



**STUDIO APS**  
ANALISI PSICOSOCIOLOGICA

RICERCA-AZIONE

---

**SENSO E SIGNIFICATO DEL LAVORO  
NELLE NUOVE GENERAZIONI**

## Perché una ricerca-azione

---

Le organizzazioni – aziende, cooperative, istituzioni, servizi sanitari-sociali-educativi – si trovano oggi ad affrontare una sfida che tocca profondamente la vita organizzativa: il rapporto con le nuove generazioni di lavoratori. Non si tratta soltanto di una questione di recruitment o di gestione delle risorse umane, ma di qualcosa di più profondo che investe la cultura del lavoro e la rappresentazione e la qualità dell'appartenenza.

I giovani che entrano oggi nel mondo del lavoro portano con sé domande nuove, aspettative diverse, culture lavorative che non sempre trovano corrispondenza in quelle delle organizzazioni in cui si inseriscono. Comprendere questo fenomeno – nelle sue manifestazioni concrete e nelle sue implicazioni organizzative – è una necessità per chiunque abbia responsabilità di governo nell'organizzazione.

*La domanda centrale della ricerca-azione:* Come vivono il lavoro le nuove generazioni? Che senso e che significato attribuiscono all'esperienza lavorativa? E come le organizzazioni possono trasformare questa comprensione in strategie concrete di accompagnamento, valorizzazione e reciprocità? Cosa apprendono le organizzazioni dal punto di vista della modalità di relazione con il lavoro da parte delle nuove generazioni? Quali sono le azioni che nelle organizzazioni si mettono in campo per favorire un inserimento lavorativo efficace e soddisfacente per l'organizzazione e per i giovani lavoratori?

Questa proposta di ricerca-azione nasce dall'esigenza di costruire una conoscenza più articolata e contestuale – non impressionistica, non ideologica – su questi interrogativi, coinvolgendo direttamente i soggetti che ogni giorno si confrontano con queste dinamiche: i dirigenti e i responsabili delle organizzazioni, gli stessi giovani.

## Alcune trasformazioni del contesto sociale che influenzano il rapporto con il lavoro

---

Il cambiamento osservato nelle nuove generazioni non è il solito confronto tra generazioni che ogni epoca conosce. È qualcosa di strutturalmente diverso, che è anche l'esito delle trasformazioni profonde del contesto sociale, economico e culturale. Quattro dinamiche in particolare meritano attenzione.

### **LA CONTRAZIONE DELLA FIDUCIA NEL FUTURO**

Le generazioni precedenti potevano costruire identità lavorative solide investendo nel lungo periodo: carriera, stabilità, riconoscimento sociale. Per molti giovani di oggi questo investimento non trova le condizioni sociali e organizzative in cui potersi realizzare. Il futuro è

percepito come incerto e non programmabile. Il risultato è una concentrazione sull'immediato che può sembrare mancanza di impegno, ma risponde a una razionalità adattiva.

#### **LA TRASFORMAZIONE DELLE COMPETENZE SOCIO-RELAZIONALI**

I modelli comunicativi digitali hanno trasformato il modo in cui le persone gestiscono confronti, disaccordi, espressione pubblica del proprio pensiero. Si osserva una crescente difficoltà a stare nel contraddittorio, a prendere parola in un gruppo, ad argomentare una posizione. Non è un problema di intelligenza o di competenza tecnica, ma di mancanza di contesti in cui queste capacità vengano esercitate.

#### **IL LAVORO: TRA DELUSIONE, FUGA E RICERCA DI SENSO**

Spesso c'è uno scarto tra studi e lavoro. I giovani oggi lo avvertono sempre di più: chi se ne va all'estero, chi rimane porta con sé una delusione e una disillusione profonda. È difficile pensare al futuro: la dimensione del desiderio è spostata altrove. Il lavoro è disinvestito, oppure si manifesta un'altra forma di mobilità – i giovani sono disposti a cambiare lavoro in cerca di situazioni più soddisfacenti. C'è difficoltà ad acquisire un senso di appartenenza all'organizzazione e alla sua storia istituzionale.

#### **L'INSERIMENTO LAVORATIVO ACCELERATO**

L'inserimento al lavoro è spesso rapido: l'aspettativa implicita è che chi entra sia già pronto. Raramente diventa oggetto di riflessione organizzativa, o lo è solo in modo parziale. Ai giovani viene chiesto di saper leggere i contesti, comprendere le logiche organizzative e trovare subito un equilibrio tra la costruzione della propria identità professionale e le aspettative dell'organizzazione.

Rimane molto in ombra, inoltre, il fatto che le nuove generazioni siano anche portatrici di culture del lavoro proprie – e di culture specifiche rispetto ai contenuti del lavoro.

## **Elementi emergenti dal confronto con le organizzazioni**

---

Il confronto diretto con dirigenti e responsabili di diverse organizzazioni, realizzato il 7 aprile 2026 presso la nostra sede, ha permesso di identificare ulteriori dinamiche rilevanti che caratterizzano il fenomeno.

#### **LA COMPETENZA COME SAPERE OPERATIVO E IL RISCHIO DI SEMPLIFICAZIONE**

Si osserva una tendenza dei giovani operatori a rappresentare la competenza prevalentemente come sapere operativo e tecnico. Questo approccio, pur offrendo vantaggi in termini di operatività immediata, rischia di impoverire la comprensione del lavoro, riducendone la complessità. La semplificazione eccessiva può generare una scissione tra gli

orientamenti dell'organizzazione e le pratiche quotidiane.

#### **IL CODICE FRATERO COME MODALITÀ RELAZIONALE**

I giovani lavoratori mostrano una preferenza marcata per relazioni tra pari – il cosiddetto "codice fraterno" – rispetto alle relazioni gerarchiche. Chiedono aiuto più facilmente a colleghi percepiti come vicini, tendono ad aggirare la dimensione gerarchica e costruiscono alleanze orizzontali. Questa dinamica non è necessariamente problematica, ma richiede alle organizzazioni una riflessione sui ruoli di responsabilità e di coordinamento.

#### **LA MAGGIORE MOBILITÀ TRA ORGANIZZAZIONI E LA DIMENSIONE ECONOMICA**

La mobilità dei giovani lavoratori tra un'organizzazione e l'altra è significativamente aumentata rispetto alle generazioni precedenti. Questa mobilità è guidata da molteplici fattori: la percezione di aver già appreso tutto in un determinato contesto, la ricerca di organizzazioni più coerenti con le proprie caratteristiche personali, e in misura crescente la dimensione economica. I giovani mostrano una maggiore attenzione alla remunerazione, alla stabilità contrattuale e ai benefici previdenziali rispetto alle generazioni precedenti, valutando con pragmatismo le condizioni offerte dalle diverse organizzazioni.

#### **LA SCARSA ESPERIENZA ORGANIZZATIVA**

Le nuove generazioni arrivano al lavoro con una limitata esperienza di vita organizzativa. A differenza delle generazioni precedenti, che potevano contare su esperienze in associazioni, gruppi, lavori part-time precoci, molti giovani hanno come unico riferimento organizzativo l'esperienza scolastica e in gruppi sportivi. In un'organizzazione, rende più difficile la comprensione dei vincoli, delle norme e delle dinamiche proprie di ogni organizzazione lavorativa.

#### **IL TEMA DEL RICONOSCIMENTO E DEL TURN OVER**

Le professioni sociali-sanitarie-educative, oggi, non trovano più nella società un riconoscimento sociale ed economico che sostenga l'investimento nell'appartenenza all'organizzazione e l'identificazione nella professione. Oggi sembra essere più difficile riscontrare nelle nuove generazioni la scelta di alcune professioni di cura, educative e assistenziali perché il debole riconoscimento sociale non le rende attrattive.

#### **LA VOLATILITÀ DEI LEGAMI E LE APPARTENZE PARZIALI**

Il modo di vivere i legami – lavorativi e non – è profondamente cambiato. I giovani vivono e gestiscono relazioni plurime, leggere e reversibili, senza che ciò implichi necessariamente superficialità o disimpegno. Le organizzazioni, che si aspettano appartenenze totali e permanenti, rischiano di non riuscire a intercettare e valorizzare le forme di identificazione parziale ma autentica che i giovani sono in grado di offrire. Costruire legami con parti

specifiche del prodotto o con aspetti particolari del lavoro sembra essere giudicato come assenza di investimento.

#### **IL FENOMENO DEL RITORNO E LA REPUTAZIONE ORGANIZZATIVA**

Si registra in diverse organizzazioni un fenomeno di ritorno: persone che hanno lasciato l'organizzazione – spesso per partecipare a concorsi pubblici o per fare esperienze altrove – scelgono di tornare. Questo fenomeno, lungi dall'essere episodico, segnala che la qualità dell'esperienza vissuta e la cura con cui si è stati accolti e accompagnati costruisce una reputazione duratura. La mobilità, letta in questa prospettiva, non è necessariamente una perdita ma può diventare una risorsa, se l'organizzazione è in grado di costruire legami abbastanza solidi da permettere anche il ritorno.

#### **IL CORTOCIRCUITO RELAZIONALE TRA AUTORITÀ E GIOVANI**

Tra figure di responsabilità e giovani professionisti alcune volte si crea un corto circuito che rende difficile il dialogo. Chi ha responsabilità organizzative può leggere i comportamenti dei giovani attraverso la lente della propria storia ed esperienza lavorativa, maturata in un contesto storico e organizzativo radicalmente diverso. I giovani percepiscono questo sguardo come prevalentemente giudicante e non di aiuto allo sviluppo professionale. L'esito è la chiusura nel rapporto o l'uscita dall'organizzazione.

## **Obiettivi della ricerca-azione**

---

#### **OBIETTIVO GENERALE**

Produrre una conoscenza più articolata e discussa sul modo in cui le nuove generazioni vivono, stanno e si collocano nel contesto lavorativo, con particolare attenzione al senso e al significato che vi attribuiscono. Identificare orientamenti e modalità (processi, ruoli, setting, ecc.) attraverso le quali si accompagnano e gestiscono i percorsi lavorativi e professionali delle nuove generazioni in relazione alle aspettative delle organizzazioni.

#### **OBIETTIVI SPECIFICI**

- Approfondire la rappresentazione dell'esercizio del ruolo di responsabilità in relazione alle caratteristiche, alle aspettative e ai comportamenti delle nuove generazioni nei contesti lavorativi.
- Esplorare le interazioni lavorative tra figure di responsabilità e giovani lavoratori, identificando nodi critici e risorse.
- Analizzare come le organizzazioni di diversi settori (aziende, cooperative, istituzioni, servizi) stanno affrontando le questioni connesse alle nuove generazioni al lavoro.

- Identificare modalità efficaci di accompagnamento, inserimento e valorizzazione dei giovani lavoratori.
- Comprendere le pratiche organizzative relative alla gestione delle uscite e dei passaggi generazionali, incluso il fenomeno del ritorno.
- Esplorare come le organizzazioni costruiscono legami tra i giovani lavoratori e i contenuti del lavoro, anche in forme parziali e non totalizzanti.
- Individuare apprendimenti generalizzabili ed elaborare indicazioni operative per il contesto lavorativo.

## Metodologia e Articolazione del percorso di ricerca-azione

---

La metodologia prescelta è quella della **ricerca-azione**. Si tratta di promuovere un più diretto coinvolgimento di chi è direttamente implicato per valorizzare le conoscenze già esistenti. Il punto di vista privilegiato è quello dei dirigenti e dei responsabili organizzativi, che saranno i soggetti principalmente coinvolti nella ricerca, insieme a delle interlocuzioni ad hoc con i giovani professionisti.

Si prefigura la **costituzione di un gruppo di ricerca composto dai professionisti di Studio APS con i dirigenti/responsabili** delle organizzazioni interessate a prender parte al lavoro di ricerca-azione approfondendo e sviluppando specifiche comprensioni sulle questioni sopra esposte.

### LE TAPPE DELLA RICERCA-AZIONE

- Incontro di presentazione della ricerca-azione (ipotesi, obiettivi, percorso) ai singoli dirigenti e responsabili interessati. In questo incontro verrà condivisa una prima mappa delle criticità ricorrenti, già individuata nell'incontro del 7 aprile 2026 ma da arricchire e integrare. (1 giornata).
- Ricognizione in ciascun contesto organizzativo per condividere le criticità emerse nel primo incontro e approfondire il funzionamento organizzativo, le modalità di lavoro e di relazione attorno agli obiettivi della ricerca-azione. La ricognizione avverrà attraverso tre momenti: un'intervista a un direttore/responsabile/presidente (non coinvolto nel gruppo di ricerca); un incontro con coloro che esercitano una funzione di governance complessiva dell'organizzazione (staff di direzione, gruppo di coordinamento, CdA...); un incontro con alcuni giovani professionisti. Gli incontri saranno condotti da un consulente di Studio APS (1 giornata presso le diverse sedi).

Lo strumento principale per la raccolta dei dati è l'intervista semi-strutturata in profondità. Questa tecnica permette di esplorare in modo flessibile e approfondito le esperienze, le percezioni e i significati dei soggetti intervistati, lasciando spazio a ciò che emerge nel corso del colloquio senza perdere il filo delle domande di ricerca. Ogni intervista individuale o di gruppo, si svolgerà preferibilmente in presenza. I dati raccolti saranno trattati in modo aggregato e nessuna citazione o affermazione sarà attribuibile a una persona o organizzazione specifica senza esplicito consenso.

- Rielaborazione dei materiali raccolti nelle interviste e negli incontri con coloro che esercitano la funzione di governance e predisposizione di un documento di ricomposizione di quanto emerso attorno alle focalizzazioni della ricerca-azione a cura di Studio APS.
- Presentazione del documento a tutti i partecipanti del gruppo di ricerca. Discussione confronto sugli elementi emersi e individuazione delle prime ipotesi per ripensare a orientamenti e modalità attraverso cui si accompagnano e gestiscono i percorsi lavorativi e professionali dei giovani lavoratori in relazione alle aspettative delle organizzazioni (4 incontri di mezza giornata).
- Ricomposizione delle riflessioni emerse alla luce del confronto/dibattito sul documento e stesura di un primo report di ricerca a cura di Studio APS.
- In ogni organizzazione sarà presentato e discusso quanto emerso e ricomposto nel report di ricerca. Verranno concordate con i partecipanti le modalità di presentazione e di discussione degli esiti della ricerca-azione. (1 incontro di mezza giornata presso le diverse sedi).
- Un incontro del gruppo di ricerca dopo le restituzioni in tutte le organizzazioni coinvolte per condividere riflessioni, valutazioni, integrazioni (mezza giornata).
- Stesura di un report finale complessivo:
  - la ricomposizione del fenomeno emerso dalle interviste/incontri;
  - i nodi critici più frequenti;
  - le modalità di lavoro e i funzionamenti organizzativi efficaci identificati;
  - orientamenti per l'azione.
- Stesura di un documento per ogni organizzazione, in cui gli elementi sopra descritti avranno una specifica caratterizzazione per ogni organizzazione.

Le organizzazioni che parteciperanno alla ricerca-azione potranno inviare due professionisti. Questi saranno coinvolti direttamente in tutto il processo.

## Destinatari

---

Il percorso di ricerca-azione si rivolge a dirigenti e responsabili di organizzazioni del pubblico e del privato (servizi sanitari-sociali-educativi, aziende, cooperative...).

## Staff

---

La progettazione e la conduzione della ricerca-azione è affidata a uno staff composto da Claudia Marabini, d'Angella Francesco, Monica De Luca, Marina Panzeri.

## Organizzazione

---

L'attività avrà luogo a Milano presso lo Studio APS, in Via San Vittore n. 38/A e presso le sedi delle organizzazioni partecipanti in base all'articolazione del percorso sopra esposta.

L'avvio è previsto il 25 settembre 2026 e il calendario sarà definito con i partecipanti.

L'orario di lavoro previsto della prima giornata è dalle 9.30 alle 17.30, con pausa dalle 13.00 alle 14.00.

## Modalità di partecipazione

---

Per l'iscrizione, si pregano gli interessati di rivolgersi alla Segreteria dello Studio.

È previsto un colloquio preliminare (anche telefonico) con uno dei responsabili del percorso di ricerca-azione finalizzato ad approfondire la presentazione della proposta e della metodologia utilizzata in relazione alle attese delle persone/organizzazioni interessate.

La partecipazione alla ricerca-azione è formalizzata mediante la compilazione della scheda d'iscrizione e dal pagamento di un acconto pari al 20% della quota prevista, da versare entro l'avvio dell'attività.

## Costi

---

La quota di iscrizione alla proposta di ricerca-azione “**Senso e significato del lavoro nelle nuove generazioni**” ammonta a Euro 3.000,00 + IVA, comprensivi di: progettazione e accompagnamento del percorso di ricerca, 4,5 giornate complessive di lavoro presso la sede dello Studio APS e presso la sede dell’organizzazione, attività di analisi e rielaborazione delle interviste, ricomposizione e stesura di documenti in progress complessivi e di documenti per ogni singola organizzazione.



**STUDIO APS**  
ANALISI PSICOSOCIOLOGICA

**Studio APS Srl**

Via San Vittore, 38/A - 20123 Milano

Tel. 02.4694610

segreteria@studioaps.it

[www.studioaps.it](http://www.studioaps.it)