

CAPITALE UMANO Verderajme (Gidp): «I giovani capiscono subito se un posto di lavoro non fa per loro»

La Gen Z fa «ghosting» alle aziende

di **Bruno Bonassi**

Il lavoro non si cerca più solo con un curriculum. E non si sceglie più solo per uno stipendio. I giovani della Generazione Z cercano flessibilità, ascolto, prospettive, ma soprattutto coerenza tra ciò che le aziende raccontano e quello che poi realmente offrono. A dirlo non è un influencer o un coach, ma **Marina Verderajme**, presidente nazionale di **Gidp**, l'associazione che riunisce oltre 4.500 direttori del personale italiani.

Nell'intervista rilasciata all'Osservatorio Delta Index, Verderajme parte dalla XXXV indagine annuale **Gidp** per raccontare i nuovi gap generazionali. Ma soprattutto per indicare le strade possibili per colmarli. A partire da una convinzione forte: la disconnessione è ormai sistemica e non riguarda solo le competenze, ma l'intero modo di interpretare il lavoro.

Secondo l'indagine, solo il 26% dei giovani afferma di non aver incontrato ostacoli nel primo accesso in azienda. Una percentuale che ribalta la narrazione dominante, quella che li descrive come «pigri o choosy». In realtà, quasi tre su quattro fanno fatica. E quando non trovano apertura, guardano altrove. Anche oltreconfine. «E li trovano ciò che qui manca: maggiore fiducia, più concretezza, più possibilità di fare esperienza sul campo fin da subito». E spesso scelgono di non tornare.

Il lavoro, per la Generazione Z, non è più solo un mestiere. «Chiedono autonomia, equilibrio, capacità di incidere» spiega Verderajme. «Per loro lo smart working non è un benefit ma una condizione di normalità. Non vogliono più sacrificarsi per organizzazioni che non li rappresentano. E non è un capriccio, è una nuova visione della dignità del lavoro».

Ascolto e spazi di crescita

Un cambiamento culturale che non può più essere ignorato. Perché oggi le imprese competono anche sulla qualità dell'ambiente

interno, sulla reputazione valoriale, sulla capacità di costruire

contesti in cui i giovani possano riconoscersi. E questo vale in modo particolare per le Pmi, che spesso faticano a competere sul piano economico, ma possono farlo - e vincere - su quello umano. «Una piccola impresa che dà ascolto vero e spazi di crescita concreti può risultare molto più attrattiva di una multinazionale strutturata ma impersonale», sottolinea.

Ma le imprese, troppo spesso, rispondono ancora con strumenti vecchi. A partire dalla comunicazione. L'employer branding fatto di slogan e video emozionali, secondo Verderajme, è ormai inefficace. «Le aziende non devono andare nelle scuole a raccontarsi, devono entrarci davvero. Il luogo più strategico per attrarre è proprio la scuola, perché è lì che passano tutti i ragazzi. Il tempo delle presentazioni spot è finito. Serve un lavoro quotidiano di presenza,

condivisione, testimonianza concreta». Il tema, aggiunge, non è «andare dai giovani», ma costruire ponti stabili e sinceri con il loro mondo.

Serve coerenza

La parola chiave è coerenza. Ed è anche quella più fragile. «I giovani riconoscono al volo l'incoerenza. Se promettono inclusione ma non ascoltano, se dico di valorizzarli ma poi li ignoro, se racconto la flessibilità e poi controllo le presenze al minuto: il legame si spezza. La comunicazione aziendale deve essere la conseguenza di una cultura autentica, non una strategia di marketing». E la coerenza, ricorda Verderajme, si costruisce nel tempo, con gesti quotidiani, feedback onesti, attenzione reale.

Un altro punto critico sono i colloqui. Sebbene oggi il problem solving abbia superato le competenze tecniche come criterio di selezione, nei processi di recruiting la coerenza tra ciò che si cerca e ciò che si offre ancora manca. «Tutti parlano di soft skill, ma pochi le sanno davvero riconoscere. E chiediamo creatività, ma poi premiamo chi esegue. Così anche la soft skill migliore si spegne». I giovani, spiega, hanno bisogno di sentirsi protagonisti, anche in

piccole cose. E capiscono se le domande servono davvero a conoscerli o sono solo di facciata.

Non lasciarli mai soli

E non si tratta solo di selezionare,

ma di accogliere. Di costruire un onboarding che non sia un semplice adempimento formale, ma un'esperienza reale di integrazione. «Non basta presentare l'organigramma e assegnare una scrivania. Serve accompagnamento. Serve affiancamento. Serve mentoring. Non servono grandi budget. Serve intenzione. Le grandi aziende si stanno strutturando con Academy interne. Le medie e piccole devono fare lo stesso, con gli strumenti che hanno. Non possiamo più permetterci di lasciare un giovane da solo in azienda, con l'illusione che basti una mansione per creare appartenenza».

Risultato: il colloquio, anziché essere un incontro tra bisogni reciproci, si trasforma in un test a senso unico. E sempre più spesso sono i giovani a fare ghosting. Non per arroganza, ma per consapevolezza. «Perché hanno alternative, e perché si accorgono subito se un'azienda non fa per loro. E noi, come imprese, dobbiamo imparare a farci scegliere. Se vogliamo persone motivate, dobbiamo motivarle fin dal primo contatto». Anche la selezione, dunque, è relazione. Non può essere solo verifica. Deve diventare promessa reciproca.

Il caso: non ascoltato, se ne va

Poi c'è il caso concreto, che dice molto più di mille slide. Un ragazzo entra in un'azienda, si occupa di grafica. Dopo un mese propone delle idee. Il titolare gli dice: «Sei appena arrivato, lascia stare». Un mese dopo ha già quattro offerte e se ne va. Non cercava soldi. Cercava spazio. E l'ha trovato altrove. È un episodio, ma è anche un simbolo. E non è un caso isolato: i dati lo confermano. «Ci sono decine di casi così ogni mese. E spesso le aziende nemmeno se ne accorgono. Pensano sia colpa loro. Ma è colpa nostra».

Una dinamica che si ripete. Per questo, spiega Verderajme, è ora di smettere di considerare la

