

Calo demografico e nuove priorità,
così cambia il mondo dei lavoratori

LA CARRIERA CAMBIA STRADA

In ufficio convivono generazioni diverse con esigenze diverse: i risvolti sulle politiche del personale

Fino a ieri in azienda con il termine «ad personam» si faceva riferimento soprattutto al trattamento economico. Ma ora dovrebbe avere sempre di più un significato a tutto tondo

di **Rita Querzè**

Siamo sicuri che l'Italia sia ancora una Repubblica fondata sul lavoro? E se fosse sempre più basata, invece, sul calchetto la sera con gli amici, il corso di tango, la palestra nella pausa pranzo, le uscite al parco con i figli? I dati sul *quite quitting* — il silenzioso tirare i remi in barca in ufficio, facendo il meno possibile — fanno pensare esattamente a questo.

D'altra parte il *quite quitting* non è altro che una forma soft e meno ambiziosa del fenomeno delle grandi dimissioni: se la tua qualifica non è così richiesta da permetterti agevolmente di passare da un lavoro a un altro, strappando nella lettera d'assunzione più flessibilità oraria e più smart working, allora resti dove sei, ma riduci gli sforzi al minimo.

Il fidanzamento con l'azienda

Il punto è: le aziende si possono permettere questo scollamento emotivo con i propri dipendenti? La risposta è ovviamente un secco «no». A sentire direttori del personale ed esperti in organizzazione aziendale, una via d'uscita ci sarebbe. Si tratterebbe di rifondare l'idea di «carriera». Anche se non si tratta di una sfida da poco. Morta e sepolta negli anni Duemila, a fare i funerali alla «carriera» è stata l'organizzazione orizzontale, che consente maggiore autonomia e agilità ai team di lavoro, favorisce l'operatività per obiettivi permettendo così all'organizzazione di reagire velocemente a ogni input che arriva. Ma poi, una volta raggiunto il singolo risultato, che si fa? Quali sono le prospettive? Una nuova squadra e un nuovo obiettivo: e poi?

Il maggiore motivo di insoddisfazione all'interno delle imprese non è la retribuzione, nonostante la perdita di potere d'acquisto degli stipendi, ma proprio la carriera

L'idea di «carriera» in una organizzazione verticale come negli anni Ottanta è certamente superata ma qualcosa da salvare c'è, ed è l'idea di futuro intrinseca nel concetto di carriera stesso. Immaginare un percorso di carriera, per il dipendente voleva dire immaginarsi un futuro all'interno dell'impresa, con l'investimento emotivo e di energie che questo comporta. Il punto è: come potrebbe declinarsi oggi nelle organizzazioni il concetto di carriera, inteso come investimento sul proprio futuro dentro l'organizzazione? «Oggi si parla molto di *engagement*, per descrivere il coinvolgimento dei dipendenti negli obiettivi aziendali — fa notare Barbara Imperatori, docente di Organizzazione aziendale all'università Cattolica di Milano —. L'obiettivo dei direttori del personale è giustamente quello di avere collaboratori “ingaggiati”. In inglese *engagement* significa anche “fidanzamento”. Questo ci fa capire come in pratica alle persone si chieda un investimento personale totalizzante e proiettato avanti nel tempo. Ma perché questo funzioni bisogna mettere sul piatto qualcosa, dare qualcosa in cambio. Non credo che il vecchio concetto di carriera come progressione verticale all'interno dell'impresa sia facilmente recuperabile. Ma “fare carriera” oggi per le persone potrebbe voler dire per esempio, in



prospettiva, avere maggiore libertà di organizzarsi e più tempo per sé».

01948

L'azienda di famiglia

Come è possibile? Siamo sicuri? A dare un esempio di come questo possa avvenire è Licia Pollastri, al vertice dell'azienda di famiglia nel settore metalmeccanico in provincia di Reggio Emilia: «Io ai miei capi settore non chiedo di essere sempre presenti — spiega —. Il mio parametro per valutare un dirigente non è il tempo che passa in azienda ma che cosa succede al suo reparto quando lui non c'è. Se tutto funziona bene e non mi accorgo della sua assenza, allora significa che quel manager è in gamba perché ha saputo motivare e formare al meglio i suoi collaboratori. Se, invece, quando non è presente qualcosa si inceppa, allora vuole dire che non ci siamo. Da notare: nessuno può essere onnipotente, prima o poi a tutti capita di doversi assentare. È per questo che sapere delegare e responsabilizzare fa bene alle organizzazioni. E consente alle persone qualche grado di libertà in più».

L'indagine

Che il concetto di carriera si stia troppo velocemente messo in soffitta è dimostrato anche da un'indagine condotta dalla Fim, il sindacato metalmeccanico della Cisl, tra duemila impiegati del settore in Lombardia. Ne esce che il maggiore motivo di insoddisfazione all'interno delle imprese non è la retribuzione, come pure si sarebbe potuto pensare, vista la perdita di potere d'acquisto degli stipendi, ma proprio la carriera.

Il 60% degli intervistati, infatti, trova le aziende manchevoli per quanto riguarda le opportunità di crescita personale mentre la retribuzione arriva soltanto al terzo posto tra i motivi di disagio. «Tutto questo è coerente con quello che ci dicono anche altre indagini», si inserisce Paolo Iacci, docente di gestione delle risorse umane alla Statale di Milano e presidente di Aidp promotion, società controllata da Aidp, associazione dei direttori del personale. «Gli italiani che hanno risposto all'indagine internazionale "State of the global workplace" di Gallup hanno detto solo nel 5% dei casi di essere coinvolti dal proprio lavoro, mentre il 46% dei dipendenti ha detto di soffrire di stress quotidiano. Tutto questo ci fa pensare che sia partito, accelerato dalla pandemia, un ripensamento del rapporto con il lavoro. Oggi fare carriera non coincide con un aumento delle responsabilità e del potere ma spesso con il passaggio da una situazione

di minore libertà a una di maggiore libertà. Attenzione: parlare di "ripensamento" del lavoro è ben diverso dal descrivere quello che sta succedendo come una "fuga dal lavoro". In realtà la fuga non c'è, basti guardare ai tassi di attività degli italiani che non sono mai stati così elevati».

La sfida

È evidente come in questo contesto le organizzazioni siano di fronte a una sfida enorme. «Il fatto è che da gestire non c'è soltanto la motivazione e l'ingaggio dei dipendenti — aggiunge Barbara Imperatori —. C'è anche il calo demografico che riduce l'offerta di personale. E poi questo personale deve avere sempre di più specializzazioni elevate e ben precise. Negli anni passati si è talvolta snobbata l'espressione "capitale umano". In realtà credo che sia calzante. Quando si parla di "capitale umano" è implicito il grande investimento che le aziende fanno sulle persone.

Certo, bisogna essere consapevoli del fatto che ai dipendenti stiamo chiedendo sempre di più anche sul fronte delle competenze. Per questo funziona mettere in campo occasioni di education e di formazione. Spesso è anche attraverso l'offerta di un corso di specializzazione molto qualificante che l'azienda dimostra la sua attenzione per il dipendente, la sua voglia di investire su di lui al punto da aumentarne le competenze a vantaggio dell'organizzazione, certo, ma anche del dipendente stesso che arricchisce un patrimonio di conoscenze che domani potrebbe spendere anche sul mercato».

Altro punto interessante: fino a oggi quando in azienda si è parlato di «ad personam» si faceva riferimento al trattamento economico. «In realtà sempre di più il trattamento delle persone dovrebbe essere "ad personam" a tutto tondo», suggerisce Imperatori. «Il punto è che nelle aziende convivono fianco a fianco generazioni diverse, con diverse esigenze. Di tutti bisogna sapere comprendere i bisogni per offrire in qualche modo un piano di crescita su misura — continua Imperatori —. Ci sono settori poi in cui la sfida per i responsabili delle risorse umane è particolarmente alta perché trattenerle le persone è difficile. Parliamo della cosiddetta *retention*. Ma sono proprio le aziende che operano in questi ambiti a interrogarsi oggi di più e a sperimentare un nuovo patto simbolico con i loro dipendenti».

Di certo un patto da costruire su nuove basi. Sempre all'insegna della lealtà e della trasparenza.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Crescere in azienda non vuole dire
aumentare l'orario di lavoro
e diventare onnipresenti.

Le persone ambiscono a essere premiate
con maggiore autonomia
e più formazione

**Siamo nel mezzo di
una «fuga dal
lavoro»? No, in realtà
la fuga non c'è, basta
guardare i tassi di
attività degli italiani
che non sono mai
stati così elevati**