, in questa fase post-pandemica, è trasversale rispetto alle generazioni che si incontrano in azienda: ciascun gruppo, portatore di un set specifico di esigenze e aspettative, si trova a dover navigare in un contesto lavorativo mutato. È compito delle organizzazioni quello di saper supportare e sostenere le persone nello svolgimento delle attività quotidiane, non solo per raggiungere uno scopo di caring ma anche e soprattutto per contrastare il fenomeno delle grandi dimissioni discusso in precedenza.

Nella risposta a queste sfide è poi utile ricordare quale sia l'obiettivo da raggiungere: nella risposta alle challenge intergenerazionali che si manifestano in azienda, l'organizzazione tende a procedere per categorizzazioni: i cluster generazionali sono usati per raggruppare e dividere le persone in base alla loro età, costruendo strategie efficaci per un gruppo ma svantaggiose (se non dannose) per gli altri. Nel lavoro sulle diverse generazioni attraverso la lente della employee experience, lo scopo dovrebbe essere quello di generare uno scambio positivo tra le persone di generazioni diverse, valorizzando i punti di incontro possibili per sostenere la creazione di una esperienza coerente, condivisa tra fasce d'età.

Ma quali sono le sfide intergenerazionali che le organizzazioni incontrano nelle diverse fasi della employee journey?

Il recruitment

Come anche evidenziato dallo studio somministrato, nella fase di recruiting è cruciale adottare strategie e strumenti utili ad attrarre i giovani talenti GenZ. Gli Zoomer richiedono alle aziende trasparenza,



dialogo, equità, ma soprattutto flessibilità: il fit con la cultura aziendale diviene imprescindibile per queste nuove leve che, secondo una ricerca condotta da Hays, sono attratti (per il 67%) da organizzazioni che limitano l'impiego di straordinari e garantiscono un maggiore equilibrio tra vita lavorativa e vita privata.

In questa fase dunque, la principale challenge è quella di diventare attrattivi per questo target, ovvero saper raccontare la propria azienda con le parole e gli strumenti giusti per convincere i giovani a candidarsi

L'onboarding

Nella fase di onboarding le persone iniziano la loro attività nell'organizzazione. Dal punto di vista dell'azienda, il nucleo delle attività da svolgere riguarda il modo in cui si accompagnano i dipendenti all'ingresso in azienda, con l'obiettivo di creare allineamento su strumenti, processi e aspettative.

La pandemia e il lavoro da remoto hanno influenzato le modalità di ingresso in azienda in modo massivo. Come già visto nella nostra ricerca, la Generazione Zeta è stata particolarmente colpita in questo senso. Senza precedente conoscenza del lavoro, i giovani si sono trovati ad orientarsi in una realtà doppiamente sfidante: da una parte l'ingresso in azienda da remoto, la conoscenza di nuovi colleghi e un nuovo ambiente di lavoro da esplorare senza poter però viverne l'esperienza. Dall'altra il bisogno di imparare un mestiere, di capire come svolgere le proprie attività senza però poter contare sulla vicinanza fisica a colleghi e superiori.

In questa fase dunque la challenge principale è quella di rispondere a queste criticità, che sono più evidenti per i giovani lavoratori ma che sono affrontate da tutte le persone che entrano in una nuova azienda. Più nel dettaglio, le organizzazioni si devono preparare ad essere capaci di:

- Accogliere i giovani talenti in un posto di lavoro che è ibrido.
- Tenere le persone – di tutte le generazioni - connesse all'esperienza del lavoro anche quando questo è svolto da remoto.

**Gli Zoomer
richiedono
alle aziende
trasparenza,
dialogo, equità,
ma soprattutto
flessibilità**

È l'azienda il luogo in cui imparare concretamente.

Development

Come emerso dai nostri studi, rispetto alle generazioni precedenti, i nativi digitali vedono il posto di lavoro post-COVID, come un ulteriore **luogo dove apprendere e continuare a formarsi**. È l'azienda infatti a creare ulteriore coinvolgimento e aiutare i giovani talenti a crescere acquisendo nuove competenze. **È l'azienda il luogo in cui imparare concretamente. È l'azienda ad accompagnare i giovani verso il mondo del lavoro, trasformandosi da meta conclusiva di un percorso formativo, a ponte necessario per completare la preparazione** necessaria ai nuovi professionisti.

In questa fase la sfida per le organizzazioni è quella di riuscire a rispondere a queste aspettative, garantendo però allo stesso tempo un allineamento intergenerazionale tra le skills di tutte le persone dell'azienda. Bisogna in sostanza che le aziende diventino capaci di parlare una lingua comune, dotando tutte le persone degli strumenti e delle competenze necessarie per svolgere il loro lavoro

Growth

Guardando alle attitudini lavorative delle diverse generazioni che convivono in azienda, appare evidente come una delle differenze più spiccate sia quella riguardante le ambizioni di carriera e il percorso lavorativo in generale. Mentre chi ha più seniority ritiene di dover lavorare tanto e in un contesto di leadership verticale e gerarchica, i più giovani desiderano operare in un contesto dinamico, caratterizzato da fiducia tra superiori e dipendenti e orizzontalità delle interazioni. L'atto di imparare, apprendere continuamente dal lavoro, diviene progressivamente un fattore di motivazione centrale per i lavoratori.

	Recruitment	Onboarding	Development	Growth	Retention	Exit
Fasi	<i>Il processo di assunzione, che include tutte le fasi necessarie per attrarre e assumere nuovi dipendenti</i>	<i>L'ambientamento in azienda per assicurare allineamento su sistemi, strumenti, processi e aspettative</i>	<i>Il processo di sviluppo delle competenze e capacità all'interno dell'azienda</i>	<i>Il processo di crescita delle persone, che deve essere sostenuto da pratiche e obiettivi chiari</i>	<i>Il coinvolgimento continuo del dipendente nella vita aziendale, per mantenere alto l'ingaggio</i>	<i>La fase di uscita delle persone che scelgono di cambiare azienda</i>
Challenge generazionali	Attrarre la GenZ verso 'organizzazione	Accogliere i giovani talenti nel workplace ibrido Mantenere ingaggiate tutte le persone all'esperienza di lavoro	Assicurare allineamento tra le competenze delle diverse generazioni in azienda	Rispondere alle diverse aspirazioni generazionali in termini di competenze e obiettivi	Comunicare con tutte le generazioni nella maniera più efficace Mantenere ingaggiate tutte le persone all'esperienza di lavoro	Imparare dai feedback e dalle esperienze per migliorarle



Le organizzazioni oggi devono essere in grado di leggere queste aspettative – che sono in parte specifiche delle generazioni e in parte caratterizzanti delle diverse età che convivono in azienda -generando risposte chiare ed efficaci per sostenere dei percorsi di crescita che siano soddisfacenti e diano significato al lavoro e alle intenzioni delle persone.

In questa fase quindi, focalizzata sul processo di improvement delle persone, la sfida principale è quella di orchestrare e far convivere le diverse aspirazioni generazionali in termini di competenze e obiettivi in una strategia coerente, con pratiche e obiettivi chiari.

Retention

Nelle organizzazioni oggi, sempre più polverizzate, mantenere l'ingaggio delle persone diviene una leva strategica perché sostiene il commitment e la produttività verso il lavoro. Secondo Insync Surveys infatti, le persone ingaggiate hanno una produttività del 18% più alta e producono un lavoro di qualità migliore. Inoltre, secondo il Corporate Leadership Council, un dipendente ingaggiato ha l'87% di probabilità in meno di lasciare l'organizzazione.

Sostenere l'engagement delle persone significa conoscere quali dinamiche, quali strumenti, quali messaggi sono più adatti a nutrire il legame tra dipendenti e organizzazioni: significa conoscere le aspettative generazionali che vengono espresse, costruendo a partire da queste una strategia di comunicazione e ingaggio efficace, che sappia rispondere alle aspettative ed esigenze di tutti.

In questa fase quindi, focalizzata, le principali sfide sono quelle della comunicazione intergenerazionale efficace, capace di mantenere le persone – di tutte le generazioni - connesse all'esperienza del lavoro anche quando questo è svolto da remoto.

Exit

L'ultima fase della employee journey è quella di uscita, ovvero il momento in cui le persone decidono, per ragioni diverse, di abbandonare l'organizzazione per proseguire il loro percorso lavorativo su altre strade. Questa fase, troppo spesso poco presidiata, è in verità strategica: conoscere le motivazioni alla base delle scelte compiute dalle persone in uscita è strategico e permette di operare un continuo miglioramento sulle strategie messe in atto dall'organizzazione nelle precedenti fasi della journey.

Il feedback in questo senso è utile anche nella prospettiva intergenerazionale, perché offre uno sguardo sulle diverse esperienze che le persone hanno vissuto a partire dalle ambizioni ed esigenze tipiche di ciascuna generazione.

In questa fase quindi, la principale sfida per le organizzazioni è quella di mettere in campo strumenti e metodi per ottenere insight all'uscita delle persone e imparare dai feedback ottenuti, nell'ottica di migliorare le esperienze future.

I più giovani desiderano operare in un contesto dinamico, caratterizzato da fiducia tra superiori e dipendenti e orizzontalità delle interazioni

le persone ingaggiate hanno una produttività del 18% più alta e producono un lavoro di qualità migliore

L'OpenKnowledge Activation Framework

Come possono le organizzazioni affrontare le nuove sfide poste da un mercato del lavoro in evoluzione?

Le organizzazioni devono attuare una strategia del coraggio, liberandosi di cose inutili, di quello che Daniel Kahneman nel suo ultimo libro chiama "rumore", per focalizzarsi sull'essenza delle cose. Ciò che deve emergere e diventare dominante è la componente empatica: le aziende devono essere più vicine alle persone – ai loro clienti come ai loro employee. Devono diventare realmente people-centric, e saper esprimere questo orientamento in tutte le loro manifestazioni. Devono avere coraggio nel porsi vicino alle persone, nel mettersi in gioco, nell'esprimere un sentimento. Devono avere più cuore. E puntare a essere più positive, allegre e felici. Tutto questo implica anche maggiore integrità e la capacità di raccontare storie vere.

Su quali piani occorre agire? Per rispondere a questa domanda, proponiamo di utilizzare l'OpenKnowledge Activation Framework, ovvero il punto di vista con cui OpenKnowledge sceglie di rispondere alle sfide insieme ai clienti con cui realizziamo i nostri progetti.

Le dimensioni dell'organizzazione

In OpenKnowledge consideriamo le organizzazioni sistemi complessi, caratterizzate da quattro fondamentali aree di esperienza: gli spazi, la tecnologia, la cultura, i processi. Sono questi gli ambiti fondamentali, inevitabilmente interconnessi tra loro, che di un'organizzazione possono raccontare la forma unica e complessa.

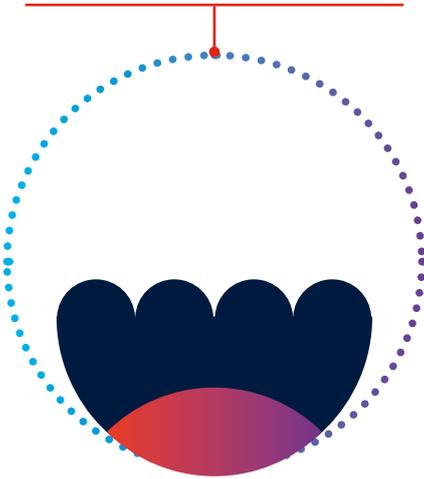
Spazi

Gli spazi di lavoro oggi si trovano in un equilibrio dinamico, in una fase di trasformazione da spaces a places. Qual è la differenza? Gli spaces sono i luoghi in cui viviamo e lavoriamo, ma i places sono i luoghi cui sentiamo di appartenere. Un luogo (place) è fatto di relazioni, è una dimensione sociale nella quale il benessere dei dipendenti è realmente messo al centro. L'evoluzione da workplace a place richiede sia capacità progettuali sia l'abilità di sviluppare una cultura aziendale atta a trasformare mura e superfici in ambienti dove gli employee sentano di stare bene. Come afferma Rex Miller, autore di *The Healthy Workplace Nudge*, ciò può essere fatto con una corretta cultura del



Le quattro aree di intervento nelle organizzazioni
Fonte: OpenKnowledge

Human & digital transformation



La trasformazione necessaria.
Fonte: OpenKnowledge

benessere, incline a spingere gentilmente (nudge) gli employee verso prestazioni lavorative d'alto livello e grandi risultati economici.

Cultura

In questi anni la cultura aziendale nelle imprese leader a livello globale ha fatto proprio l'importante passaggio che, partendo dall'attenzione all'Employee Experience, conduce alla nozione e alla pratica dell'Employee Caring. La stagione del remote working ha favorito una nuova cultura basata sulla fiducia, in cui al lavoratore viene data maggiore libertà nel gestire il proprio tempo e la possibilità di definire il proprio impegno sulla base non delle prestazioni ma del raggiungimento degli obiettivi. Anche questo però può non bastare. Le tendenze più recenti mettono al centro il concetto di Wellbeing. Una cultura aziendale attenta a questo va oltre il concetto di caring, ed è consapevole del fatto che l'ufficio può essere un luogo di realizzazione dove sentirsi felici – ma solo se progettato per essere tale.

Dati

Nelle imprese contemporanee si pongono molte esigenze di change management. Cambiare le proprie abitudini implica sempre un grande sforzo. Ma il cambiamento oggi può essere supportato dalle tecnologie e dai dati. Come? Principalmente favorendo le decisioni di behavior design, e risolvendo i problemi di connessione fra le persone. Il primo aspetto ha a che fare col cambiare i comportamenti. Dati, algoritmi e app sono al nostro servizio per raggiungere più facilmente il cambio di behavior che abbiamo disegnato. Il secondo aspetto concerne la necessità di sostenere i bisogni di relazione. Tecnologie e dati possono aiutare a uscire dalla polverizzazione organizzativa che il remote working, senza volerlo, ha portato con sé, individuando le community tacite e supportando le connessioni libere fra employee.

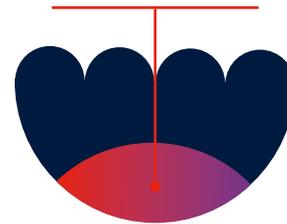
Organizzazione

Per le attività di pensiero che la gran parte degli employee contemporanei, i knowledge worker, sono tenuti a produrre, l'autonomia e la presa di responsabilità connaturate al remote working sono certo attraenti. Ma l'autonomia portata all'eccesso può comportare incertezza e disorientamento. Le organizzazioni hanno necessità di riconsolidarsi e devono trovare, per farlo, nuove modalità. Oltre alla pratica di portare alla luce le community tacite di cui ho appena parlato, la strategia più valida consiste nel favorire l'ingaggio degli employee trasformando l'head-quarter in un hub-quarter. Ciò implica da un lato rendere l'ufficio un luogo accogliente nell'ottica di creare incontri, intersezioni, momenti di cross-fertilization; dall'altro prevedere che al suo interno il lavoro sia accompagnato da momenti di relax e gamification.

Ma come possono le organizzazioni mettere in pratica tutto ciò? L'attività continua di supporto alle aziende che in OpenKnowledge conduciamo ogni giorno ci mette a contatto con una molteplicità di esigenze

tattiche e strategiche, e a richieste precise di intervento. Su questa base, abbiamo individuato un modo di affiancarci alle organizzazioni che affrontano un percorso di cambiamento. Quale punto di vista utilizziamo per intraprendere le nostre attività? La prospettiva di OpenKnowledge guarda alle persone, individualmente e nel loro insieme, e alla rete di relazioni, attitudini, comportamenti attraverso i quali l'azienda vive. Esaminando l'organizzazione dal punto di vista della people centricity, favoriamo una human & digital transformation che, sia all'interno sia all'esterno, deve abilitare resilienza e capacità di evolvere in un contesto in continua trasformazione.

People centricity



La prospettiva di OpenKnowledge.
Fonte: OpenKnowledge



Trasformarsi con le persone al centro

Come detto in precedenza, il fenomeno della Great Migration pone le organizzazioni davanti a una nuova sfida: nel contesto attuale, le persone sono disposte a cambiare lavoro piuttosto che rimanere in un'organizzazione che non è in grado di accogliere le nuove esigenze e i nuovi bisogni emersi a seguito della pandemia e della sperimentazione di nuovi modelli operativi del lavoro. Si tratta dunque di saper trovare le leve e gli strumenti giusti per garantire un *fit*, sia culturale che operativo, tra persone e azienda, per attrarre e trattenere le proprie persone in un mercato che gioca con regole diverse, seguendo nuovi desideri di persone cambiate dall'esperienza vissuta.

**Riteniamo che
il tema dell'incontro
intergenerazionale
in azienda sia di
primaria importanza
nell'affrontare
la sfida posta dalla
Great Migration**

Questa presa di coscienza, questo riconoscimento di un contesto modificato e in evoluzione è fondamentale per le organizzazioni. La pandemia ha cambiato la forma del lavoro in modo permanente nei temi, negli spazi e nelle modalità operative ed è importante riconoscere che questo cambiamento, sebbene vada nella direzione di una maggiore flessibilità del lavoro, non ha ancora un carattere definitivo.

Nel novembre 2021 Satya Nadella, CEO di Microsoft, intervistato sul tema dell'evoluzione dei modi di lavorare nel post-pandemia, ha ben illustrato questo concetto, spiegando che non si è ancora arrivati alla definizione di nuove regole univoche, nuove certezze sulla trasformazione del modo di lavorare e sulla flessibilità delle persone. È ancora troppo presto per dare giudizi universali. Quello che invece è necessario fare, dice Nadella, è *"dare la possibilità ad ogni manager e ad ogni persona di iniziare a proporre regole che funzionano per ciascun specifico team, prendendo in considerazione il contesto di ciò che quel team sta cercando di fare"*.

Dal nostro punto di vista quindi, rispondere alla sfida posta dalla Great Migration significa prima di tutto aiutare le organizzazioni a favorire un'attitudine positiva al cambiamento: pensiamo che sia al loro interno sia nei confronti del loro contesto, le organizzazioni debbano saper essere resilienti, evolvere e crescere. Devono cioè adottare un mindset trasformativo, una nuova attitudine all'innovazione e al digitale che possa supportarle nella presa di coscienza di una realtà lavorativa mutata, dotandosi degli strumenti giusti per sperimentare quello che meglio incontra le esigenze specifiche delle persone.

In questo senso, riteniamo indispensabile adottare la prospettiva delle persone nella trasformazione. Nel nostro lavoro, guardiamo le organizzazioni attraverso la lente delle persone, considerate individualmente e nel loro insieme, e alla rete di relazioni, attitudini e comportamenti attraverso i quali esse vivono e si esprimono. È da questo punto di vista people-centric che le esaminiamo, le comprendiamo e lavoriamo con loro. Per questo riteniamo che il tema dell'incontro intergenerazionale in azienda sia di primaria importanza nell'affrontare la sfida posta dalla Great Migration, avendo come detto in precedenza un obiettivo di armonizzazione, di incontro tra le diverse generazioni portatrici di istanze diverse piuttosto che clusterizzazione delle risposte ai diversi bisogni e aspettative espresse dalle persone di età diverse in azienda.

Ma cosa significa per noi, nella pratica, abilitare le organizzazioni al cambiamento mantenendo la prospettiva delle persone di diverse generazioni al centro delle nostre strategie?

Significa prima di tutto lavorare alla comprensione dei comportamenti delle diverse generazioni in azienda, per aiutare la leadership a immaginare il proprio futuro e quello dei servizi e dei prodotti sviluppati secondo i comportamenti e le aspirazioni dei diversi target.

Nella progettazione di nuove iniziative ed esperienze, adottare la nostra prospettiva significa essere sempre inclusivi, anche dal punto di vista ge-

nerazionale, ossia assicurarsi di prendere in considerazione la prospettiva generazionale nei progetti organizzativi, nelle iniziative di gestione del cambiamento e negli sforzi di innovazione, utilizzando strumenti e pratiche di ricerca che valorizzano l'inclusività.

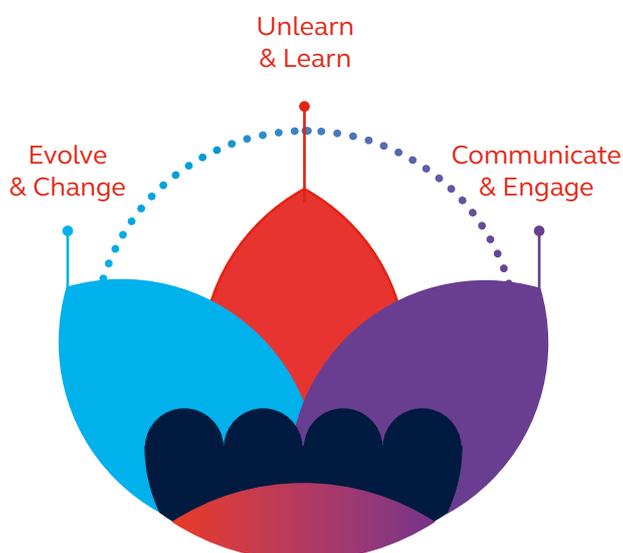
Abilitare la resilienza organizzativa significa poi anche assicurarsi di avere, nell'organizzazione, tutte le voci che possono supportare questo nuovo *mindset*. La creazione e adozione di strategie di attrazione dei giovani talenti è in questo senso fondamentale. Nel nostro lavoro, aiutiamo le organizzazioni ad attrarre e trattenere i giovani talenti posizionando il loro employer branding, rigenerando e qualificando la proposta di valore per i dipendenti attraverso attività di ascolto e co-design.

Da ultimo, riteniamo fondamentale per l'organizzazione abilitare la capacità di creare esperienze sia fisiche che digitali che siano ingaggianti, sia per i dipendenti che per gli utenti finali dei prodotti e dei servizi generati. In questo senso, lavoriamo sfruttando formati innovativi e utilizzando linguaggi e riferimenti (valori, stile, interazioni, touchpoint) tipici degli utenti che consideriamo come target.

Le nostre azioni

Quali azioni favoriscono, dal nostro punto di vista, questa trasformazione organizzativa e l'adozione di una nuova prospettiva sulle persone e il lavoro? Pensiamo che, nei loro percorsi evolutivi, le aziende debbano sviluppare il cambiamento lungo tre direttrici, che coinvolgono le quattro aree dell'organizzazione descritte in precedenza e che si traducono in altrettanti ambiti di intervento entro cui si qualificano tutte le nostre competenze e attività:

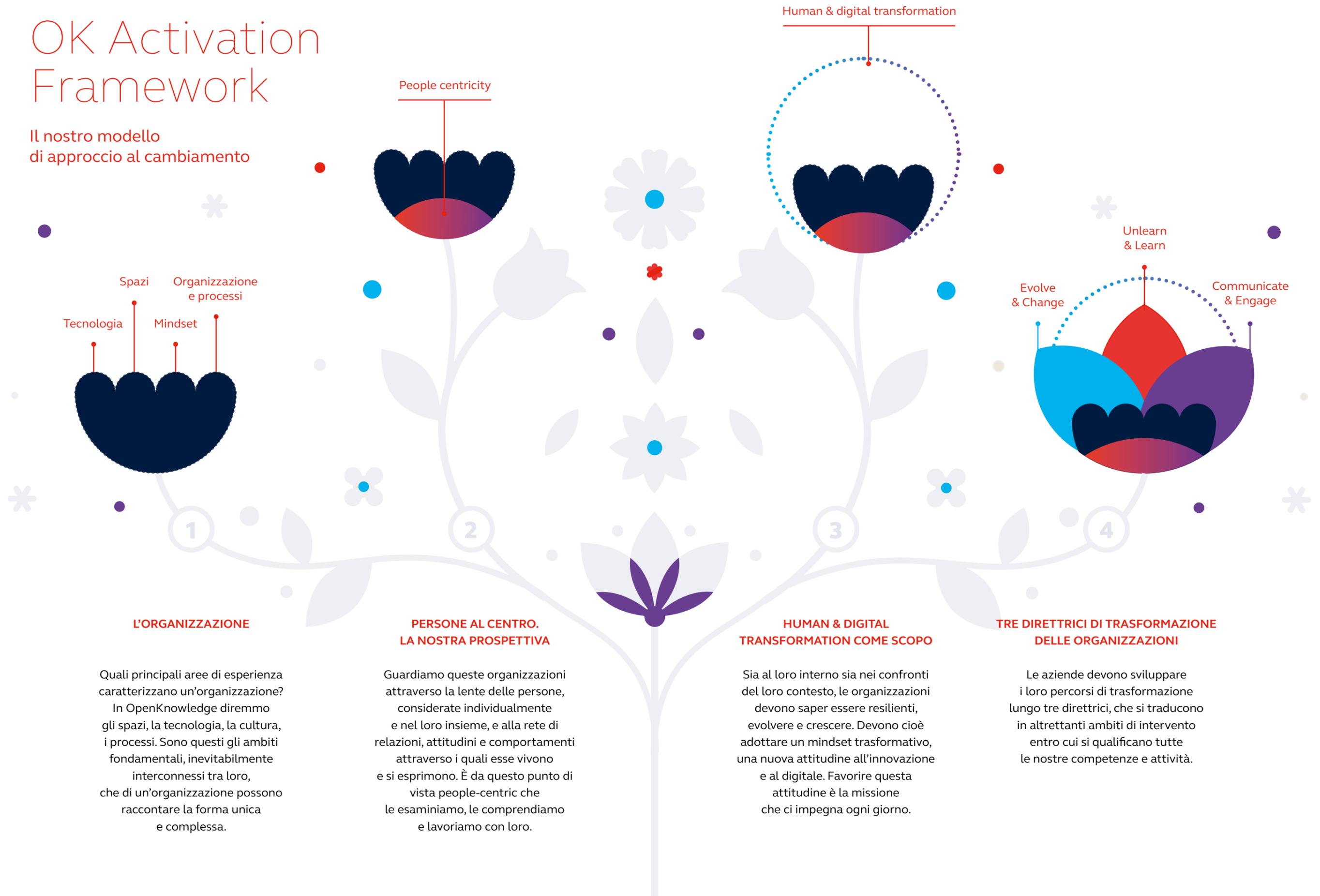
- Change & Evolve
- Unlearn & Learn
- Communicate & Engage



Il nostro framework per l'azione.
Fonte: OpenKnowledge

OK Activation Framework

Il nostro modello di approccio al cambiamento



L'ORGANIZZAZIONE

Quali principali aree di esperienza caratterizzano un'organizzazione? In OpenKnowledge diremmo gli spazi, la tecnologia, la cultura, i processi. Sono questi gli ambiti fondamentali, inevitabilmente interconnessi tra loro, che di un'organizzazione possono raccontare la forma unica e complessa.

PERSONE AL CENTRO. LA NOSTRA PROSPETTIVA

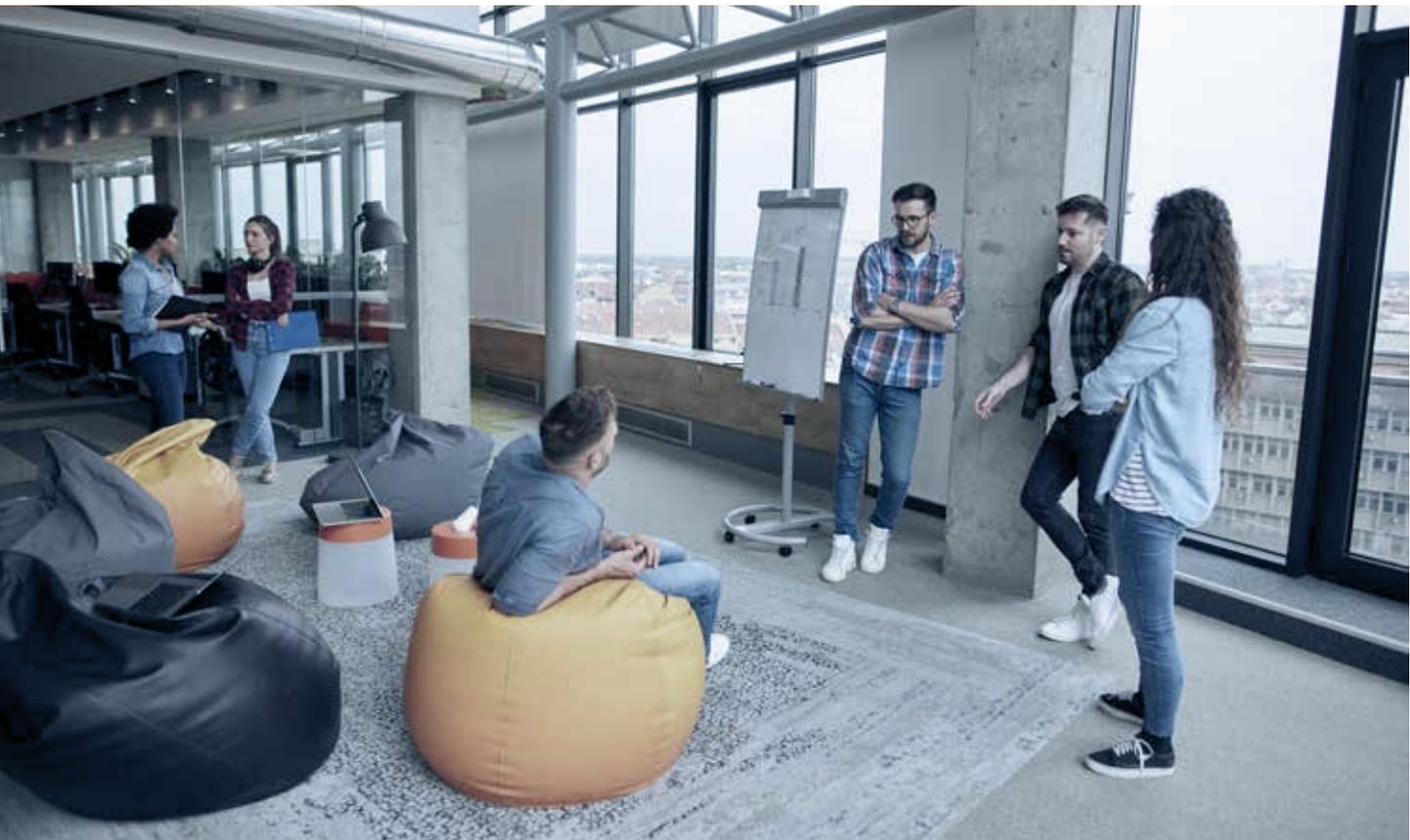
Guardiamo queste organizzazioni attraverso la lente delle persone, considerate individualmente e nel loro insieme, e alla rete di relazioni, attitudini e comportamenti attraverso i quali esse vivono e si esprimono. È da questo punto di vista people-centric che le esaminiamo, le comprendiamo e lavoriamo con loro.

HUMAN & DIGITAL TRANSFORMATION COME SCOPO

Sia al loro interno sia nei confronti del loro contesto, le organizzazioni devono saper essere resilienti, evolvere e crescere. Devono cioè adottare un mindset trasformativo, una nuova attitudine all'innovazione e al digitale. Favorire questa attitudine è la missione che ci impegna ogni giorno.

TRE DIRETTRICI DI TRASFORMAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI

Le aziende devono sviluppare i loro percorsi di trasformazione lungo tre direttrici, che si traducono in altrettanti ambiti di intervento entro cui si qualificano tutte le nostre competenze e attività.



Evolve & change: cosa deve evolversi e trasformare?

In un contesto che si modifica a ritmo accelerato, camminare al solito ritmo, come nel mondo di Alice romanizzato da Lewis Carroll, vuol dire stare fermi o tornare indietro. Quella di cambiare ed evolvere oggi non è una scelta, è una necessità. Pensiamo che le organizzazioni debbano essere antifragili, capaci di affrontare l'inaspettato creando valore attraverso l'adattabilità all'incertezza. Come fare dunque, in concreto, per favorire il cambiamento nelle organizzazioni?

Nel percorso di evoluzione, sono tre le direttrici del cambiamento:

Culture & Behavior, ovvero la trasformazione degli obiettivi strategici di business in una nuova visione culturale desiderabile e in nuove esperienze per i dipendenti. In questo ambito rientrano le progettualità di culture design, behavioural transformation, change management

Places, ovvero la trasformazione degli "spazi" in "luoghi": trasmettere la cultura attraverso ambienti fisici che permettono relazioni, comportamenti virtuosi e favoriscono il senso di appartenenza nei dipendenti. In questo ambito rientrano le progettualità di employee caring, wellbeing e strutturazione del lavoro ibrido

New Ways of Working, ovvero la capacità di immaginare e progettare dinamiche virtuose e interazioni tra spazi fisici, virtuali e mentali, e saperle tradurre in nuove esperienze di lavoro. In questo ambito rientrano le progettualità legate allo studio della employee experience, delle dinamiche di collaborazione e dell'Organizational Network Analysis

Case study: includere per co-progettare il futuro dell'esperienza di lavoro

In un contesto che ha portato molte aziende a dover cambiare repentinamente i modi di lavorare, integrando nell'esperienza lavorativa le nuove esigenze di lavoro remoto, di collaborazione ibrida e di nuovi modi per avvicinare l'organizzazione ai suoi employee in un contesto flessibile, abbiamo avuto l'occasione di collaborare con un'azienda alla progettazione del percorso di transizione verso i New Ways of Working. Il nostro intervento è durato 9 settimane e ha avuto come scopo quello di delineare i pilastri dell'esperienza di lavoro ibrido per i diversi profili delle persone dell'azienda, con l'obiettivo di identificare le iniziative da mettere in campo per supportare in maniera efficace tale trasformazione. Al centro di questo progetto si è posto un intenso lavoro collaborativo, svolto attraverso 3 settimane di workshop quotidiani da remoto con le persone dell'organizzazione, a diversi livelli e aree organizzative, alternando momenti di divergenza a momenti di convergenza. Particolare rilevanza, in questo lavoro, ha avuto il concetto di inclusività, anche generazionale: nei gruppi di lavoro sono state coinvolte persone di età, seniority e profilo organizzativo diverso, proprio per garantire una rappresentatività trasversale e quindi un ascolto completo delle voci presenti nell'azienda. Insieme con i partecipanti, siamo giunti ad identificare 21 iniziative a supporto della futura trasformazione del modo di lavorare e abbiamo avuto modo di qualificare ulteriormente l'esperienza di lavoro ibrido dell'organizzazione, definendo 11 nuovi pilastri dei NWoW e esplorando 4 personas insieme con i 20 partecipanti provenienti da 10 diversi paesi e 4 continenti.

Unlearn & Learn: cosa bisogna disimparare e imparare?

Le organizzazioni devono liberarsi dalle molte concezioni e prassi che sono state rese inutili dalla pandemia. Esse vanno decisamente abbandonate perché erano (da tempo) obsolete o sbagliate. Le organizzazioni devono essere curiose: devono liberarsi delle vecchie abitudini per fare spazio al nuovo. Le azioni da adottare devono lavorare sull'apprendimento e il rinnovamento delle competenze: si tratta di agire con interventi mirati e di rinnovare la formazione degli employee in modalità ongoing, focalizzando l'attenzione sul sapere che serve oggi e quello indispensabile domani, sostenendo una cultura dell'apprendimento continuo.

Nel percorso di rinnovamento delle competenze, sono tre le direttrici del cambiamento:

Soft skills, ovvero la capacità di dare alle persone la possibilità di migliorare le loro competenze sociali e aiutarle nelle loro interazioni con gli altri. In questo ambito rientrano le progettualità di formazione legate al digital mindset e all'empowerment individuale

Le organizzazioni devono essere curiose: devono liberarsi delle vecchie abitudini per fare spazio al nuovo.

Hard skills, ovvero la capacità di fornire alle persone le conoscenze e le abilità specifiche per svolgere il loro lavoro in modo moderno, sostenibile e intelligente. In questo ambito rientrano le progettualità legate ad upskilling e reskilling, digital readiness e digital learning.

Adoption of new tools & platforms, ovvero la creazione delle condizioni che consentono ai dipendenti di sfruttare la tecnologia per dare impulso ai processi di trasformazione digitale. In questo ambito rientrano le progettualità legate allo sviluppo di piattaforme digitali e app e all'adozione di nuovi strumenti, in particolare Office 365.

Case study: un approccio intergenerazionale alla formazione

In meno di un anno e mezzo il new way of working è passato da essere visione o obiettivo aziendale a lungo termine a sperimentazione pura, senza test. Abbiamo avuto occasione di supportare un'azienda del settore finanziario nel percorso di cambiamento, prima per delineare in modo collaborativo un manifesto che interpretasse i valori cardine del modo di agire delle persone nel nuovo contesto NWOV e poi per declinare concretamente questi valori in comportamenti, delineando un percorso formativo per un'ampia parte della popolazione aziendale. Alla base del nostro lavoro abbiamo posto i nostri pilastri S.M.A.R.T, che consentono di abilitare 5 diverse dimensioni fondamentali per la formazione attuale e futura.

S come sense of leadership, ovvero far evolvere il senso di leadership individuale a beneficio del team

M come mixing generational needs ovvero colmare i gap generazionali sull'utilizzo del digitale

A come achievement of shared goals, ovvero costruire conoscenze condivise attraverso la collaborazione

R come relationship, ovvero creare momenti di conoscenza per i dipendenti

T come time, ovvero porre attenzione al time management

In particolare, focalizzandoci sull'aspetto generazionale, abbiamo considerato come l'approccio al digitale tra le generazioni abbia un'importante implicazione sull'accettazione della configurazione virtuale del lavoro. Emerge quindi l'esigenza di diminuire il gap tra le generazioni in termini di vicinanza al digitale, contribuendo alla loro familiarizzazione nel modo più naturale possibile, prevedendo percorsi di apprendimento flessibili e inclusivi per chi si relaziona con un artefatto o un sistema tecnologico per la prima volta. Oggi dinamiche di lavoro in piccoli team anagraficamente eterogenei, come se fossero breakout rooms, risultano più efficaci di qualsiasi progetto di reverse mentoring e questa scelta, quella di operare attraverso gruppi variegati, con persone di diverse funzioni aziendali ed età, ha portato a condividere esperienze diverse, mettendo a fattor comune la volontà di imparare qualcosa di nuovo.



Communicate & Engage - Cosa dobbiamo comunicare e come?

Cosa significa ingaggio?

Pensiamo che le organizzazioni debbano essere empatiche ed impegnarsi a comprendere profondamente i bisogni di tutti i loro stakeholder per migliorare le loro esperienze, usando un "potere gentile" per unire e incoraggiare meglio le loro persone in tempi incerti.

Nel percorso di cambiamento, tre sono le direttrici che le organizzazioni devono seguire:

Employee Engagement & Caring, ovvero stabilire relazioni di valore con gli stakeholder interni, consapevoli che la linea tra l'interno e l'esterno dell'organizzazione è sempre più sottile ogni giorno. In questo ambito rientrano le progettualità legate al people engagement, alla comunicazione interna, alla gamification.

Corporate & Social Communication, ovvero la capacità di conquistare il cuore delle persone attraverso esperienze e creatività, dando un'anima a marchi, prodotti e servizi attraverso narrazioni forti fatte di parole, immagini e suoni. In questo ambito rientrano le progettualità di comunicazione creativa e social, di creazione di contenuti ed esperienze

Employer Branding, ovvero saper eccellere nella guerra per i talenti lavorando sulla employee value proposition e sul journey del dipendente e del candidato. In questo ambito rientrano le progettualità legate alla definizione della Employee Value Proposition e di studio della employee journey.



Case study - L'employee caring come leva aziendale e di business

Il ruolo della comunicazione interna, inteso come un impulso verso l'implementazione delle strategie aziendali e come una leva improntata all'inclusione e al cambiamento, ha assunto una funzione cruciale e strategica all'interno del tessuto organizzativo. Cosa significa oggi per la comunicazione interna ingaggiare le proprie persone tenendo in considerazione il loro benessere? Significa agire secondo un approccio employee-centric (quello che il dipendente desidera e cerca sul posto di lavoro) che consenta di raccogliere e trasformare le necessità della workforce in una priorità per l'azienda. Significa orientare le strategie comunicative al fine di produrre e veicolare messaggi d'impatto sui dipendenti trasmettendo, attraverso il dialogo, un profondo senso di attenzione e di importanza al proprio human capital. Negli ultimi anni abbiamo avuto occasione di intraprendere questo percorso insieme ad un'azienda leader nel settore energy: al centro dell'attività, l'evoluzione del ruolo della funzione di comunicazione interna verso un nuovo posizionamento come player strategico per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. La visione del lavoro svolto ha come pilastro centrale la volontà di non limitarsi a condividere informazioni ma rendere i colleghi parte del processo comunicativo.

Questo passaggio avviene grazie ad un lungo lavoro di ascolto che spesso precede le attività e permette di costruirle basandole sulla voce di chi abita e conosce il business, trasversalmente tra le generazioni per coinvolgere ogni dipendente verso la qualificazione del lavoro di ogni giorno come un percorso appassionante e di valore. Nei diversi progetti di employee caring svolti in questo contesto è stato rilevante anche il ruolo della gamification: durante la pandemia, per rispondere all'esigenza espressa dalle persone di sentirsi vicino all'azienda, sono stati ideati contest basati sui valori dell'organizzazione. Il sapore della competizione è stato l'ingrediente per creare ingaggio tra le persone, ma il fine ultimo sul quale è stato basato il progetto è stato quello di costituire una vicinanza che andasse al di là del luogo fisico.

Nell'ottica di facilitare lo scambio di idee a tutti i livelli dell'organizzazione, ogni partecipante ha potuto iscriversi al progetto con un proprio team scelto o con colleghi selezionati in modo casuale, cosa che ha favorito la partecipazione di tutti i livelli organizzativi. La base concreta su cui sono stati costruiti giochi, attività, experience, sono stati i 5 valori del gruppo: principi che l'azienda da sempre incentiva e incoraggia e che possono essere usati anche nella vita di tutti i giorni. Il caring ha avuto modo di esprimersi anche grazie a una "mystery box" regalata a tutti i partecipanti contenente alcuni oggetti utili a svolgere le sfide e personalizzata dall'organizzazione. Il successo del Progetto ha permesso di coinvolgere i colleghi anche in progetti di business. Tra le sfide extra (che garantivano punti bonus) è stata proposta la partecipazione a un workshop sulla nuova strategia aziendale con l'obiettivo di rendere i colleghi parte attiva nell'ideare, co-disegnare e costruire insieme il piano di crescita e di sviluppo strategico dell'azienda. Nella survey - erogata in seguito alla chiusura del progetto - questo è stato uno dei principali punti di valore messo in evidenza dai dipendenti: avere potuto contribuire concretamente alle dinamiche di decisione aziendale e di business.

Takeaways

La Great Migration è una realtà che le organizzazioni devono affrontare mettendo in campo strategie efficaci per comprendere i nuovi bisogni ed aspirazioni delle persone

La pandemia e le sue conseguenze sull'esperienza del lavoro hanno portato ad un'evoluzione dell'identità delle persone, con nuove priorità e convinzioni: il tempo, la famiglia, la salute fisica e mentale sono importanti e non possono essere superate dal lavoro. Come sottolineato da Microsoft: "l'equazione Worth-it (vale la pena), ovvero ciò che le persone vogliono dal lavoro e quello che sono disposti a dare in cambio - è mutata". Le persone sono disposte a cambiare lavoro piuttosto che rimanere in un'organizzazione che non è in grado di accogliere le nuove esigenze e i nuovi bisogni emersi dalla pandemia. Garantire il fit, sia culturale che operativo, tra persone e azienda richiede ora una nuova prospettiva, che sappia riconoscere quali leve le aziende possano usare per attrarre e trattenere le proprie persone in un mercato che gioca con regole diverse, seguendo nuovi desideri di persone cambiate dall'esperienza vissuta

La prospettiva intergenerazionale offre una chiave di lettura per il fenomeno della Great Migration. Per questo, consideriamo indispensabile per le organizzazioni conoscere il fenomeno della Generazione Zeta

Il fenomeno della Great Migration non è equamente distribuito a tutte le età, ma anzi si concentra tra le persone con una vita lavorativa bassa o media. La Generazione Zeta in particolare ha subito più delle altre le conseguenze della pandemia in ambito lavorativo. Inesperta, inconsapevole rispetto alla realtà delle dinamiche operative delle organizzazioni e della realtà del lavoro d'ufficio, la Generazione Zeta ha fatto il suo ingresso al lavoro da remoto, isolata e senza la possibilità di avere quel contatto con i colleghi e i superiori che, specialmente all'avvio del percorso lavorativo, aiuta ad orientarsi e soprattutto ad imparare un mestiere.

Nell'elaborazione di strategie efficaci di Employee Experience a contrasto della Great Migration, le organizzazioni devono tenere in considerazione l'aspetto generazionale in un'ottica inclusiva

Nella risposta alle challenge intergenerazionali che si manifestano in azienda, l'organizzazione tende a procedere per categorizzazioni. I cluster generazionali sono usati per raggruppare e dividere le persone in

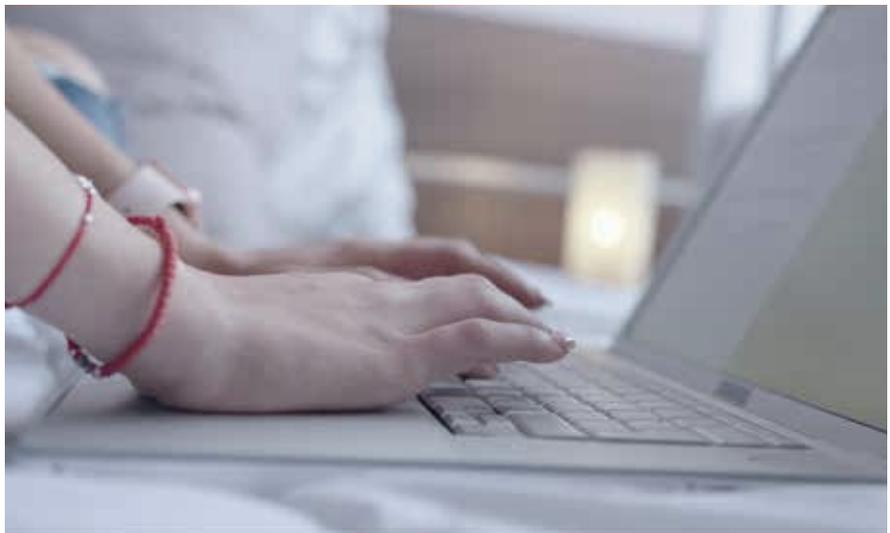
base alla loro età, costruendo strategie efficaci per un gruppo ma svantaggiose (se non dannose) per gli altri. Nel lavoro sulle diverse generazioni attraverso la lente della employee experience, lo scopo dovrebbe essere quello di generare uno scambio positivo tra le persone di generazioni diverse, valorizzando i punti di incontro possibili per sostenere la creazione di una esperienza coerente, condivisa tra fasce d'età.

Dal nostro punto di vista, rispondere alla sfida posta dalla Great Migration significa prima di tutto aiutare le organizzazioni a favorire un'attitudine positiva al cambiamento, mettendo sempre le persone al centro

Pensiamo che sia al loro interno sia nei confronti del loro contesto, le organizzazioni debbano saper essere resilienti, evolvere e crescere. Devono cioè adottare un mindset trasformativo, una nuova attitudine all'innovazione e al digitale che possa supportarle nella presa di coscienza di una realtà lavorativa mutata. Nel nostro lavoro, guardiamo le organizzazioni attraverso la lente delle persone, considerate individualmente e nel loro insieme, e alla rete di relazioni, attitudini e comportamenti attraverso i quali esse vivono e si esprimono. Per questo riteniamo che il tema dell'incontro intergenerazionale in azienda sia di primaria importanza nell'affrontare la sfida posta dalla Great Migration.

Agire verso la trasformazione organizzativa nell'ottica intergenerazionale significa:

- Lavorare alla comprensione dei comportamenti delle diverse generazioni in azienda
- Adottare una prospettiva inclusiva nella progettazione di nuove iniziative ed esperienze
- Creare e adottare strategie per attrarre i giovani talenti in azienda
- Abilitare la capacità di creare esperienze sia fisiche che digitali che siano ingaggianti per tutti



Chi è OpenKnowledge

OpenKnowledge è una società di consulenza nata nel 2008 dall'unione di competenze multidisciplinari e dall'intuizione che una riflessione sullo sviluppo delle organizzazioni fosse necessaria, alla luce dell'allora emergente paradigma di social collaboration.

Sin dalla fondazione, OpenKnowledge si è distinta come interlocutore autorevole sulle tematiche della Collaboration e della Digital Transformation, contribuendo in modo significativo alla divulgazione di approcci innovativi e di una nuova cultura organizzativa.

Con questo obiettivo, ha ideato e lanciato il Social Business Forum: evento annuale di portata internazionale che ha ospitato, in ogni edizione, oltre 1000 partecipanti e innumerevoli speaker da tutto il mondo, che si sono confrontati su un ampio spettro di argomenti di frontiera, dal Social Business Manifesto alla Plat-firm Age, dal Benessere Organizzativo all'Experience Obsession. La leadership di pensiero di OpenKnowledge si è espressa negli anni attraverso il contributo delle sue persone, nella copiosa produzione editoriale: sono numerosi i libri, gli articoli e i blog post a firma di entusiasti OKnowers di tutte le generazioni, esperti di diverse discipline.

Nel 2015 OpenKnowledge è entrata a far parte del Gruppo Bip, avviando un percorso di integrazione e crescita, che l'ha portata a diventare un Center of Excellence di oltre 100 professionisti. La combinazione di queste di competenze multidisciplinari consente di intraprendere i progetti di trasformazione con una visione sistemica e di seguirne lo sviluppo end-to-end, dalle fasi di disegno strategico a quelle di execution e roll-out, accompagnando i clienti come veri e propri partner del cambiamento per rendere le aziende resilienti, curiose ed empatiche.

OpenKnowledge supporta le organizzazioni, guidando il loro percorso di crescita con un approccio Human-Centric. A supporto di tutte le progettualità si inseriscono trasversalmente le competenze delle 5 practice: Culture Design; People Engagement & Caring; Future of Work; Learning, Education & Development; Experience, Communication & Creativity Lab. Le practice interagiscono continuamente, portando nei vari progetti risorse specifiche e differenziate ma sempre aperte alla collaborazione.

Culture Design

La practice di Culture Design nasce dall'unione di molteplici competenze, dal change management al service design e alle scienze comportamen-

tali. Si pone lo scopo ambizioso di aiutare le organizzazioni a tradurre i propri obiettivi di business in una nuova cultura e a trasformarli in comportamenti ed esperienze. Facendo leva sulla cultura come leva strategica, crea le condizioni per permettere alle persone di abbracciare e agire il cambiamento.

People Engagement & Caring

Attraverso un approccio creativo e olistico, la practice di People Engagement & Caring progetta iniziative e strategie di comunicazione, sviluppa metodologie e strumenti per creare momenti coinvolgenti (eventi, riunioni di team building...) e attività di ascolto (focus group, co-design workshop...) rivolte a target specifici (manager, team di lavoro...). Tutto ciò al fine di consentire ai collaboratori di comprendere e interiorizzare i valori dell'azienda, aumentare la motivazione e il senso di appartenenza, e diventare protagonisti del racconto dei valori e degli obiettivi dell'organizzazione.

Future Of Work

La practice Future of Work, attraverso metodologie innovative di progettazione e adozione, e l'utilizzo di diagnostici sia quantitativi che qualitativi, offre tutte le competenze necessarie per accompagnare le organizzazioni verso l'adozione di nuove modalità di lavoro. Particolare rilievo è dato allo studio delle reti di collaborazione abilitate dalle tecnologie in contesti sempre più ibridi, in logiche data driven.

Learning, Education & Development

La practice Learning, Education & Development è focalizzata nel ripensare i metodi educativi e formativi in un'ottica sistemica, a partire dalle esigenze emergenti di business rispetto ai nuovi modelli di apprendimento. Affrontiamo le sfide di upskilling e reskilling con una prospettiva che combina competenze strategiche, tecniche, organizzative e di execution, applicando in modo concreto l'innovazione abilitata dai nuovi strumenti digitali e dai metodi di lavoro ibridi.

Experience, Communication & Creativity Lab

La practice di Experience, Communication & Creativity LAB esprime forte interdisciplinarietà occupandosi di Creatività, Comunicazione, Content Production e Service/Product Design. Aiuta a concretizzare i processi di trasformazione realizzando esperienze innovative e fluide che incidono su employee e customer, e creando narrazioni multicanale in grado di rendere semplice e comprensibile la complessità dei cambiamenti.

Bibliografia

AUTORI

A cura di OpenKnowledge Team

- Abhishek Sahu (2022) – **HRWorld - How Great Resignation is turning into Great Reshuffle** <https://hr.economicstimes.indiatimes.com/news/trends/how-great-resignation-is-turning-into-great-reshuffle/89560434>
- Adecco Italia. (2015) **Le ambizioni dei giovani nel mondo del lavoro.**
- Banca d'Italia (2021) – **Comunicazioni Obbligatorie** - <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/comunicazioni-obbligatorie/comunicazioni-obbligatorie-2021/Comunicazioni-obbligatorie-2021.06.pdf>
- Bauman, Z. (2000) **Modernità Liquida.** Laterza.
- Calvario, F. S. (2018) **Total reward: un'indagine sulle preferenze della Generazione Z.** Milano
- Eurofund. (2021) **Living, working and COVID-19: Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year.** https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_documento/ef21064en.pdf
- FEPS - Foundation for European Progressive Studies (2020) **Generational impact of the coronavirus pandemic.** https://www.feps-europe.eu/attachments/publications/en_the%20generational%20impact%20of%20the%20coronavirus%20pandemic.pdf
- Futurecast (2018) **Getting to know Gen Z.** <https://www.millennialmarketing.com/research-paper/getting-to-know-gen-z/>
- Hanbury, M (2019) **Gen Z is leading an evolution in shopping that could kill brands as we know them.** <https://www.businessinsider.com/gen-z-shopping-habits-kill-brands-2019-7?r=US&IR=T>
- Hays (2017) **Is your organisation already prepared for generation Z?** https://www.hays.nl/en/hays_journal/generation-z
- Insync Surveys (2012) **Employee Engagement White Paper.** <https://insync.com.au/insights/employee-engagement-white-paper-boosting-productivity-australian-manufacturers/>
- Microsoft (2021) **Work Trend Index** - <https://news.microsoft.com/it-it/2021/03/22/worktrendindex2021/>
- Microsoft (2022) **World Trend Index** - <https://news.microsoft.com/it-it/2022/03/16/microsoft-rivela-i-dati-del-work-trend-index-2022-e-delinea-i-nuovi-orizzonti-del-lavoro-ibrido/>
- Miller, R. (2018), **The Healthy Workplace Nudge**, John Wiley & Sons Inc, Hoboken
- Nadella, S. (2021) **Satya Nadella on Flexible Work, the Metaverse, and the Power of Empathy** <https://hbr.org/2021/10/microsofts-satya-nadella-on-flexible-work-the-metaverse-and-the-power-of-empathy>



HERE TO DARE

Bip è la società di consulenza internazionale del XXI secolo.

Liberi da un retaggio tecnologico che ci avrebbe costretto ad imporre prodotti complessi e competenze di cui nessuno ha più bisogno.

Liberi da una tradizione professionale abituata a separare la strategia dall'esecuzione.

Liberi da un modello culturale che chiedeva di fare di più e più a lungo, mentre noi vogliamo fare meglio e prima.

Liberi di osare

www.bipconsulting.com