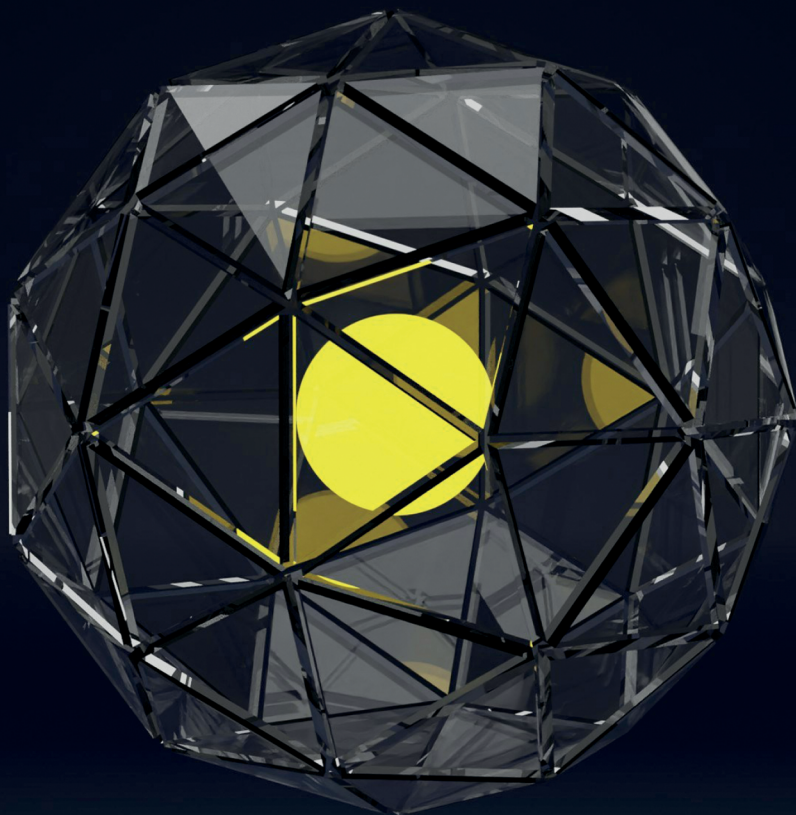




VERSO UN NUOVO SENSO DEL LAVORO

*Ricerca Osservatorio Managerial Learning
ASFOR-ISVI 2023*

A CURA DI

A. REZA ARABNIA, VITTORIO CODA,

ROBERTO BRAMBILLA, MAURO MEDA, MARCO VERGEAT



VERSO UN NUOVO SENSO DEL LAVORO

Ricerca Osservatorio Managerial Learning
ASFOR-ISVI 2023

a cura di

A. REZA ARABNIA, VITTORIO CODA, ROBERTO BRAMBILLA,
MAURO MEDA, MARCO VERGEAT



EDUCatt

Milano 2024

© 2024 **EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica**
Largo Gemelli 1, 20123 Milano - tel. 02.7234.22.35 - fax 02.80.53.215
e-mail: editoriale.dsu@educatt.it (produzione); librario.dsu@educatt.it (distribuzione)
web: <https://libri.educatt.online/>
Associato all'AIE – Associazione Italiana Editori
ISBN: 979-12-5535-238-9

In copertina: progetto grafico Studio Editoriale EDUCatt

Sommario

Prefazione	7
FRANCO ANELLI	

Premessa: la collaborazione ASFOR-ISVI per capire il mondo del lavoro oggi.....	9
A. REZA ARABNIA, MARCO VERGEAT	

Introduzione	
“Verso un nuovo senso del lavoro”	11
MASSIMILIANO VALERII, MARCO VERGEAT	

PARTE I

QUALE VALORE PER IL LAVORO OGGI. ASPETTATIVE, INQUIETUDINI ED ENGAGEMENT. LA RICERCA ASFOR-ISVI 2023

Dalle “grandi dimissioni” al boom occupazionale: evoluzione ed enigmi del mercato del lavoro in Italia	17
MASSIMILIANO VALERII	

1. Le tendenze recenti del mercato del lavoro in Italia..... 17
2. L'indagine sui lavoratori italiani..... 34

Vissuti, aspettative e inquietudini nel mondo del lavoro oggi	69
MARCO VERGEAT	

1. Brevi note metodologiche
2. Il vissuto soggettivo del lavoro: overview
3. Fattori che influenzano il vissuto del lavoro
4. Pervasività e fascinazione della tecnologia
5. Lo spirito del tempo e l'immaginario collettivo.....

6. La difficoltà a “sostare”	75
7. Le distanze generazionali	76
8. Che cosa si cerca nel lavoro e suscita motivazione.....	80
9. Conclusioni: linee di frattura, consapevolezza delle aziende e percezione delle priorità	82

PARTE II

I FUTURI DEL LAVORO: PERSONE E ORGANIZZAZIONI

Il coraggio dell'utopia. Lavoro, generazioni e valori senza tempo	87
A. REZA ARABNIA	

Lavoro e formazione: ripartire dalle relazioni partecipative dentro e fuori l'impresa	91
SABRINA DUBBINI	

Il <i>purpose</i> nelle organizzazioni e il ruolo della formazione manageriale.....	95
FEDERICO FRATTINI	

Il senso del lavoro: un quadro frammentato	101
CATERINA GOZZOLI, DILETTA GAZZAROLI	

Università: osservatorio privilegiato di un mondo che cambia	109
MARIO MOLTENI	

Quando il lavoro non basta. Sfide e opportunità per le piccole e medie imprese italiane nel mondo che verrà.....	113
FABIO PAPA	

Alla ricerca di un nuovo equilibrio.....	117
FRANCESCO SEGHEZZI	

Quando l'innovazione è sinonimo di sostenibilità <i>Dialogo in occasione del conferimento dell'Award</i> <i>“Excellence Innovation” 2023</i>	123
BARBARA CIMMINO	

POSTFAZIONE

Il mondo del lavoro oggi: persone e imprese tra aspettative e nuovi valori.....	135
--	-----

VITTORIO CODA

1. La complessità del tema	135
2. I risultati convergenti dell'indagine quantitativa e di quella qualitativa.....	136
3. Le implicazioni operative per le imprese.....	139

Alla ricerca del lavoro perduto?	141
--	-----

GIORGIO COLOMBO

APPENDICE

Ringraziamenti	149
----------------------	-----

Comitato Scientifico della ricerca “Verso un nuovo senso del lavoro” Osservatorio Managerial Learning ASFOR-ISVI 2023.....	151
---	-----

Autori e Curatori.....	153
------------------------	-----

Elenco delle figure	161
---------------------------	-----

Elenco delle tabelle.....	163
---------------------------	-----

Prefazione

FRANCO ANELLI¹

L'Università Cattolica del Sacro Cuore riserva da sempre una particolare attenzione al mondo del lavoro e alle sue trasformazioni. Oggi l'offerta formativa e i prodotti della ricerca su questo tema sono numerosi e lambiscono ambiti variegati, dalle questioni sociali a quelle economiche e demografiche, dall'impatto della comunicazione e del marketing alle implicazioni legate alla diffusione dello *smart working*.

La collaborazione, felicemente consolidata, tra le Alte Scuole dell'Università Cattolica e ASFOR (Associazione Italiana per la Formazione Manageriale) si sviluppa in uno scenario complesso, nel quale è fondamentale saper distinguere i mutamenti superficiali da quelli di lungo periodo. Nell'ambito di questa partnership, alcuni docenti del nostro Ateneo hanno contribuito alla ricerca qui presentata, che è stata coordinata da ASFOR e ISVI – Istituto per i Valori d'Impresa, nell'ambito dell'Osservatorio Managerial Learning.

Nelle pagine che seguono verranno approfondite le principali tendenze che interessano il mondo del lavoro, tenendo in attenta considerazione alcuni aspetti che ci riguardano direttamente come istituzione educativa, tra i quali, senz'altro, l'importanza di investire nella formazione permanente e la necessità di monitorare le prospettive di cambiamento delle diverse attività lavorative, rispetto alle quali l'intelligenza artificiale riveste un ruolo determinante; in tal senso un dato emerge più di altri: nonostante l'82,3% degli italiani sia attualmente soddisfatto del proprio lavoro, a destare preoccupazione è l'evoluzione di un mercato sempre più condizionato dalla tecnologia.

L'analisi delle esigenze concrete non deve distogliere da una riflessione più generale. Studiare le novità del mondo del lavoro, non deve farci di-

¹ Magnifico Rettore dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

menticare il significato profondo del suo *senso*. Penso che si debba sempre ricordare che il lavoro è un ambito insostituibile per la realizzazione della personalità e delle aspirazioni dell'individuo e, pertanto, costituisce uno strumento essenziale attraverso il quale ciascuno, con le proprie capacità, può contribuire al miglioramento della vita comune. Una constatazione che, pur nella sua estrema semplicità, mi sembra opportuno ricordare in questa sede, perché rappresenta la bussola in base alla quale orientare le nostre scelte di educatori.

Premessa: la collaborazione ASFOR-ISVI per capire il mondo del lavoro oggi

A. REZA ARABNIA¹, MARCO VERGEAT²

Il rapporto che segue riguarda una ricerca che ha per titolo “Quale valore per il lavoro oggi. Aspettative, inquietudini ed engagement.” che nasce da una collaborazione di ASFOR con ISVI. Due anni fa, erano i primi mesi del 2021, abbiamo siglato un protocollo di intesa fra le due Associazioni. Quest’ultimo era volto a progettare insieme e condividere ricerche di interesse per le imprese e per le business school nostre associate, nonché eventi per la diffusione dei loro risultati e occasioni di confronto.

Alla base dell’accordo non vi è solo la volontà di cogliere opportunità per fare rete e rendere più visibili le rispettive iniziative, ma anche una comunanza di valori: il convincimento comune che sia rilevante oggi favorire il diffondersi di modelli di impresa che sappiano coniugare crescita e responsabilità sociale.

Nel primo anno della nostra collaborazione, ASFOR ha molto apprezzato la ricerca realizzata da ISVI sul “Segreto Italiano” finalizzata a comprendere le ragioni storiche, sociali e culturali che hanno fatto e fanno dell’Italia un’economia assai importante nel mondo, pur essendo quest’ultima un paese piccolo, senza materie prime, con sistemi amministrativi e burocrazie piuttosto disastrosi e con i noti problemi economici e di produttività che caratterizzano una buona metà del paese. Sul tema realizzammo congiuntamente, nel novembre del 2022, il XII Leadership Learning Lab, ospitati dall’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Nei primi mesi del 2023 ASFOR e ISVI hanno immaginato di realizzare una ricerca congiunta per approfondire e comprendere meglio come stessero evolvendo i vissuti e le aspettative delle persone nei confronti del lavoro. L’idea

¹ Presidente ISVI – Istituto per i Valori d’Impresa.

² Presidente ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale.

di fondo che ha ispirato la ricerca è che un numero elevato di imprese private e pubbliche si stia confrontando con cambiamenti importanti che investono il mondo del lavoro: la ricerca generalizzata di un migliore work-life balance, le richieste talvolta molto spinte di lavorare a distanza (tanto da rendere complessi anche i processi di selezione), cali di interesse e di motivazione verso il lavoro e molto altro ancora. La consapevolezza di questi fenomeni in parte nuovi e in parte noti anche nel passato, ma che ora si presentano su una nuova e più ampia scala, non derivava solo dai sempre più frequenti articoli di giornale e saggi su questi temi, ma dalle testimonianze e dalle esperienze dirette degli imprenditori, dei manager, dei consulenti e dei formatori che fanno parte delle due Associazioni. Si decide così di realizzare una ricerca volta ad approfondire questi fenomeni. Siamo partiti da un'analisi della letteratura esistente e dai dati ufficiali relativi alle dinamiche del mercato del lavoro (dinamica dell'occupazione, dinamiche retributive, ecc.); successivamente abbiamo deciso di realizzare un'indagine quantitativa su un campione statisticamente significativo di lavoratori dipendenti (oltre 1000 persone). Abbiamo poi realizzato interviste individuali e focus group, coinvolgendo imprenditori, capi azienda, manager e giovani per gli approfondimenti qualitativi. Gli strumenti per la ricerca e i risultati in progress sono stati discussi e condivisi da un comitato scientifico costituito oltre che dalle due Associazioni, dalle aziende sponsor e dall'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

A partire dalla ricerca, ASFOR e ISVI hanno promosso congiuntamente il XIII Leadership Learning Lab che ha avuto per titolo "A cosa serve il lavoro oggi". L'evento è stato progettato insieme alle Alte Scuole dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano che, il 22 novembre 2023, lo ha anche ospitato. Oltre a una presentazione in anteprima dei risultati della ricerca, sono intervenuti vari esponenti dell'università, delle business school, di enti di ricerca e delle imprese. I diversi interventi sono stati rielaborati in questa raccolta che rappresenta gli atti del convegno.

La ricerca, come anche i contributi dei vari relatori, come si vedrà dalla lettura di questo volume, rappresenta un approfondimento non indifferente sui fenomeni e le inquietudini che attraversano il mondo del lavoro e sulle cause che ne sono all'origine. Pensiamo quindi che quanto è emerso possa essere di utilità sia per le imprese sia per chi si occupa di formazione e sviluppo delle persone. Possa essere di utilità per dare nuova e significativa centralità al lavoro.

Introduzione

“Verso un nuovo senso del lavoro”

MASSIMILIANO VALERII¹, MARCO VERGEAT²

Nelle pagine seguenti si dà conto dei risultati di un’articolata attività di ricerca realizzata con il proposito di individuare alcuni tasselli del mosaico di cambiamenti che stanno investendo il mondo del lavoro.

Non ci si poteva limitare all’analisi, per quanto scrupolosa, dei dati ufficiali relativi al mercato del lavoro italiano, che pure restituiscono uno scenario caratterizzato da tendenze in forte discontinuità con il recente passato. Occorreva rilevare le opinioni, i comportamenti e le attese dal lato dell’offerta di lavoro attraverso un’indagine field condotta su un campione di occupati statisticamente rappresentativo a livello nazionale. E c’era bisogno, allo stesso tempo, di raccogliere le valutazioni di un panel di esperti e di testimoni privilegiati appartenenti alle categorie datoriali. Ciò al fine di ricostruire, con la migliore approssimazione possibile, la grande trasformazione in corso.

Siamo passati in tempi rapidissimi dalle preoccupazioni per gli elevati tassi di disoccupazione, specie giovanile, alle lamentele del sistema d’impresa per le difficoltà sperimentate quotidianamente nel reperire la manodopera e le figure professionali di cui c’è bisogno. Siamo passati nel giro di poco dall’interrogarci sul significato delle “grandi dimissioni” all’esaltazione per il boom di occupati – abbiamo toccato il picco massimo da quando possediamo statistiche ufficiali sulle forze di lavoro. Siamo passati, infine, dagli allarmi sulla precarietà del lavoro – con riferimento alla rilevante componente di contratti non standard – a una crescita dell’occupazione trainata principalmente dai rapporti di lavoro dipendente permanenti (mentre il numero dei dipendenti a termine si riduceva).

¹ Direttore Generale Fondazione Censis – Centro Studi Investimenti Sociali.

² Presidente ASFOR Associazione Italiana per la Formazione Manageriale.

Naturalmente, questo non vuol dire che tutti i nodi strutturali del nostro mercato del lavoro siano sciolti (registriamo comunque il più basso tasso di occupazione tra tutti i paesi dell'Unione europea, siamo all'ultimo posto nella graduatoria del tasso di attività femminile, primeggiamo per l'incidenza di giovani che non studiano e non lavorano, i gap retributivi tra maschi e femmine appaiono di là dall'essere colmati, la stagnazione di salari e retribuzioni è stata molto prolungata, per citare solo i principali).

Resta molto da capire, insomma, di quanto sta accadendo. Ma almeno due processi di trasformazione si possono dare per accertati.

Il primo è di carattere strutturale: hanno cominciato a scaricarsi sul mercato del lavoro gli effetti della radicale transizione demografica che il paese sta vivendo, con riferimento innanzitutto all'intenso e inarrestabile processo di denatalità. Se si riducono significativamente le coorti di giovani – i quali sono una “generazione perduta” prima di tutto nelle statistiche demografiche – e le giovani generazioni diventano pertanto una risorsa relativamente scarsa, allora il loro peccato originale – il fatto di essere pochi – si ribalta paradossalmente in un punto di forza. I giovani lavoratori stanno acquistando un crescente potere contrattuale nelle fisiologiche dinamiche di domanda e offerta nel mercato del lavoro. Per attrarre o trattenere risorse umane, oggi il sistema produttivo tende a offrire condizioni più allettanti di ieri. Se questo è vero, c'è da aspettarsi per il prossimo futuro una pressione al rialzo sulle retribuzioni, per la verità segnate in Italia da una dinamica decisamente deludente negli ultimi trent'anni.

Il secondo grande cambiamento riguarda la cultura collettiva del lavoro, ovvero ha a che vedere con il valore, materiale e immateriale, che oggi si attribuisce al lavoro. Benché la primazia del lavoro sia riconosciuta sin dall'articolo 1 della nostra Costituzione, sono molti i segnali che indicano un mutamento di orientamento rispetto al passato. Se il lavoro non è più necessariamente lo strumento preferenziale per migliorare le proprie prospettive di benessere e prosperità economica, se perde forza come leva identitaria e di riconoscimento sociale (ovvero, in sintesi, se l'ascensore sociale è bloccato), allora può manifestarsi una sorta di disaffezione dal lavoro, ossia diminuisce il valore attribuito al lavoro stesso. In definitiva, si può preferire sottrarre tempo al lavoro per dedicarlo ad altre dimensioni della propria esistenza (di qui l'alto gradimento riscontrato per la settimana lavorativa di quattro giorni o per lo smart working).

Come si vede, resta molto da approfondire. Si tratta di cambiamenti di segno univoco e destinati a permanere o a consolidarsi nel tempo? E, soprattutto, se così sarà, come potrà il sistema produttivo promuovere un maggiore coinvolgimento delle persone nel lavoro e salvaguardare i livelli di produttività? In ultimo, la domanda di lavoro continuerà a tenere i ritmi attuali, se la congiuntura economica dovrà scontare – come è prevedibile – prossime fasi di flessione? Ecco che già emergono nuove linee di ricerca per il futuro.

PARTE I

Quale valore per il lavoro oggi.
Aspettative, inquietudini ed engagement.
La ricerca ASFOR-ISVI 2023

Dalle “grandi dimissioni” al boom occupazionale: evoluzione ed enigmi del mercato del lavoro in Italia

MASSIMILIANO VALERIO¹

1. Le tendenze recenti del mercato del lavoro in Italia

1.1. *Lavoro e cambiamenti sociali: i falsi miti e la realtà*

Il mercato del lavoro e il rapporto soggettivo degli occupati con il proprio impiego costituiscono ambiti in cui negli ultimi anni sono emersi rilevanti cambiamenti strutturali e di tipo socio-culturale. Si tratta in parte degli esiti di dinamiche di lungo periodo, come la svalorizzazione del lavoro espressa dalla stagnazione prolungata o addirittura dalla regressione del valore reale delle retribuzioni medie in Italia, con il conseguente ampliamento della forbice delle disuguaglianze sociali; in parte si tratta degli esiti di una rimodulazione dei sistemi valoriali individuali, che può portare molte persone ad attribuire un peso maggiore a dimensioni dell'esistenza alternative, con una conseguente perdita di centralità del lavoro nella vita delle persone e nei processi di costruzione delle identità personali, al punto che sembra essere diffusa la percezione che investire nel lavoro non renda più come in passato.

È un quadro complesso e in evoluzione, dunque, sul quale si confrontano interpretazioni e tesi diverse, spesso opposte tra loro. Pertanto, per capire il senso profondo del rapporto degli italiani con il lavoro in questa fase storica è indispensabile muovere da riferimenti precisi, a cominciare da quelli relativi allo stato attuale del mercato del lavoro. È essenziale rispondere ad alcuni quesiti che consentono di comprendere che cosa stia realmente accadendo nella domanda e nell'offerta di lavoro e quali siano oggi gli esiti quantitativi delle scelte compiute dalle imprese e dai lavoratori.

¹ Direttore Generale Fondazione Censis – Centro Studi Investimenti Sociali.

Per delineare il contesto strutturale entro il quale interpretare gli effetti concreti dell'evoluzione del significato attribuito al lavoro nella società è indispensabile però andare oltre le letture che attualmente hanno corso nel circuito mediatico e in parte dell'opinione pubblica, che spesso stentano a rendere ragione pienamente delle reali dinamiche soggettive e collettive del lavoro in Italia.

1.2. I trend principali del mercato del lavoro in sintesi

I dati ufficiali relativi al mercato del lavoro rappresentano alcune tendenze da cui è indispensabile partire:

- le dimissioni volontarie, di cui tanto si è parlato nell'ultimo periodo, dopo una fase di crescita intensa, da un paio di trimestri sono in diminuzione;
- sta aumentando l'occupazione totale, in particolare la componente del lavoro dipendente a tempo indeterminato, mentre contestualmente, nell'ultimo semestre, tende a ridursi il lavoro a tempo determinato;
- resta in ogni caso strutturalmente rilevante l'area del lavoro non standard, a cominciare dal lavoro dipendente non permanente, il cui peso è concentrato su alcuni specifici gruppi sociali, come i giovani e le donne;
- nel lungo periodo è aumentato in modo significativo il lavoro part-time, che si traduce in un numero medio di ore lavorate per addetto in flessione, con effetti regressivi sul valore medio delle retribuzioni. Anche in questo caso il fenomeno riguarda prevalentemente i gruppi sociali più fragili (donne, giovani, persone a bassa scolarità, residenti nelle regioni del Sud).

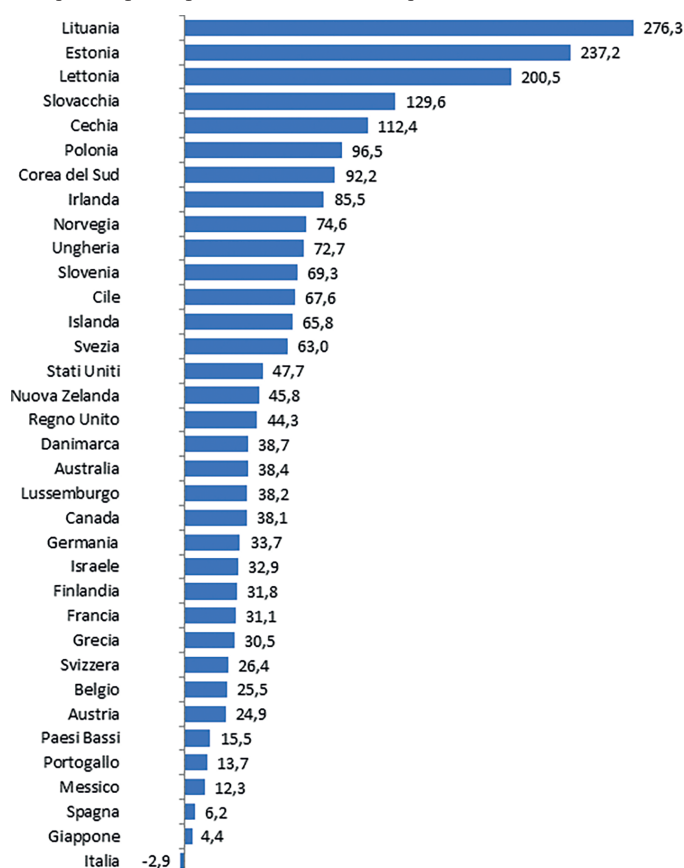
In generale, il mercato del lavoro italiano è caratterizzato da una dinamica intensa di attivazioni e cessazioni dei rapporti di lavoro, determinata da una antica e consolidata vitalità imprenditoriale. Questa dinamica trova conferma anche nei dati più recenti. Gli eventi eccezionali del periodo emergenziale (dal lockdown alle prolungate restrizioni per fronteggiare l'emergenza sanitaria) sono alle spalle e il mercato del lavoro è tornato verso un equilibrio strutturale di fondo, con un maggior numero di occupati rispetto al passato ma una persistente presenza di lavoratori instabili, solo parzialmente ammortizzata dall'incremento del lavoro a tempo indeterminato registrato nell'ultimo periodo.

Permangono dunque alcune fragilità strutturali del mercato del lavoro italiano, come la citata maggiore concentrazione di lavori non standard (incluso il part-time) tra i giovani e le donne, e una dinamica retributiva di lungo periodo negativa (figura 1).

In ultimo, il confronto tra l'input del lavoro immesso nell'economia e l'andamento del Pil per occupato mostra che l'espansione occupazionale è accompagnata da una contrazione della capacità di creazione di valore.

In definitiva, gli italiani non stanno fuggendo dal lavoro (il numero delle persone disoccupate o non occupate perché inattive o scoraggiate sta diminuendo), però resta sul tappeto la questione del valore generato dal lavoro e del valore soggettivamente attribuito al lavoro. Entro questo quadro strutturale vanno interpretate le opinioni, le attese e i comportamenti degli italiani rispetto al lavoro.

Figura 1 – Variazione in termini reali delle retribuzioni medie lorde annue, a parità di potere d'acquisto, per dipendente full-time equivalente, anni 1990-2020 (in %)



Fonte: elaborazione su dati Ocse

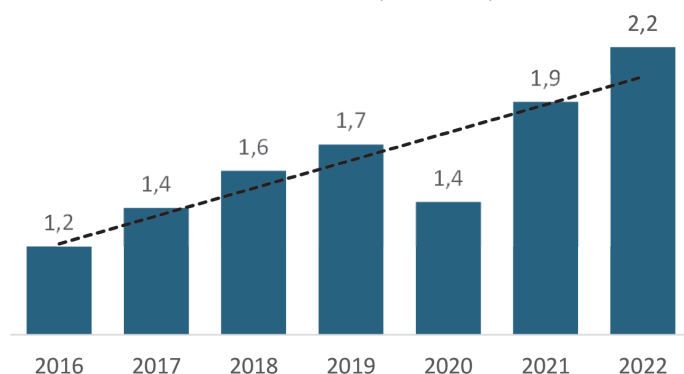
1.3. La recente flessione delle dimissioni volontarie

Il dato che negli ultimi tempi è stato rilanciato dal circuito dei media è quello relativo all'aumento molto significativo del numero delle dimissioni volontarie, che generalmente è stato considerato come la prova quantitativa del mutato rapporto individuale con il lavoro. Occorre però mettere ordine tra i dati relativi alle dimissioni volontarie per capirne il senso reale all'interno della più generale dinamica del mercato del lavoro italiano.

Negli ultimi anni, si è passati da 1,2 milioni di dimissioni volontarie su base annua nel 2016 a 2,2 milioni nel 2022, con un aumento evidentemente molto cospicuo (figura 2).

Più in dettaglio, nel periodo prima della pandemia, le dimissioni erano state 1.723.753 nel 2019; nel periodo successivo all'emergenza sanitaria, sono state 2.200.026 nel 2022. Si evidenzia un balzo del 33,6% nel 2021 rispetto al 2020, dopo però la flessione verificatasi proprio nel 2020 (-16,2%), cioè nell'anno in cui la pandemia conosceva la sua fase più acuta, per poi tornare a un nuovo incremento nel 2022: +13,9% rispetto all'anno precedente (tabella 1).

Figura 2 – Andamento delle cessazioni dei rapporti di lavoro per dimissioni, anni 2016-2022 (in milioni)



Fonte: elaborazione su dati Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Tabella 1 – Andamento delle cessazioni dei rapporti di lavoro e delle dimissioni, anni 2019-2022

	Cessazioni		(b)/(a) %
	Totale (a)	Di cui: dimissioni (b)	
2019	11.347.896	1.723.753	15,2
2020	9.351.345	1.444.841	15,5
2021	10.627.367	1.930.915	18,2
2022	12.161.683	2.200.026	18,1
	Variazione % annua		
2019-2020	-17,6	-16,2	
2020-2021	13,6	33,6	
2021-2022	14,4	13,9	

Fonte: elaborazione su dati Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

La flessione del numero di dimissioni volontarie registrata nel 2020 è infatti dipesa dal “congelamento” del mercato del lavoro in quell’anno (si ricordi, ad esempio, il blocco dei licenziamenti per decreto) e più in generale dall’atteggiamento di sospensione dei progetti individuali da parte di molti. Ma la flessione del 2020 è stata subito riassorbita nell’anno successivo, quando l’impatto della pandemia si era attenuato.

Tuttavia, dai dati più recenti emergono indicazioni diverse, in quanto negli ultimi due trimestri per cui sono disponibili i dati ufficiali, vale a dire il quarto trimestre del 2022 e il primo trimestre del 2023, non solo la crescita delle dimissioni si è arrestata, ma si registra al contrario una riduzione del fenomeno (tabella 2):

- nel quarto trimestre del 2022 si è verificata una riduzione del numero delle dimissioni volontarie del 5,8% rispetto allo stesso periodo dell’anno precedente;
- nel primo trimestre del 2023 il calo è stato del 3,7% rispetto allo stesso periodo dell’anno precedente.

Tabella 2 – Andamento delle cessazioni dei rapporti di lavoro e delle dimissioni, I trimestre 2022-I trimestre 2023

	Cessazioni		(b)/(a) %
	Totale (a)	Di cui: dimissioni (b)	
I trim. 2022	2.253.866	520.902	23,1
II trim. 2022	3.142.503	584.586	18,6
III trim. 2022	3.146.372	564.408	17,9
IV trim. 2022	3.618.942	530.130	14,6
I trim. 2023	2.251.891	501.595	22,3
Differenza I trim. 2022-I trim. 2023	-1.975	-19.307	
	Variazione % tendenziale		
I trim. 2022	40,9	47,5	
II trim. 2022	21,4	20,0	
III trim. 2022	7,0	7,0	
IV trim. 2022	3,4	-5,8	
I trim. 2023	-0,1	-3,7	

Fonte: elaborazione su dati Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

L'inversione di tendenza è particolarmente significativa, se si considera che nei trimestri precedenti si registravano invece accentuate variazioni tendenziali positive: +47,5% nel primo trimestre del 2022, +20,0% nel secondo trimestre del 2022, +7,0% nel terzo trimestre del 2022.

Si tratta di un'inversione di rotta correlata al contestuale incremento del numero di lavoratori dipendenti permanenti, come si vedrà più avanti. Naturalmente, serve cautela nel fare previsioni sull'andamento futuro del fenomeno. Tuttavia, al momento risulta che il boom di dimissioni volontarie che si era registrato, secondo una progressione lineare, nel corso degli ultimi anni – a cominciare da un periodo antecedente alla pandemia, come

si è visto – poi sospeso temporaneamente nell'emergenza sanitaria del 2020 – flessione pienamente riassorbita nell'anno successivo – al momento sta subendo una battuta d'arresto. I dati indicano inequivocabilmente l'affievolirsi del trend delle dimissioni volontarie, ovvero della base quantitativa della teoria della “fuga dal lavoro” determinata dalla presunta frattura esistenziale provocata dall'impatto del Covid e veicolata mediaticamente con l'espressione “Great Resignation”.

Occorre un'estrema cautela anche nel ricercare il significato da attribuire al vistoso aumento delle dimissioni volontarie degli anni passati. Sembra fondato però sostenere che, nell'intensa dinamica di cessazioni e attivazioni di rapporti di lavoro, tenendo conto della rilevante componente strutturale del lavoro dipendente non permanente, il crescente numero di dimissioni rifletta la propensione di una componente dei lavoratori a cambiare lavoro, o tipologia del contratto di lavoro, in vista di opportunità migliorative delle proprie condizioni lavorative, piuttosto che la decisione di lasciare il lavoro *tout court*. Del resto, nel 2022 il tasso di ricollocazione, con riferimento ai lavoratori reimpiegati entro il terzo mese dalle dimissioni, si attesta al 66,9%.

I dati relativi all'andamento nel corso del tempo delle dimissioni volontarie spingono, quindi, a una lettura correlata con l'andamento degli altri indicatori del mercato del lavoro. La distribuzione del lavoro non standard evidenzia una concentrazione che penalizza giovani e donne, per i quali persiste una collocazione marginale e quindi svalorizzante e demotivante. Presumibilmente, una parte significativa delle dimissioni volontarie è quindi riferibile alla spinta soggettiva verso l'altrove imputabile a persone, prevalentemente giovani, che interrompono il rapporto di lavoro prima della scadenza alla ricerca di opportunità lavorative più gratificanti sul piano delle mansioni, dell'orario di lavoro e della retribuzione.

1.4. L'aumento dell'occupazione e i segmenti sociali fragili del mercato del lavoro: i giovani e le donne

L'attuale fase del mercato del lavoro è caratterizzata, in primo luogo, da un picco occupazionale. Se a lungo l'attenzione collettiva era rivolta con preoccupazione agli alti tassi di disoccupazione caratteristici del nostro paese, specialmente giovanili, che segnalavano le difficoltà di creare posti di lavoro del nostro sistema produttivo, nonché i disallineamenti nel matching di domanda e offerta, nel 2022 il numero di occupati in Italia ha superato

la soglia dei 23 milioni: il tasso di occupazione ha segnato un record da quando esistono serie storiche confrontabili delle forze di lavoro dell'Istat (il 1977) (tabella 3).

Tabella 3 – Occupati dipendenti e indipendenti, anni 2021-2023 (in migliaia)

	2022	2021-2022		I semestre 2022 – I semestre 2023	
		Differen- za	Variazio- ne %	Differen- za	Variazio- ne %
Dipendenti	18.123	493	2,8	402	2,2
Tempo determinato	3.045	147	5,1	-91	-3,0
Tempo indeterminato	15.079	346	2,4	493	3,3
Indipendenti	4.976	52	1,1	52	1,0
Totale	23.099	545	2,4	454	2,0

Fonte: elaborazione su dati Istat

L'occupazione complessiva è aumentata del 2,4% nel 2022 rispetto all'anno precedente (ovvero più di mezzo milione di lavoratori in più), nel primo trimestre del 2023 è cresciuta del 2,3% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente e nel secondo trimestre la crescita è stata dell'1,7%. Complessivamente, la variazione tendenziale nella prima metà del 2023 è stata del 2,0%.

Allo stesso tempo, si sono ridotti sia i disoccupati (-14,3% nel 2022 rispetto al 2021), sia gli inattivi (-3,6%). La riduzione dei due indicatori di “non lavoro” (disoccupati e inattivi) è proseguita nei primi due trimestri del 2023 rispetto agli stessi periodi dell'anno precedente: nel primo trimestre i disoccupati sono diminuiti del 3,5% e gli inattivi del 4,3%, nel secondo trimestre le diminuzioni sono state rispettivamente del 5,0% e del 3,0% (tabella 4).

Tabella 4 – Inattivi e disoccupati (15-64 anni), anni 2019-2023 (in migliaia)

	Inattivi	Disoccupati
2019	13.039	2.540
2020	13.788	2.301
2021	13.328	2.367
2022	12.845	2.027
	Variazione %	
2019-2020	5,7	-9,4
2020-2021	-3,3	2,9
2021-2022	-3,6	-14,3
	Variazione % tendenziale	
I semestre 2023	-3,6	-4,2
I trimestre 2023	-4,3	-3,5
II trimestre 2023	-3,0	-5,0

Fonte: elaborazione su dati Istat

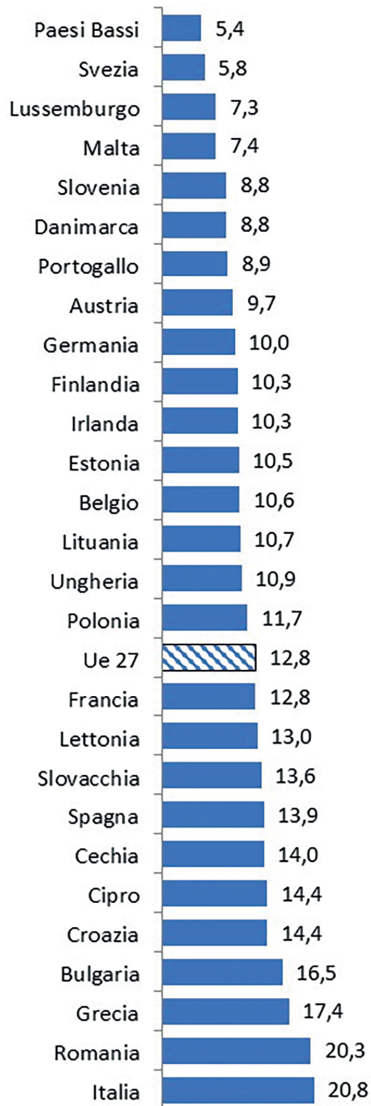
In definitiva, tra il 2021 e il 2022 il tasso di attività è salito dal 64,5% al 65,5%, il tasso di occupazione dal 58,2% al 60,1%, mentre il tasso di disoccupazione è sceso dal 9,5% all'8,1%. Il mercato del lavoro, quindi, sta includendo un maggior numero di persone rispetto al passato, con la parallela riduzione di coloro che ne restano esclusi.

Certamente molto rimane ancora da fare in termini di inclusione, in particolare dei giovani, visto che il dato relativo ai Neet (Not in Education, Employment or Training) in Italia è ancora molto elevato. Si tratta di circa 2,5 milioni di persone, pari nel 2022 al 20,8% dei giovani con meno di 35 anni, addirittura più di 8 punti percentuali al di sopra della media europea: un dato che colloca l'Italia all'ultimo posto nella graduatoria Ue, anche dopo Romania, Grecia e Bulgaria (figura 3).

Come rimane ancora molto da fare in termini di inclusione delle donne, visto che pure il tasso di attività femminile (pari al 56,4%) colloca l'Italia

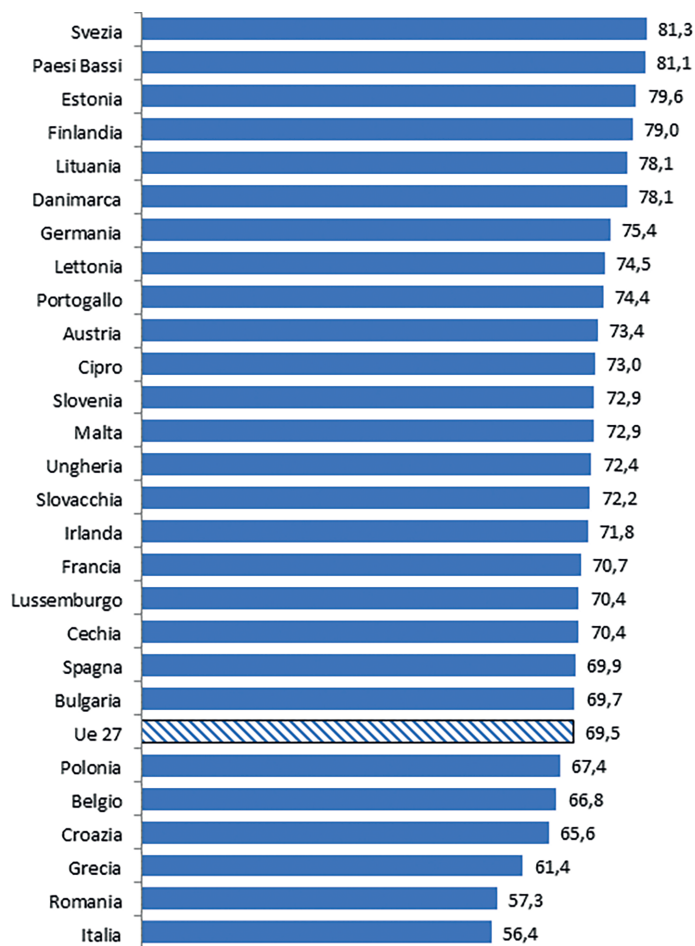
all'ultimo posto nella graduatoria Ue, ben 13 punti percentuali al di sotto della media europea (in Svezia, ad esempio, si supera l'81%) (figura 4).

Figura 3 – Giovani (15-34 anni) che non studiano e non lavorano (Neet) nei paesi dell'Unione europea, anno 2022 (%)



Fonte: elaborazione su dati Eurostat

Figura 4 – Tasso di attività femminile (15-64 anni) nei paesi dell'Unione europea, anno 2022 (%)



Fonte: elaborazione su dati Eurostat

1.5. *L'occupazione trainata dal lavoro dipendente permanente*

Tra gli occupati, la quota prevalente è composta da dipendenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato (oltre 15 milioni), integrata da una quota di oltre 3 milioni di persone a tempo determinato e da quasi 5 milioni di lavoratori indipendenti (autonomi, professionisti e imprenditori). Nel 2022 si è registrato complessivamente un aumento del 2,8% dei lavoratori dipendenti rispetto all'anno precedente (poco meno di mezzo milione di persone): i lavoratori dipendenti a tempo indeterminato sono aumentati del 2,4% (346.000 in più), quelli a tempo determinato sono aumentati del 5,1% (147.000 in più) (si veda sopra la tabella 3).

Focalizzando l'attenzione sui dati più recenti, nel primo semestre del 2023, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, risulta un +2,2% di lavoratori dipendenti, determinato da un -3,0% di quelli a tempo determinato e da un +3,3% di quelli a tempo indeterminato (sia nel primo che nel secondo trimestre del 2023 si registra una variazione percentuale positiva per il tempo indeterminato e una negativa per il tempo determinato). I dati segnalano, dunque, che la più recente dinamica occupazionale è marcata da una maggiore intensità del lavoro stabile, permanente, rispetto all'occupazione precaria, da leggere in correlazione con la riduzione nello stesso periodo del numero delle dimissioni volontarie.

Si rileva, insomma, una sorta di ritorno alla normale fisiologia del mercato del lavoro italiano, però attestato su livelli occupazionali complessivi più elevati che nel passato: persiste la dinamica di creazione di nuovo lavoro, si evidenzia un travaso dal lavoro a tempo determinato a quello a tempo indeterminato, con nuove attivazioni e trasformazioni dei rapporti di lavoro.

Infatti, i dati relativi ai soli lavoratori dipendenti mostrano una certa costanza nel corso del tempo della quota di lavoratori a tempo determinato (circa 3 milioni): erano il 16,9% del totale dei dipendenti nel 2019, sono il 16,8% alla fine del 2022 e il 16,7% nel secondo trimestre del 2023, dopo essere scesi al 16,7% nel primo trimestre dell'anno in corso. La tendenza recente, che andrà sottoposta a verifiche nel futuro, evidenzia che dall'ultimo trimestre dello scorso anno si registrano variazioni negative, mentre quelle riferite al lavoro dipendente a tempo indeterminato sono state positive (tabella 5).

Tabella 5 – Occupati per condizione occupazionale, anni 2019-2023 (in migliaia)

	Dipendenti			Indipendenti	Totale
	Totale	Determinato	Indeterminato		
2019	17.848	3.020	14.828	5.262	23.109
2020	17.357	2.618	14.739	5.028	22.385
2021	17.630	2.898	14.732	4.924	22.554
2022	18.123	3.045	15.079	4.976	23.099
Variazione %					
2019-2020	-2,8	-13,3	-0,6	-4,4	-3,1
2020-2021	1,6	10,7	0,0	-2,1	0,8
2021-2022	2,8	5,1	2,4	1,1	2,4
Variazione % tendenziale					
I semestre 2023	2,2	-3,0	3,3	1,0	2,0
I trimestre 2023	2,6	-2,7	3,7	1,0	2,3
II trimestre 2023	1,9	-3,2	3,0	1,1	1,7

Fonte: elaborazione su dati Istat

1.6. *L'area del lavoro instabile*

L'aggregato di lavoratori che include il lavoro dipendente a tempo determinato e una molteplicità di altre forme di lavoro non standard (come le collaborazioni a termine e il part-time) coinvolge complessivamente un numero di occupati non lontano dai 5 milioni, pari a circa il 21% del totale degli occupati in Italia, ma in lieve flessione. Sono fondamentali le caratteristiche socio-demografiche di questo aggregato: il 38,8% degli occupati giovani, il 27,7% delle donne occupate, il 24,2% delle persone con un basso titolo di studio e il 27,3% dei residenti al Sud.

È evidente che l'instabilità lavorativa continua a coinvolgere i segmenti sociali più fragili. Una valutazione confermata dai dati relativi agli impieghi part-time, che riguardano quasi il 32% delle donne occupate, a fronte di solo l'8% dei maschi. L'incidenza del lavoro part-time è più alta tra i 15-34enni (20,2%) rispetto ai 35-49enni (18,1%) e ai 50-64enni (16,2%) (tabella 6).

Pertanto, la precarietà resta un fenomeno significativo del nostro mercato del lavoro, che coinvolge di più i giovani e le donne, molti dei quali sono impegnati a trovare opportunità occupazionali che consentano di uscire dalla trappola dell'instabilità reddituale.

Tabella 6 – Occupati part-time per genere e classe di età, anno 2022 (%)

	15-34 anni	35-49 anni	50-64 anni	15-64 anni	Totale
Maschi	11,9	6,4	6,3	7,7	8,3
Femmine	31,8	33,6	29,6	31,7	31,8
Totale	20,2	18,1	16,2	17,9	18,2

Fonte: elaborazione su dati Istat

1.7. *La generazione di valore del lavoro*

Più occupati, più dipendenti a tempo indeterminato, dunque. A questo punto è importante comprendere se e in che misura il lavoro creato sia o meno un lavoro “povero”, associato cioè a retribuzioni ridotte, anche in ragione del ridotto numero di ore lavorate.

Il numero totale di ore lavorate è aumentato nel primo semestre del 2023 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente del 2,3%. Le ore lavorate erano già aumentate in modo significativo (di quasi il 4%) nel 2022, ma il dato resta ancora inferiore dello 0,8% rispetto al valore pre-Covid del 2019 ed è addirittura inferiore di quasi il 6% nel confronto con il 2007, l'ultimo anno prima della grande crisi economica e finanziaria internazionale. Nel lungo periodo, il numero totale delle ore lavorate è quindi significativamente diminuito, mentre nella fase post-Covid sta risalendo in prossimità di quanto si registrava prima dell'emergenza sanitaria (tabella 7).

Nel lungo periodo, il part-time è aumentato in modo significativo (+4,6% negli anni 2007-2022), mentre nel periodo più recente ha subito una contra-

zione: siamo al di sotto dei livelli del 2019, con una diminuzione dello 0,3% anche nel primo semestre del 2023 rispetto all'anno precedente.

Il contestuale incremento dell'occupazione e delle ore lavorate deve allora stimolare una riflessione sulla capacità di creazione di valore del lavoro oggi. A questo proposito si può osservare che nel 2022 il Pil per occupato è cresciuto su base annua in misura meno che proporzionale rispetto al numero delle ore lavorate, mentre nel primo semestre del 2023, rispetto allo stesso periodo del 2022, le ore lavorate sono aumentate del 2,3% e il Pil per occupato si è ridotto dello 0,4%.

Il lavoro, insomma, sta scontando una capacità di creare valore inferiore che nel passato, con inevitabili ripercussioni sulle retribuzioni e più in generale sulla formazione del Pil. Si può dire a questo stadio che stiamo vivendo una stagione di più alta occupazione, in particolare nella forma di lavoro dipendente a tempo indeterminato, che però rivela una minore capacità di generare valore.

Tabella 7 – Andamento delle ore lavorate e del Pil per occupato, anni 2007-2023

	Ore lavorate (milioni)	Pil per occupato (euro)	Incidenza degli occupati part-time (%)
2007	45.995	77.596	13,6
2008	45.813	76.680	14,3
2009	44.276	73.847	14,3
2010	44.033	75.595	15,0
2011	44.048	75.924	15,4
2012	42.964	73.861	17,0
2013	41.841	73.823	17,9
2014	41.805	73.763	18,4
2015	42.106	73.856	18,5
2016	42.782	73.810	18,8
2017	43.217	74.176	18,7

	Ore lavorate (milioni)	Pil per occupato (euro)	Incidenza degli occupati part-time (%)
2018	43.622	74.176	18,5
2019	43.616	74.146	19,0
2020	38.510	68.970	18,4
2021	41.635	73.344	18,6
2022	43.279	74.747	18,2
	Variazione %	Differenza %	
2007-2022	-5,9	-3,7	4,6
2021-2022	3,9	1,9	-0,4
I semestre 2022- I semestre 2023	2,3	-0,4	-0,3

Fonte: elaborazione su dati Istat

1.8. *La dittatura della demografia*

Sottostante alle dinamiche del mercato del lavoro c'è ovviamente la straordinaria transizione demografica che il nostro paese sta vivendo, contrassegnata dalla riduzione del numero dei giovani, dall'incremento degli anziani e, più in generale, dalla contrazione della popolazione complessiva, a seguito di una denatalità eccezionale, prolungata e non reversibile in tempi rapidi. Di conseguenza, i dati di medio periodo dell'offerta di lavoro introiettano gli effetti delle tendenze demografiche: si registra un evidente invecchiamento medio delle forze di lavoro e una difficoltà strutturale, destinata ad aggravarsi, nella ricerca di nuovi lavoratori giovani.

Anche nel mercato del lavoro si sta strutturando una piramide rovesciata, con un vertice via via più ampio e una base che va restringendosi, con una fisiologia della capacità di ricambio nelle forze di lavoro tendenzialmente compromessa. Secondo le proiezioni demografiche, già nel 2040 le forze di lavoro caleranno complessivamente del 2,5%: meno lavoratori, sempre più anziani.

Nel decennio 2012-2022 il numero degli occupati di 15-34 anni di età si è ridotto del 6,5%, quelli tra 35 e 49 anni sono diminuiti del 14,7%, mentre i

lavoratori 50-64enni sono aumentati del 40,7% e quelli con più di 65 anni del 66,2%. Nel 2022 gli occupati di 50-64 anni erano 8,3 milioni, mentre quelli con meno di 35 anni erano 5,2 milioni: i primi pesavano per il 36% del totale degli occupati, i secondi per poco più del 22% (tabella 8).

Tabella 8 – Occupati per classe di età, anni 2012-2022 (in migliaia)

Classi di età	2012	2022	Differenza 2012-2022	Variazione % 2012-2022
15-34 anni	5.592	5.231	-361	-6,5
35-49 anni	10.388	8.866	-1.522	-14,7
50-64 anni	5.911	8.316	2.405	40,7
65 anni e oltre	413	687	274	66,2
Totale	22.304	23.099	795	3,6

Fonte: elaborazione su dati Istat

1.9. *Dare senso ai numeri*

I dati relativi alla molteplicità degli aspetti strutturali del mercato del lavoro portano a scartare ogni lettura semplicistica, come l'idea di una fuga di massa dal lavoro motivata da ragioni soggettive di tipo esistenziale. Come si è visto, il periodo più recente è infatti contrassegnato da indicatori in miglioramento relativi ai disoccupati, agli inattivi e agli occupati.

Tuttavia, sono innegabili non solo le vulnerabilità storiche del nostro mercato del lavoro (con riferimento, in particolare, alla condizione dei giovani e delle donne), ma anche nuove questioni scottanti relative all'attribuzione individuale di valore al lavoro stesso.

Ciò rende necessario concentrare l'attenzione sul rapporto soggettivo delle persone con il lavoro; sulla gamma di significati attribuiti al lavoro rispetto al proprio sistema valoriale e alla propria idea di benessere soggettivo; sui desideri, le attese, le insoddisfazioni riferibili ai diversi aspetti del lavoro disponibile. È la dimensione soggettiva del rapporto con il lavoro che può permettere di cogliere il significato reale dell'evoluzione socio-culturale in atto.

Se dovesse risultare relativamente diffusa una demotivazione rispetto al lavoro in sintonia con una svalorizzazione economica e sociale del lavoro, allora sarebbe necessario comprendere su quali leve agire per riconquistare

l'engagement e la fiducia dei lavoratori. Tutto ciò richiede un'attenta ricognizione delle opinioni e dei comportamenti prevalenti, da interpretare entro il quadro strutturale del mercato del lavoro italiano delineato e alla luce delle dinamiche reali degli ultimi anni.

2. L'indagine sui lavoratori italiani

2.1. *La complessità dei nuovi trend: tre evidenze empiriche*

In questa fase è difficile sostenere chiavi interpretative definitive sul cambiamento in corso nel rapporto degli italiani con il lavoro, perché le percezioni soggettive e la cultura collettiva del lavoro sono in piena evoluzione. Il rapporto con il lavoro è segnato dall'individualizzazione di opinioni, comportamenti e aspettative della cui varietà e articolazione occorre certamente rendere ragione. La necessità di analisi puntuali dei diversi punti di vista degli occupati sul lavoro deve però coniugarsi con lo sforzo indispensabile per delineare almeno alcune direttrici generali, utili anche sul piano operativo all'elaborazione di soluzioni da mettere in campo.

Dall'indagine realizzata su un campione di occupati rappresentativo a livello nazionale spicca innanzitutto un risultato rilevante: il lavoro è diventato solo una delle componenti attive sul teatro della vita delle persone, non è più il protagonista esclusivo o quello principale, e in alcuni casi è un ingrediente necessario, ma di secondo piano.

I cambiamenti resi visibili dai risultati dell'indagine non sono avvenuti in modo repentino, ma sono il portato di processi di lunga durata, intercettati da tempo, che in questo ciclo storico stanno generando conseguenze riconoscibili. E non è possibile prescindere, perché si tratta di fenomeni che impattano pienamente sui soggetti attivi nell'economia reale. Il valore della presente indagine consiste perciò proprio nella scelta di sezionare il rapporto soggettivo con il lavoro, affrontandone tutta la complessità, all'interno del quadro più generale delle trasformazioni sociali vissute dagli italiani negli ultimi, difficili anni. Applicando la giusta attenzione al dettaglio, è possibile rilevare una certa dissonanza rispetto al passato, un sommovimento che sta avvenendo nel rapporto individuale, materiale e culturale, con il lavoro. Se certamente non si può parlare di marginalità o di rimozione *tout court* del lavoro, si deve però parlare di *lateralità del lavoro* nella vita di molte persone.

In sintesi, l'ampia base di dati rilevati ha fatto emergere tre evidenze distinte.

La *prima evidenza* consiste nella coesistenza della soddisfazione dei lavoratori per le dimensioni essenziali del loro attuale impiego con una relativa insoddisfazione per le opportunità future di crescita professionale.

La soddisfazione per il lavoro attuale si concentra sui benefici concreti (dalla retribuzione alla sicurezza del posto di lavoro), a fronte delle ridotte opportunità di mobilità verso l'alto. Probabilmente è uno stato d'animo che risente della grande incertezza di questa fase storica, in cui poter contare su un lavoro stabile, su un reddito certo e su un orario lavorativo accettabile rappresentano in definitiva un bene irrinunciabile. Tuttavia, aleggia una certa inquietezza, visto che una quota molto elevata di lavoratori, a prescindere dall'età, dal genere, dal livello di reddito, dalla dimensione dell'azienda in cui sono impiegati, sarebbe pronta a lasciare il proprio lavoro se ne trovasse uno caratterizzato da condizioni migliori, in particolare con un orario lavorativo meno impegnativo.

Di qui la *seconda evidenza*. Il motore del possibile cambiamento del proprio impiego è la possibilità di accedere a un orario di lavoro più contenuto: un aspetto che prevale anche sulla possibilità di ottenere una retribuzione maggiore. Lavorare meno è oggi in cima ai desideri dei lavoratori e sovranza anche la voglia di guadagnare di più. Non si è di fronte a una sorta di epidemia di pigrizia, bensì a una esigenza sociale che si esprime in una molteplicità di forme. Infatti, i lavoratori valutano negativamente la ridotta flessibilità dell'orario lavorativo, perché sono convinti che una migliore conciliazione tra tempo di lavoro e tempo di vita dipenda dalla possibilità di gestire in autonomia la risorsa tempo, modulandone la distribuzione tra il lavoro e le altre attività, a cominciare da quelle familiari.

In questa prospettiva, lo smart working viene particolarmente apprezzato, sia perché riduce i tempi persi per gli spostamenti dei lavoratori, sia perché consente alle persone di gestire in autonomia l'impiego del tempo nel corso della giornata. Si è dinanzi a un passaggio culturale, dunque, poiché la richiesta di gestire con maggiore autonomia il proprio tempo va molto oltre le tradizionali richieste di riduzione dell'orario di lavoro (ad esempio, la richiesta della settimana lavorativa di quattro giorni, posta al centro del dibattito pubblico in alcuni paesi europei).

Nell'ultimo triennio trascorso all'insegna delle emergenze globali è giunto a maturazione nella cultura collettiva un percorso di più lungo periodo, che ha reso il lavoro un'attività tra le altre. Pertanto, il tempo da dedicare al

lavoro ha perso la primazia rispetto al tempo da dedicare ad altre attività, che soggettivamente sono giudicate più gratificanti e piacevoli. Il lavoro conta, resta importante, anche perché consente di accedere al reddito necessario per vivere. Ma è ormai molto ampia, in particolare tra i giovani, la quota di persone per le quali nella propria vita il lavoro è solo una tra le tante attività, con una rilevanza pari o addirittura inferiore a quella di altre attività non remunerative. Nella gerarchia delle priorità di tanti italiani, ormai il lavoro viene non solo dopo la famiglia, ma anche dopo attività svolte nel tempo libero, come gli hobby o gli impegni sociali ed etici.

Qual è il rapporto di questi lavoratori – soddisfatti nel presente, ma pronti ad andarsene nel caso si presentassero opportunità occupazionali con orari ridotti e soprattutto flessibili, gestibili autonomamente – con le loro aziende? Di certo non prevale la conflittualità, anzi in generale emerge un giudizio positivo sulla propria azienda e anche in merito alle relazioni con i capi. Tuttavia, pure in questo caso bisogna intercettare la dissonanza, poiché dai dati emerge una sorta di risentimento in quei lavoratori convinti di dare all'azienda più di quanto da essa ricevano indietro. È un risentimento che nasce a seguito delle alte aspettative che i lavoratori nutrono nei confronti dell'azienda, intesa non solo come un mero contesto lavorativo, ma anche come una comunità di valori condivisi, in cui dovrebbe essere possibile beneficiare di relazioni stimolanti, coinvolgenti, positive, con i pari e con i capi.

Ed ecco, allora, la *terza evidenza* che emerge dall'indagine: retribuzione percepita, mansioni svolte, sicurezza del posto di lavoro e adeguatezza dell'orario lavorativo sono fattori fondamentali nella valutazione del proprio impiego, ma gli aspetti immateriali, a cominciare dalla relazionalità con i colleghi, sono ormai molto più importanti che in passato. Le persone tengono molto alla qualità dell'atmosfera vissuta in azienda, così come conta molto il sistema di valori condivisi e le modalità con cui vengono concretamente praticati all'interno dell'azienda e all'esterno di essa.

A questo punto, si impone un quesito con implicazioni operative: come è possibile rimotivare lavoratori alle prese con una transizione epocale che lateralizza il lavoro nelle vite individuali?

Occorre prendere molto sul serio le esigenze espresse dai lavoratori. La prima è la voglia di autonomia, che in questa fase si traduce nella richiesta di poter gestire meglio la distribuzione del tempo tra l'impiego e la vita privata. Per le aziende, dare segnali in questa direzione si dimostrerà deci-

sivo: lo smart working, ad esempio, è una delle soluzioni possibili, molto apprezzata dai lavoratori.

La seconda esigenza espressa dai lavoratori riguarda i tanti aspetti immateriali che sono diventati centrali nel giudizio delle persone. Avrebbe un effetto molto positivo sui lavoratori percepire che la propria azienda indirizza investimenti strutturali sulla generazione di reti di relazioni stimolanti; che i capi sono capaci di praticare l'ascolto, oltre che l'esercizio del comando; che i valori aziendali condivisi sono interpretati attraverso iniziative concrete e verificabili nel rapporto, oltre che con i collaboratori, anche con i fornitori, con i consumatori e con le comunità locali in cui si opera. La componente immateriale e simbolica dell'intervento aziendale non può più essere appannaggio esclusivo delle funzioni di comunicazione e di marketing, ma deve tradursi in criteri di premialità per i lavoratori stessi, secondo la capacità di questi ultimi di interpretare al meglio i valori aziendali. Oltre al contributo che ciascun lavoratore può dare alle indispensabili performance economiche dell'azienda, deve contare anche la capacità dei lavoratori di essere parte della comunità aziendale, di farla vivere, di praticare nel concreto i valori che l'azienda stessa comunica, ad esempio in materia di sostenibilità ambientale, attraverso la lotta agli sprechi o altre forme di responsabilizzazione sociale.

Poiché gli individui sono sempre più coinvolti in una molteplicità di attività a cui attribuiscono un elevato significato per la propria soggettività, se il lavoro si riduce a essere solo il carburante per le performance economiche aziendali, allora è inevitabile che si accentui progressivamente la disaffezione nei confronti dell'ambiente di lavoro. L'evoluzione della cultura del lavoro, che coinvolge tutti i lavoratori, ma appare più accentuata tra i giovani, chiede alle aziende di impegnarsi nella ricerca di soluzioni che consentano di rispecchiare di più i valori che si vanno affermando, uscendo dalla logica esclusivamente economicistica che nei decenni passati è risultata vincente, ma oggi sembra avere perso presa.

2.2. La soddisfazione per il proprio lavoro

Gli occupati in Italia sono in larga maggioranza soddisfatti del proprio lavoro. Secondo i risultati dell'indagine, complessivamente l'82,3% esprime infatti un giudizio positivo. Le persone che hanno pronunciato un giudizio negativo sul proprio lavoro sono solo il 17,7% (tabella 1).

In aggiunta, il 20,8% è “molto” convinto che il proprio lavoro dia uno scopo alla sua vita e il 47,4% lo è “abbastanza”: complessivamente, il 68,2% degli occupati associa al proprio lavoro un significato pregnante, esistenziale (tabella 2).

In particolare, si ritengono soddisfatti del proprio impiego l'85,4% dei 18-34enni, il 78,6% dei 35-49enni e l'84,1% dei lavoratori con 50 anni e oltre. La soddisfazione, poi, è espressa dall'84,3% degli uomini e dal 79,5% delle donne, dal 79,8% delle persone con una bassa scolarizzazione e dall'88,7% dei laureati.

All'indiscutibile prevalenza dei soddisfatti per il proprio lavoro, si affianca una quota di persone insoddisfatte minoritaria, ma variabile tra i diversi gruppi sociali, con un picco del 29,0% raggiunto tra i percettori di redditi bassi (fino a 15.000 euro), quindi più fragili nel mercato del lavoro. Le valutazioni rivelano un disagio maggiore tra le donne e tra i lavoratori dell'età di mezzo, i 35-49enni, meno soddisfatti degli occupati più anziani. Mentre i più giovani si trovano sulla rampa di lancio, cioè ancora in una fase di acquisizione di competenze, in cui si prendono le misure con il mondo del lavoro, e se i più anziani si trovano al contrario in una fase consolidata o addirittura rivolta verso la chiusura del proprio percorso lavorativo e professionale, gli adulti nell'età di mezzo incorporano una voglia più forte di beneficiare di retribuzioni più elevate o della possibilità di gestire meglio l'equilibrio tra il lavoro e la vita privata.

I primi risultati dell'indagine mostrano, dunque, che i lavoratori italiani non sono travolti da un'ondata di insoddisfazione per il proprio lavoro, ma nella componente – minoritaria – di insoddisfatti riposa la molla che può spingere molte persone a cercare un impiego alternativo. La concreta possibilità di cambiare lavoro per coloro che sono insoddisfatti dell'impiego attuale va interpretata, per un altro verso, come un indicatore di vitalità del mercato del lavoro, che è in grado di generare le opportunità che consentono alle persone di trovare contesti lavorativi ritenuti più appropriati e gratificanti.

La valutazione puntuale dei lavoratori intervistati relativamente a una molteplicità di dimensioni del proprio impiego mostra che il più alto grado di soddisfazione viene espresso in merito al rapporto con i propri colleghi. Da questo punto di vista, complessivamente l'88,4% si ritiene soddisfatto (di questi, il 37,2% lo è “molto”) (tabella 3 e figura 1).

È questa di gran lunga la variabile del proprio lavoro che condensa la quota più elevata di persone contente. La relazionalità è una dimensione del rapporto con il lavoro a cui viene prestata solitamente un'attenzione minore,

quasi fosse residuale nei contesti lavorativi, in cui si ritiene che a contare di più dovrebbero essere altri fattori, come l'efficienza e la performance dei processi di produzione. Invece, la soddisfazione delle persone per il proprio lavoro è trainata innanzitutto dalla soddisfazione che esse traggono dalla relazionalità professionale che si forma all'interno delle aziende. Quando si lavora, le persone con cui si entra in contatto contano, non solo perché sono più o meno funzionali ai target operativi e allo svolgimento delle proprie mansioni, ma anche perché sono componenti di quelle reti relazionali che, come emerge dai dati, contribuiscono alla soddisfazione soggettiva che si può trarre dal lavoro. Il collega viene riscoperto come uno dei fattori più importanti del buon rapporto individuale con il lavoro.

Il giudizio positivo sulla relazionalità con i colleghi può essere considerato anche un indicatore indiretto dell'importanza che le persone attribuiscono all'atmosfera del luogo di lavoro e alla qualità delle reti relazionali che si formano al suo interno. Infatti, sono ritenute importanti anche le relazioni con i dirigenti, valutate positivamente da una maggioranza di intervistati: il 73,1% degli occupati si dichiara soddisfatto da questo punto di vista (di cui il 24,5% lo è "molto"). I risultati fissano un aspetto solitamente poco evidenziato: l'immaterialità delle relazioni umane con gli altri lavoratori, che siano apicali, di pari grado o subordinati, è molto importante nel determinare la qualità complessiva del rapporto con il lavoro.

Tabella 1 – La soddisfazione dei lavoratori per il proprio lavoro (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Soddisfatto	85,4	78,6	84,1	82,3
Insoddisfatto	14,6	21,4	15,9	17,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

Tabella 2 – In che misura ritiene che il suo lavoro attuale le dia uno scopo o un significato nella vita? (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Molto	17,6	16,8	26,6	20,8
Abbastanza	53,8	45,3	45,7	47,4
Poco	22,4	29,0	20,3	24,1
Per niente	6,2	8,9	7,3	7,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

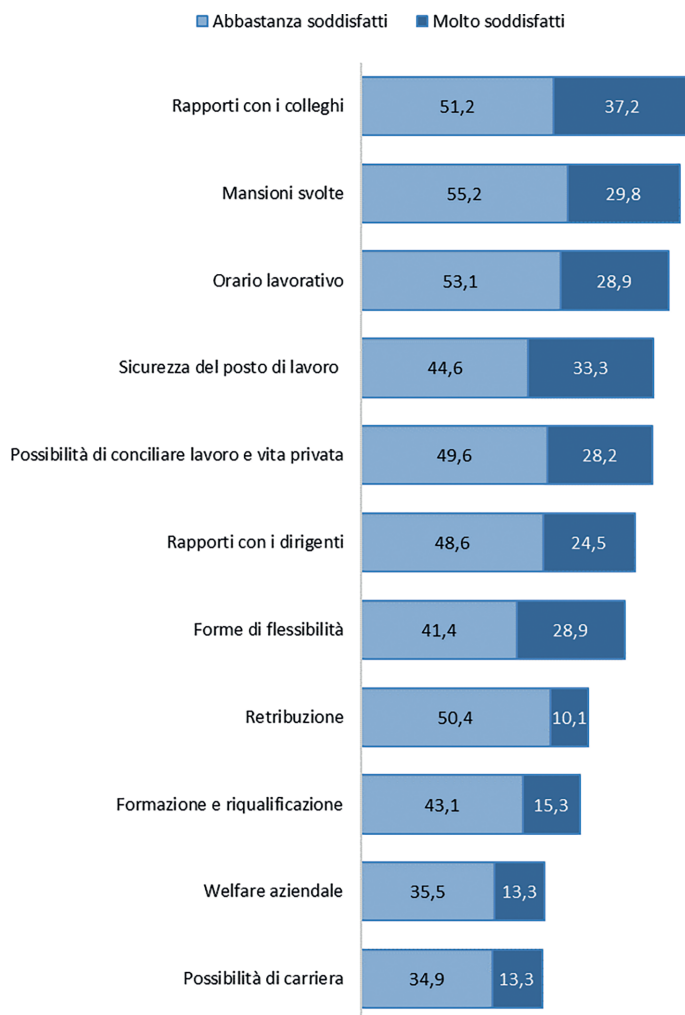
Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

Tabella 3 – La soddisfazione dei lavoratori per i diversi fattori del proprio lavoro (%)

	Soddisfatti	Di cui: molto
Rapporti con i colleghi	88,4	37,2
Mansioni svolte	85,0	29,8
Orario lavorativo	82,0	28,9
Stabilità e sicurezza futura del posto di lavoro	77,9	33,3
Possibilità di conciliare il lavoro con la famiglia e la vita privata	77,8	28,2
Rapporti con i dirigenti	73,1	24,5
Forme di flessibilità (orario di inizio e fine, part-time, lavoro da remoto, ecc.)	70,3	28,9
Retribuzione	60,5	10,1
Opportunità di formazione e riqualificazione	58,4	15,3
Benefit, welfare aziendale, riconoscimenti e gratificazioni non economiche	48,8	13,3
Possibilità di carriera	48,2	13,3

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

Figura 1 – Lavoratori molto o abbastanza soddisfatti dei diversi fattori del proprio lavoro (%)



Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

2.3. I “fondamentali” del lavoro e l’uso soggettivo del tempo

Riferendosi al proprio impiego, inoltre (tabella 3 e figura 1):

- l’85,0% dei lavoratori esprime soddisfazione per le mansioni svolte (il 29,8% è “molto” soddisfatto da questo punto di vista);
- l’82,0% è soddisfatto dell’orario di lavoro (il 28,9% lo è molto);
- il 77,9% è soddisfatto per la stabilità e sicurezza del proprio posto di lavoro (il 33,3% lo è molto);
- il 70,3% si dice contento delle forme di flessibilità di orario di cui può godere (il 28,9% lo è molto);
- infine, il 60,5% esprime soddisfazione anche in merito alla retribuzione percepita (in questo caso, però, appena il 10,1% si dichiara molto soddisfatto).

Ad esprimere la propria soddisfazione per i “fondamentali” del lavoro è dunque la maggioranza degli occupati intervistati. Tuttavia, come si è appena visto, la retribuzione è pienamente soddisfacente solo per una quota minoritaria di lavoratori. Non sono per niente soddisfatti della propria retribuzione, in particolare, il 9,3% delle donne occupate e il 15,4% dei lavoratori con redditi bassi. Per quanto riguarda le mansioni svolte, invece, i lavoratori insoddisfatti sono soprattutto i più giovani (18-34 anni), con il 17,6%; per l’orario lavorativo, lo è il 19,7% delle donne; la sicurezza del posto di lavoro è poi causa di insoddisfazione per il 25,7% degli occupati più giovani. Sono questi, in sintesi, i punti fragili. È però sulla questione della flessibilità dell’orario (orario di inizio e fine, part-time, lavoro da remoto, ecc.) che si concentra la quota più alta di persone insoddisfatte: complessivamente, tre su dieci: il 29,7%. In particolare, si sale al 37,0% tra i dipendenti di aziende di dimensioni medio-grandi (con 50-249 addetti).

L’elevato livello di soddisfazione generale, insomma, scema quando si prendono in considerazione le forme di flessibilità dell’orario lavorativo e diminuisce significativamente quando gli intervistati devono giudicare la possibilità di conciliare il tempo di lavoro con i tempi di vita, con gli impegni familiari e personali. In particolare, si dice insoddisfatto delle possibilità di conciliazione lavoro-vita privata il 22,2% dei lavoratori: la percentuale aumenta al 24,0% tra le donne, al 29,7% tra i genitori soli (le famiglie monogenitoriali) e oscilla tra il 24,9% nelle piccole aziende (fino a 9 addetti) e il 17,0% nelle aziende più grandi e strutturate (50-249 addetti).

I dati relativi alle consistenti minoranze di scontenti rivelano come, tra le varie tipologie di lavoratori, la quota che desidererebbe un diverso equilibrio nell'impiego del proprio tempo varia tra un quarto e un quinto: non è poco. Anche per la conciliazione tra lavoro e vita privata non si può parlare, dunque, di un'ondata di insoddisfazione. Però i giudizi positivi sugli aspetti fondamentali del rapporto con il proprio lavoro vengono decisamente smussati proprio in relazione alle opportunità concrete di articolare in modo soggettivo il proprio tempo.

Il grado di soddisfazione degli intervistati non è alto neanche in merito alle gratificazioni di tipo non economico, cioè i benefit e gli strumenti di welfare aziendale, per cui solo il 48,8% si dice contento. Si oscilla dal 56,0% di insoddisfatti nelle aziende più piccole al 44,3% in quelle più grandi, com'era prevedibile. A contare, in questo caso, è il diverso grado di diffusione dei dispositivi del welfare aziendale, di solito maggiormente presenti nelle aziende di maggiori dimensioni.

2.4. La maggiore criticità: le prospettive di carriera

Sono invece nettamente più consistenti le percentuali di persone che si dichiarano insoddisfatte in merito a due aspetti del proprio lavoro (tabella 3):

- le opportunità di formazione e riqualificazione, per cui i lavoratori soddisfatti si riducono al 58,4% e gli insoddisfatti aumentano al 41,6%;
- la progressione di carriera, che soddisfa solo meno della metà del campione (il 48,2%) e lascia insoddisfatta la maggioranza (il 51,8%).

Sono questi gli aspetti più critici del rapporto con il lavoro, quelli che risultano meno soddisfacenti. A pensarci bene, si tratta in entrambi i casi di fattori indicativi di un movimento potenziale frustrato, di una possibile trasformazione di status personale disattesa. Il proprio impiego sembra in grado di rispondere pienamente a *esigenze statiche* (dalla retribuzione all'orario lavorativo), ma stenta a offrire risposte alle *aspettative di prospettiva*, cioè alle opportunità di mobilità, ovvero ai percorsi auspicati di cambiamento e di crescita.

In particolare, un terzo dei giovani occupati (il 34,3%) si dice insoddisfatto delle opportunità formative e il 43,7% delle opportunità di carriera. Anche tra i percettori di redditi bassi la quota degli scontenti rispetto alle opportunità di qualificazione formativa raggiunge il 50,9% e arriva al 56,7% con riferimento alle prospettive di carriera.

Questa percezione è confermata dai dati relativi a quanti ritengono di avere concrete possibilità di crescita professionale ed economica all'interno della propria azienda nell'orizzonte dei prossimi tre anni: meno della metà (il 44,7%), a fronte del 55,3% che pensa il contrario (tabella 4).

Ancora una volta, si tratta di una conferma del fatto che l'indubbia soddisfazione generale per le condizioni offerte dal proprio lavoro va scemando non appena le persone guardano avanti, cioè in relazione alle possibilità future di miglioramento. E se, in questo caso, i giovani sentono in maggioranza di avere prospettive (il 62,5%), in quanto sono all'inizio del proprio percorso professionale, sono le donne invece a rappresentare un tasto dolente, se solo il 39,9% di esse è ottimista rispetto al 48,3% degli uomini.

In definitiva, l'elevata soddisfazione per lo stato attuale del lavoro si contrappone all'insoddisfazione per l'evoluzione possibile guardando al futuro. Il lavoro sembra generare una soddisfazione che si risolve nel presente, qui e ora, mentre l'insoddisfazione emerge con riferimento alle poche opportunità di promozione e di crescita personale.

La coesistenza di un elevato livello di soddisfazione per il presente e di una significativa insoddisfazione per le opportunità future è una delle evidenze più rilevanti emerse dall'indagine. Se le persone restano ancorate a una sorta di stato inerziale, allora vince la soddisfazione (può insinuarsi però una sorta di rassegnazione, la scelta soggettiva di accontentarsi, facendo prevalere i benefici attuali su quelli potenziali). Se invece l'attenzione soggettiva si rivolge al futuro, allora il giudizio positivo tende ad attenuarsi e la volontà di migliorarsi può portare anche alla ricerca di un lavoro alternativo percepito come più gratificante.

Se storicamente nel lavoro si è trasfusa la spinta a migliorarsi, la tensione a mettere in gioco le proprie energie per salire nella scala sociale, oggi tra i lavoratori sembra diffondersi la propensione a valutare di più quel che si ha, anziché quel che consentirebbe di avere di più. È un meccanismo di psicologia sociale che si riflette conseguentemente nella lateralità del lavoro all'interno delle proprie priorità esistenziali. Si è meno disposti a investire nel lavoro, se la redditività attesa di tale investimento non è ritenuta adeguata. Poiché puntare sul lavoro, per una quota significativa di occupati, non ha portato a miglioramenti retributivi e di status – come accaduto invece alle generazioni passate – allora si propende a limitarsi a quel che il lavoro offre nell'immediato.

Tabella 4 – Vede per lei una possibilità di crescita professionale e/o economica nei prossimi tre anni all'interno della sua azienda? (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Sì	62,5	40,7	38,5	44,7
No	37,5	59,3	61,5	55,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

2.5. I vantaggi percepiti dello smart working

Dall'indagine emerge che complessivamente il 37,5% degli occupati intervistati lavora in smart working: il 5,2% lo fa sempre, il 9,7% spesso, il 22,6% qualche volta. Al contrario, il 44,2% non lavora da remoto, mentre il 18,3% non potrebbe comunque farlo a causa della tipologia di lavoro che svolge (tabella 5).

Come modalità lavorativa permanente, lo smart working coinvolge quote ridotte di lavoratori, non certo in linea con le aspettative maturate nel prolungato periodo emergenziale, in cui in tanti si erano spinti a prevedere una cannibalizzazione della modalità di lavoro in presenza da parte del lavoro a distanza.

In generale, la proporzione di lavoratori in smart working è simile tra uomini e donne, sebbene una percentuale maggiore di donne (7,2%) lavori sempre da remoto rispetto agli uomini (3,7%). La dimensione aziendale conta, perché si passa dal 33,8% di lavoratori con esperienza di smart working nelle aziende più piccole, fino a 9 dipendenti, al 42,0% in quelle più grandi, con più di 250 addetti. Nelle aziende di dimensioni maggiori, inoltre, è maggiore anche la diffusione di modelli ibridi di lavoro, riflesso di una capacità organizzativa più forte.

La valutazione dello smart working da parte dei lavoratori che lo praticano è largamente positiva: infatti, l'87,3% degli intervistati esprime un buon giudizio, contro l'8,1% che ne dà una valutazione negativa e il 4,6% che non ha maturato un'opinione in proposito (tabella 6).

Anche se il lavoro in presenza ha riconquistato la sua centralità pure nelle aziende più grandi, lo smart working è ampiamente apprezzato dai lavoratori perché consente di recuperare tempo per sé stessi, sottraendolo agli spostamenti necessari per raggiungere il luogo di lavoro. Se la stagione dello smart

working obbligatorio per effetto dell'emergenza sanitaria è finita, tra i lavoratori resta la percezione di un'opportunità che consentirebbe di migliorare la propria qualità della vita. Nella valorizzazione dello smart working pesa il riconoscimento delle opportunità che esso offre al lavoratore in termini di una maggiore autonomia individuale nella gestione del proprio tempo. Accanto ai benefici, resta però aperta la questione problematica dell'impatto negativo dello smart working sul senso di appartenenza aziendale dei lavoratori.

Tabella 5 – Lavoratori che praticano lo smart working (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Si	38,8	36,0	38,2	37,5
Sempre	4,0	6,2	4,9	5,2
Spesso	13,6	10,2	6,9	9,7
Qualche volta	21,2	19,6	26,4	22,6
No	41,9	50,3	39,6	44,2
Non applicabile	19,3	13,7	22,2	18,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

Tabella 6 – Giudizio dei lavoratori sullo smart working (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Positivo	86,3	91,6	83,9	87,3
Negativo	6,9	4,9	11,8	8,1
Non so	6,8	3,5	4,3	4,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

2.6. *Il rapporto con l'azienda, tra luci e ombre*

Si è visto come le relazioni con i colleghi e con i dirigenti siano fonte di soddisfazione per i lavoratori e come esse contribuiscano alla più generale soddisfazione per il proprio impiego. Lungo questa linea di riflessione, è utile analizzare il senso che le persone attribuiscono più in generale al rapporto con la propria azienda, cioè con il soggetto di riferimento – il contesto materiale e immateriale – all'interno del quale si strutturano concretamente i rapporti di lavoro.

A questo proposito, dall'indagine emerge che per il 70,6% degli intervistati l'azienda è una comunità di persone con cui condividere valori importanti: il 19,9% ci crede fermamente e il 50,7% condivide l'idea sia pure con un minore trasporto, mentre il 29,3% non la pensa così. È un'idea che riscontra consensi maggioritari in modo trasversale alle diverse classi di età, ai diversi livelli di reddito e anche nelle diverse dimensioni aziendali (tabella 7).

Tuttavia, nel rapporto reale con il datore di lavoro, la maggioranza del campione dichiara che, se dovesse tirare un bilancio del dare e avere, il saldo risulterebbe in rosso per il lavoratore e positivo per l'azienda. Infatti, il 72,0% degli occupati ritiene di dare alla propria azienda più di quanto riceva indietro. La maggioranza dei lavoratori, insomma, è convinta di essere in credito nei confronti della propria azienda (tabella 8).

Le elevate aspettative degli intervistati nei confronti dell'azienda intesa come comunità di valori si infrangono nel concreto, tanto che in maggioranza appaiono convinti che l'azienda dovrebbe dare loro molto di più. È una constatazione che, ancora una volta, modera la generale soddisfazione dei lavoratori rispetto ai “fondamentali” statici del proprio impiego. L'idealizzazione dell'azienda, concepita come una collettività significativa, coesiste con la visione cruda di un datore di lavoro che prende più di quel che restituisce indietro, alimentando un possibile risentimento covato dal singolo lavoratore.

Come si vedrà più avanti, il bilancio in rosso di cui si è riferito sopra è attenuato dall'opinione del 50,1% di lavoratori che dichiarano che, di fronte a emergenze e difficoltà personali, l'azienda ha però operato come un valido sostegno, fornendo al lavoratore un supporto prezioso. Si noti che questa considerazione vale parimenti nelle piccole imprese (51,5%) e in quelle di più grandi dimensioni (48,6%). Non è improbabile che in

questa valutazione risuonino gli echi della fase più acuta dell'emergenza sanitaria, quando molte aziende hanno di fatto svolto una funzione di sussidiarietà istituzionale, offrendo ai propri collaboratori molteplici forme di supporto. Il trauma di quella fase è stato rapidamente riassorbito, tuttavia resta nel fondo, non rimosso, il senso di una comunità che nel momento del bisogno, in molti casi e per molteplici esigenze, si è rivelata attiva, utile, talvolta insostituibile. Nella fase più acuta dell'emergenza, infatti, uno dei fattori di differenziazione tra gli occupati consisteva proprio nel grado di supporto che potevano ricevere dalla propria azienda, su cui si poteva contare. Aziende grandi e strutturate, oppure piccole ma molto coese e reattive, hanno saputo costituire un riferimento importante per le persone, attrezzandosi per garantire la continuità del lavoro e provvedendo spesso anche all'erogazione di forme concrete di aiuto.

Quando si parla di occupazione, l'attenzione collettiva è subito catturata dai "fondamentali", come la retribuzione percepita, l'orario lavorativo, la stabilità del posto di lavoro, le competenze richieste e le mansioni svolte, come in una sorta di riflesso condizionato dalle radici antiche, legate al ruolo sociale che il lavoro ha incorporato nelle società moderne, al punto che i "fondamentali" costituiscono una sorta di preconditione per giudicare un'offerta di lavoro. Ma sarebbe un errore sottovalutare le dimensioni immateriali che definiscono un buon lavoro. I risultati dell'indagine evidenziano, infatti, che oggi le persone attribuiscono un'elevata importanza alla relazionalità vissuta in azienda e alla possibilità di riconoscere il luogo di lavoro come una comunità di valori.

Per i lavoratori, una buona azienda è quella che paga retribuzioni soddisfacenti, che impone orari di lavoro adeguati, meglio ancora se garantisce forme di flessibilità nell'impegno lavorativo e la sicurezza del posto di lavoro. Ma una buona azienda è anche un contesto da cui le persone traggono appagamento dallo stare insieme e in cui sono riconoscibili valori condivisi. Una *mission* nobile non compensa retribuzioni insufficienti o mansioni insoddisfacenti; tuttavia, l'assenza di valori positivi depotenzia l'attrattività di un'azienda e di fatto incide negativamente sul *sentiment* di chi vi lavora.

Tabella 7 – Opinioni dei lavoratori sull'azienda come comunità di persone con cui condividere valori importanti (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Si	77,1	65,5	72,1	70,6
Molto	13,7	14,7	28,7	19,9
Abbastanza	63,4	50,7	43,4	50,7
No	22,9	34,5	27,9	29,3
Poco	20,2	28,5	20,5	23,5
Per niente	2,6	6,1	7,4	5,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

Tabella 8 – Lavoratori convinti di dare all'azienda più di quanto ricevono indietro (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Si	67,9	75,4	71,0	72,0
Molto	23,8	25,9	27,2	25,9
Abbastanza	44,1	49,5	43,8	46,1
No	32,1	24,6	29,0	28,0
Poco	26,9	18,8	21,3	21,6
Per niente	5,3	5,8	7,7	6,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

2.7. *La sicurezza del posto di lavoro: l'antidoto italiano al fenomeno "Great Resignation"*

In una fase storica di grande incertezza, in cui i motori dell'insicurezza individuale girano a pieno regime, diventa più significativa la ricerca di valori su cui puntellare la propria stabilità personale. I tanti e diversi rischi che si sono materializzati in questi anni, diventati sfide acuminatae per le persone, che spesso costringono ad adottare cambiamenti vorticosi dopo abitudini consolidate nel corso degli anni, hanno innalzato il bisogno di sicurezza, e il lavoro dipendente resta nell'immaginario degli italiani un pilone fondamentale dell'edificio della stabilità personale. Nei circuiti del dibattito pubblico si è annunciato con troppa leggerezza un futuro fatto tutto di startup o di lavoro autonomo per tutti, come se fosse una fase più avanzata e moderna del rapporto personale con il lavoro. Invece, la "fine del lavoro dipendente", tante volte retoricamente annunciata, è ancora di là da venire. Infatti, malgrado i tanti avvisi sulla fine dell'attrattività del "posto fisso", i dati dell'indagine certificano l'elevata reputazione sociale del lavoro dipendente permanente.

Per il 71,3% dei lavoratori intervistati il posto fisso per tutta la vita è ancora un obiettivo importante da perseguire, mentre solo il 28,7% si dice contrario a questa affermazione. Tale opinione è condivisa dal 68,5% dei maschi e dal 75,1% delle femmine, dal 69,7% dei giovani e dal 64,4% dei lavoratori più maturi (tabella 9).

Sono dati che riflettono probabilmente il clima del nostro tempo, segnato da una densa incertezza esistenziale, che amplifica le paure e spinge le persone a ricercare in ogni ambito un ancoraggio rassicurante, includendo dunque anche l'avversione per la precarietà lavorativa.

Così, lo stato d'animo dei lavoratori intervistati rispetto alle prospettive future del proprio impiego, nell'arco dei prossimi cinque anni, è all'insegna della fiducia per il 27,4%, il 26,6% indica serenità, il 18,3% invece la rassegnazione, il 16,2% l'incertezza, il 9,4% addirittura l'entusiasmo, solo il 2,1% la paura (tabella 10).

Ancora una volta prevale una visione complessivamente positiva del proprio impiego, anche proiettandosi nella prospettiva dei prossimi cinque anni. Fiducia e serenità si accompagnano però all'accettazione di quel che si ha, piuttosto che alla rincorsa ad avere qualcosa di più e di diverso. In un'epoca burrascosa, incerta, piena di rischi e di minacce, il lavoro è inte-

so come un rifugio, capace di assicurare i “fondamentali”. Anche quando non offre straordinarie opportunità di crescita resta comunque una fonte di tranquillità e accontentarsi diventa l’antidoto all’italiana alla “Great Resignation”.

Anche il timore che l’evoluzione tecnologica (in particolare, l’utilizzo massiccio dei sistemi basati sull’intelligenza artificiale) possa mettere in pericolo il proprio lavoro risulta meno diffuso di quanto si potesse prevenire. Solo il 26,2% dei lavoratori intervistati considera l’intelligenza artificiale una minaccia, mentre il 53,9% crede che sia un’opportunità e il 19,9% non ha maturato un’opinione in proposito (tabella 11).

In particolare, gli incroci per le diverse variabili socio-demografiche, economiche e territoriali mostrano che in tutti i gruppi sociali prevale una maggioranza che considera l’intelligenza artificiale un’opportunità. Solo tra gli occupati in possesso di un basso titolo di studio si registrano scostamenti rilevanti: il 39,8% dei meno scolarizzati (con al massimo la licenza media) reputa l’intelligenza artificiale una minaccia per il lavoro, contro soltanto il 20,4% dei laureati.

Tabella 9 – Opinioni dei lavoratori sul fatto che il posto fisso per tutta la vita è un obiettivo importante da perseguire (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Sì	69,7	79,2	64,4	71,3
Molto	21,6	30,6	21,0	24,8
Abbastanza	48,1	48,5	43,4	46,4
No	30,3	20,8	35,6	28,7
Poco	23,7	17,5	21,9	20,6
Per niente	6,6	3,3	13,8	8,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

Tabella 10 – Pensando al futuro, ai prossimi cinque anni, quale tra i seguenti termini descrive meglio il suo stato d'animo rispetto al suo lavoro? (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Fiducia	32,4	26,2	25,5	27,4
Serenità	26,5	26,9	26,3	26,6
Rassegnazione	11,9	20,4	20,0	18,3
Incertezza	16,8	17,6	14,4	16,2
Entusiasmo	10,2	7,3	11,0	9,4
Paura	2,2	1,5	2,7	2,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

Tabella 11 – Opinioni dei lavoratori sull'impatto dell'intelligenza artificiale sul lavoro (%)

	Maschi	Femmine	Totale
Una minaccia	24,0	29,0	26,2
Una opportunità	58,8	47,3	53,9
Non so	17,2	23,7	19,9
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

2.8. Perché cambiare lavoro

Un'indicazione significativa emersa dall'indagine è che la cultura del lavoro nel nostro tempo è molto marcata dall'atmosfera sociale complessiva, in particolare dal peso che l'incertezza esercita sulle persone e dalla conseguente ricerca di forme di sicurezza nella propria vita. Una molteplicità di evidenze segnala che anche nel rapporto con il lavoro tende a prevalere una logica da rifugio, in grado di alleviare l'incertezza che plana sulle vite individuali.

La ridefinizione del rapporto individuale con il lavoro non è un fenomeno esclusivamente economico-aziendale, non origina e non si compie per intero nel mercato del lavoro, perché risente di cambiamenti sociali extra-lavorativi che hanno un impatto rilevante proprio sulla cultura del lavoro. Il periodo della pandemia, ad esempio, da molti è stato considerato l'origine di un orientamento sociale verso una rinnovata ricerca di senso nella vita, che include anche la richiesta di contenere il peso del lavoro sulle esistenze individuali.

Per queste ragioni, la messa in campo di strategie efficaci per promuovere l'engagement delle persone nelle aziende non può prescindere dalla dimensione extra-lavorativa. È del tutto evidente che le aziende, anche se operano per essere riconosciute come comunità di valori, non possono prescindere dalla capacità competitiva. Dall'indagine emerge però che ciò che oggi viene rigettato dai lavoratori è l'unilateralità della logica della competitività, intesa come il cardine esclusivo intorno al quale tutto deve ruotare. L'azienda deve essere competitiva e raggiungere risultati profittevoli, tuttavia questa vocazione da sola non determina una cultura aziendale adeguata ai tempi. Infatti, può accadere anche che molti lavoratori decidano di lasciare la propria azienda.

Complessivamente, il 23,2% degli occupati intervistati ha cambiato lavoro negli ultimi tre anni: in particolare, il 15,5% una sola volta e il 7,7% più volte. Il 76,8%, al contrario, non ha cambiato lavoro (tabella 12).

Una parte significativa degli intervistati – quasi uno su quattro – si è dunque messa in movimento. Si conferma, dal lato dell'esperienza soggettiva dei lavoratori, ciò che le statistiche ufficiali del mercato del lavoro testimoniano: una dinamicità molto rilevante negli scambi di domanda e offerta di lavoro, con consistenti flussi di manodopera e di figure professionali in movimento.

I principali protagonisti di questa dinamica sono i giovani di 18-34 anni: il 41,9% ha cambiato lavoro negli ultimi tre anni (il 27,4% una volta, il 14,5% più volte). Anche tra i 35-49enni il 23,4% ha cambiato lavoro, mentre la percentuale scende al 12,2% tra gli over 50. Inoltre, la mobilità occupazionale coinvolge di più le donne (26,0%) rispetto agli uomini (21,1%).

Tra coloro che hanno cambiato lavoro, complessivamente il 68,2% lo ha fatto dopo essersi dimesso volontariamente, quindi per assecondare una propria decisione. In particolare, il 26,1% ha scelto di andarsene dall'a-

zienda in cui lavorava per privilegiare un altro lavoro con una retribuzione economica più gratificante, il 20,9% per entrare in un ambiente di lavoro considerato migliore, l'11,7% per ottenere un lavoro più vicino alle proprie aspirazioni, il 9,4% per un luogo di lavoro più vicino alla propria abitazione (tabella 13).

Il 27,5% di chi ha cambiato lavoro, invece, è stato costretto a trovare un nuovo impiego a causa della scadenza del precedente contratto di lavoro a tempo determinato o di collaborazione. Il 4,3%, in ultimo, è stato licenziato e quindi è stato obbligato a ricollocarsi.

La precarietà contrattuale connota maggiormente l'esperienza dei lavoratori più giovani (31,6%). Tra i 35-49enni, invece, la ragione principale del cambio di lavoro consiste nella scelta di un ambiente migliore (27,1%). Per i lavoratori più maturi l'attrattore è stata una retribuzione più vantaggiosa (23,4%).

È molto diversa l'articolazione delle ragioni del cambio di lavoro tra gli uomini e le donne, poiché:

- le donne hanno sperimentato di più il termine di un precedente contratto di lavoro (il 32,3% rispetto al 23,2% degli uomini);
- gli uomini, invece, tendono con maggiore frequenza a dimettersi perché hanno trovato altrove condizioni economiche migliori (il 28,8% rispetto al 23,0% delle donne).

I flussi maggiori coinvolgono le aziende tra 10 e 49 addetti, dove il 35,3% ha cambiato lavoro almeno una volta nel periodo considerato, contro il 20,6% registrato nelle aziende più piccole, fino a 9 addetti.

Indicazioni di grande interesse provengono dalla propensione a cambiare lavoro. I fattori ipotetici che stimolerebbero gli occupati a fare una scelta del genere consentono di focalizzare il peso attribuito ad alcune variabili specifiche nella odierna cultura del lavoro degli italiani.

Dall'indagine emerge che complessivamente quasi la metà (il 47,3%) dei lavoratori intervistati lascerebbe il proprio lavoro se ne avesse la possibilità. Il dato presenta una notevole omogeneità trasversalmente alle caratteristiche socio-demografiche dei rispondenti. Infatti, esprimono la propensione a cambiare il 47,1% dei maschi e il 47,7% delle femmine, il 58,9% dei giovani, il 54,5% degli adulti e anche il 35,5% dei più anziani. La voglia di cambiare lavoro coinvolge tutta la struttura produttiva, poiché dichiarano di essere propensi a spostarsi altrove, in caso di opportunità adeguate, il 46,5%

dei lavoratori nelle aziende fino a 9 addetti, il 57,0% in quelle tra 10 e 49 dipendenti, il 52,6% in quelle tra 50 e 249 dipendenti e il 41,3% in quelle ancora più grandi, da 250 addetti in su. La soddisfazione dichiarata per i “fondamentali” del proprio impiego attuale, pertanto, non depotenzia la diffusa propensione ideale a cambiare, qualora se ne presentasse la concreta possibilità (tabella 14).

Quali sono i fattori che stimolerebbero maggiormente le persone a cambiare lavoro (a parità di retribuzione)? In primo luogo, la disponibilità di più tempo libero, motivo indicato dal 35,8% degli intervistati. Lavorare meno per guadagnare più tempo da dedicare a sé stessi, per la propria famiglia, per gli hobby e per gli interessi personali. È questa la ragione principale che potrebbe spingere le persone a lasciare l'attuale impiego per uno nuovo: vale per il 36,2% dei maschi e il 35,2% delle femmine, per il 44,0% dei giovani e il 30,0% dei più maturi, per il 40,1% dei percettori di redditi bassi, per il 36,4% dei dipendenti delle aziende più piccole e per il 33,1% di quelli occupati nelle aziende di dimensioni più grandi (tabella 15).

Tra i fattori citati come stimolo al cambiamento del lavoro figura anche la possibilità di ottenere un impiego meno distante da casa (21,5%) o uno in cui sia possibile praticare lo smart working (19,7%): entrambi sono aspetti che incidono sulla quantità di tempo da dedicare a sé stessi, grazie alla riduzione dei tempi di spostamento per raggiungere il luogo di lavoro. Anche questi dati evidenziano la crescente centralità del tempo da dedicare ad altre attività diverse dal lavoro: in fondo, anche in questo caso si tratta di liberare tempo per sé stessi.

La seconda leva che stimolerebbero il cambiamento dell'occupazione è la possibilità di accedere a migliori prospettive di carriera, un fattore indicato dal 29,7% degli occupati intervistati. Per il 21,5% conterebbe invece la disponibilità di un welfare aziendale sviluppato di cui usufruire, con benefit, polizze sanitarie, previdenza integrativa. Il 16,6% sarebbe motivato da un ambiente dinamico, coinvolgente, motivante, mentre il 15,5% dalla possibilità di ricevere un maggiore riconoscimento dai capi e il 13,4% sarebbe lusingato da migliori opportunità di formazione e riqualificazione.

Se la disponibilità di più tempo libero è, come si è visto, il fattore motivante più importante, indipendentemente dal tipo di azienda in cui le persone lavorano, tra gli occupati impiegati nelle grandi aziende le migliori prospettive di carriera presentano un'attrattività più alta. Per gli uomini

queste ultime sono particolarmente allettanti (il 32,6% rispetto al 25,7% delle donne), ma anche la possibilità di fare esperienze all'estero e il richiamo di un brand aziendale forte, con una reputazione elevata. Per le donne, invece, contano di più l'attenzione da parte dei capi (il 19,9% rispetto al 12,3% degli uomini), la possibilità di utilizzare lo smart working e la disponibilità di un welfare aziendale sviluppato (si tenga sempre presente la persistente necessità per le donne che lavorano di conciliare i tempi di lavoro con le attività di cura familiari, che nelle famiglie italiane ricadono ancora prevalentemente su di loro).

Tabella 12 – Lavoratori che negli ultimi tre anni hanno cambiato lavoro (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Sì	41,9	23,4	12,2	23,2
Più volte	14,5	6,9	4,5	7,7
Una volta	27,4	16,5	7,7	15,5
No	58,1	76,6	87,8	76,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

Tabella 13 – Motivi del cambiamento di lavoro (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Mi sono dimesso	62,1	56,3	56,7	68,2
Per un lavoro con condizioni economiche migliori	31,6	21,7	23,4	26,1
Per un lavoro con un ambiente migliore	18,0	27,1	15,2	20,9
Per un lavoro più vicino alle mie aspirazioni	12,5	7,6	18,1	11,7

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Per un lavoro più vicino alla mia abitazione	6,3	13,1	8,7	9,4
Il contratto di lavoro a tempo determinato/ di collaborazione è scaduto	31,6	26,2	21,8	27,5
Sono stato licenziato	0,0	4,4	12,9	4,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

Tabella 14 – Lavoratori che lascerebbero il proprio lavoro se ne avessero la possibilità (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Sì, per uno più gratificante o più vicino casa	58,9	54,5	35,5	47,3
Sì, per andare in pensione	0,0	14,7	30,0	18,9
No	41,1	30,8	34,4	33,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

Tabella 15 – Fattori che spingerebbero i lavoratori a cambiare lavoro
(a parità di retribuzione) (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Disponibilità di più tempo libero	44,0	36,9	30,0	35,8
Migliori prospettive di carriera	36,9	33,3	22,0	29,7
Minore distanza da casa	23,4	24,4	17,6	21,5
Disponibilità di un welfare aziendale sviluppato (benefit, polizza sanitaria, previdenza integrativa, ecc.)	25,5	24,4	16,4	21,5
Possibilità di lavorare in smart working	27,4	21,9	13,0	19,7
Un ambiente dinamico, coinvolgente, motivante	17,1	17,6	15,3	16,6
Maggiore attenzione e riconoscimento da parte dei capi	14,1	17,9	14,0	15,5
Maggiori opportunità di formazione e riqualificazione	13,7	16,3	10,4	13,4
Possibilità di lavorare con più autonomia	9,3	12,5	10,8	11,1
Possibilità di fare esperienza all'estero	10,1	7,6	12,7	10,2
Un brand aziendale forte, con un'alta reputazione	8,9	8,7	9,7	9,1
Un'azienda etica, con un'alta responsabilità sociale, in linea con i miei valori	8,3	7,6	10,0	8,7

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

2.9. *Il rischio del disimpegno*

In un mercato del lavoro dinamico, ad alta propensione a cambiare nel caso si ottengano benefici sulla retribuzione o sull'orario lavorativo, occorre riflettere su chi non riesce a modificare la propria condizione occupazionale, che spesso risente di un processo di ridimensionamento delle proprie aspettative. Come emerge, peraltro, da alcune interviste in profondità realizzate nell'ambito della ricerca:

Sostare in un posto non ha senso e quindi mi sposto, se posso. Se non posso spostarmi, sosto e sto male. Il senso di malessere e di rinuncia è determinato dal fatto che dove sono non sto bene, e quindi dove sono per me non ha senso, dovrei essere da tutt'altra parte. Può essere doloroso, perché ti senti costretto. E questo lo trovo molto coerente con chi poi semplicemente aspetta, perché non può fare nient'altro, non può andare da un'altra parte, non può cambiare lavoro, non può decidere di non venire più, perché ha altri vincoli... e quindi resta, il sostare diventa ancora più insopportabile.

L'adattamento delle persone a quello che hanno può nascondere una sofferenza psicologica, legata appunto al fatto che ci si deve accontentare di quel che c'è. L'effetto soggettivo, in tal caso, è inevitabilmente il disimpegno, che significa restare, ma chiamandosi fuori. Possono scattare così meccanismi di progressivo ritiro (*quite quitting*), di rannicchiamento in azienda: si fa lo stretto necessario, ma senza particolari energie e senza un pieno coinvolgimento. Si tratta, in definitiva, di una sorta di strategia per ammortizzare il disagio psicologico mediante la smobilitazione silenziosa a causa dell'assenza di prospettive vivificanti.

Ciò appare confermato anche da altre considerazioni emerse dalle interviste in profondità:

Traversale è la stanchezza, le persone sono stanche, provate e questo è collettivo. Però i modi con cui questa stanchezza si manifesta lo vedo diversamente caratterizzato in base a diversi fattori.

2.10. *A che serve il lavoro? Il valore del lavoro e il benessere soggettivo*

I dati dell'indagine riflettono quanto emerso anche dalle interviste qualitative realizzate nell'ambito della ricerca, che può sintetizzarsi nella seguente testimonianza:

Constatazione ineludibile e innegabile è che in questo momento ci sia un tema di senso e significato rispetto al lavoro. Che gli occupati in questo momento si interrogino sul significato del loro lavoro è un dato indiscutibile.

E ancora:

In molti ha ravvivato la domanda: quale senso e significato ha il lavoro, non in sé stesso, ma nel rapporto con altri valori: il tempo libero, la famiglia, la dimensione sociale, ecc. Ora questo è un dato innegabile che segna una frattura rispetto al passato... Il valore dato al lavoro ha bisogno di un profondo ripensamento e di una rivalutazione, di una rigenerazione.

Sono riflessioni che convalidano alcuni risultati della presente indagine, come la convinzione della maggioranza dei lavoratori che il bilancio del dare-avere con l'azienda sia negativo per loro; o l'atteggiamento per cui, qualora si disponga di un'alternativa praticabile e si abbia la forza psicologica necessaria, allora ci si può mettere in movimento per cambiare lavoro.

Il cambiamento della cultura collettiva del lavoro è però suffragato da un'altra serie di dati rilevati mediante l'indagine. Al di là della famiglia e delle relazioni affettive, solo un terzo degli occupati intervistati (il 33,3%) ritiene che il lavoro sia l'attività più importante di tutte le altre. Per il 49,0% ha la stessa importanza di altre attività che vengono svolte individualmente, come lo sport, gli hobby, il volontariato, e per il 17,7% è invece meno importante delle attività alternative (tabella 16).

I dati mostrano, in particolare, l'evoluzione generazionale della cultura del lavoro. Emergono infatti differenze significative, perché tra i giovani la quota che reputa il lavoro la cosa più importante di tutte scende al 29,0%, mentre tra i lavoratori più maturi, over 50, sale al 35,9%. Risulta, dunque, una diversa declinazione generazionale della questione, con i giovani più propensi alla relativizzazione del ruolo del lavoro come baricentro della vita. Sarebbe un errore, o almeno una forzatura, parlare di una marginalità del lavoro nelle vite degli italiani; ma è corretto dire che, rispetto al passato, si è ridotta la pervasività del lavoro e che la percezione di una sua minore centralità è più evidente proprio tra le giovani generazioni.

Il 58,9% dei lavoratori intervistati ritiene, inoltre, che nel nostro paese le persone dedichino più attenzione alla vita privata di quanto facessero prima dell'emergenza Covid. Ne sono più convinti proprio i giovani (65,1%). È diffusa dunque l'opinione che nel triennio trascorso, segnato da successive

emergenze, sia maturata una diversa concezione della vita, in cui il peso della cura da dedicare a sé stessi risulta accresciuto, a scapito della centralità del lavoro (tabella 17).

Così, il 61,6% degli occupati intervistati – non sono pochi – dichiara di ritenere che il lavoro serva solo per disporre di un reddito, per potersi poi dedicare alle cose che contano davvero nella vita (tabella 18).

Emerge, ancora una volta, il valore soggettivo del lavoro e la potenza suggestiva del tempo emancipato dal lavoro. Al di là delle retoriche sul fenomeno delle “grandi dimissioni”, l’evoluzione culturale principale a proposito del rapporto con il lavoro è legata a un cambiamento del valore attribuito al tempo libero *dal* lavoro, da dedicare alle attività che soggettivamente si valutano più importanti o interessanti. Non una fuga dal lavoro in quanto tale, dunque, da cui deriva comunque la sussistenza economica, ma una riduzione del valore soggettivo attribuito al lavoro. È come se si fosse abbassata la soglia accettabile del tempo da dedicare al lavoro. Non si tratta della perpetratazione di antiche lotte ideologiche finalizzate alla riduzione dell’orario di lavoro, bensì della richiesta molto contemporanea di una maggiore autonomia individuale, che trova la sua migliore espressione in un rinnovato equilibrio tra tempo di lavoro e tempo di vita. Emancipare il tempo – risorsa scarsa ed esauribile, per definizione – dal lavoro vuol dire poterlo utilizzare per attività che garantiscono un beneficio soggettivo ritenuto di maggior valore.

Soluzioni finalizzate alla riattivazione della scintilla del coinvolgimento possono rivelarsi utili. Dalle interviste in profondità emerge come, soprattutto per i lavoratori non più giovani, resti la necessità di avere “*un riconoscimento gratificante dell’importanza del lavoro che svolgono e della propria funzione*”: se il lavoro tornasse a dare di più ai lavoratori, probabilmente a loro volta i lavoratori darebbero qualcosa di più al lavoro. Per i giovani, invece, la dinamica di disancoraggio dal lavoro ha radici più fresche, in quanto rinvia a un mutato sistema valoriale. L’attenzione da loro rivolta alla possibilità di conciliare il lavoro con la vita intesa in senso pieno è molto alta. Soprattutto dopo che le emergenze degli ultimi anni hanno svelato una vulnerabilità inaspettata: non a caso, 6 lavoratori su 10 si dicono pessimisti pensando all’Italia tra dieci anni (tabella 19).

È perciò essenziale che il lavoro e la presenza in azienda trovino un modo rinnovato di esplicarsi per contribuire alla costruzione del benessere soggettivo dei lavoratori di fronte a uno stato di incertezza ormai pervasivo.

Ci sono comunque dei buoni punti fermi dai quali ripartire, da considerare insieme a un paio di spie di allarme (tabella 20):

- è diffusa ancora in maniera plebiscitaria la convinzione che il lavoro resta il mezzo mediante il quale migliorare la propria condizione economica e sociale: lo pensa complessivamente il 92,3% del campione;
- che il successo nel lavoro dia senso alla vita è anch'essa un'opinione molto diffusa, fatta propria complessivamente dal 65,9% dei lavoratori (un'affermazione ritenuta molto vera dal 16,3% e abbastanza vera dal 49,6%);
- non pochi lavoratori, ma comunque meno della metà (il 44,5%), pensano però che il successo nel lavoro arrivi solo se si è disposti a rinunciare a una vita privata appagante;
- un quarto degli occupati (il 23,8%) crede che nel lavoro convenga dare solo il minimo indispensabile.

Tabella 16 – Opinioni dei lavoratori sull'importanza del lavoro nella vita (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Più importante delle altre attività che svolgo (sport, hobby, volontariato, ecc.)	29,0	33,1	35,9	33,3
Importante al pari delle altre attività che svolgo	49,9	49,0	48,5	49,0
Meno importante delle altre attività che svolgo	21,1	17,8	15,5	17,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

Tabella 17 – Lavoratori che pensano che oggi le persone dedicano più attenzione alla vita privata rispetto a prima della pandemia (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Sì	65,1	58,8	55,5	58,9
Molto	12,3	13,5	13,2	13,1
Abbastanza	52,8	45,3	42,3	45,8
No	34,9	41,2	44,6	41,1
Poco	27,4	30,2	32,5	30,5
Per niente	7,5	11,0	12,1	10,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

Tabella 18 – Lavoratori che considerano il lavoro solo un mezzo per disporre del reddito necessario per potersi dedicare alle cose che contano davvero nella vita (%)

	Maschi	Femmine	Totale
Sì	69,7	54,3	61,6
Molto	23,4	19,4	21,0
Abbastanza	46,3	35,0	40,6
No	30,3	45,7	38,4
Poco	25,2	33,5	30,1
Per niente	5,1	12,2	8,3
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

Tabella 19 – Atteggiamento dei lavoratori pensando all'Italia tra dieci anni (%)

Ottimista	24,4
Pessimista	60,6
Non so	15,0
Totale	100,0

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

Tabella 20 – Accordo dei lavoratori con le seguenti affermazioni (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Il lavoro è lo strumento per migliorare la propria condizione economica e sociale				
Molto	37,1	34,9	43,2	38,6
Abbastanza	55,5	57,5	48,8	53,7
Poco	6,2	6,3	7,0	6,5
Per niente	1,3	1,3	1,0	1,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
Il successo nel lavoro dà senso alla vita				
Molto	14,6	14,0	19,5	16,3
Abbastanza	50,3	49,2	49,5	49,6
Poco	30,2	30,2	23,3	27,5
Per niente	4,8	6,6	7,7	6,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Il successo nel lavoro arriva solo se si è disposti a rinunciare a una vita privata appagante				
Molto	8,4	12,9	9,1	10,4
Abbastanza	31,8	40,6	29,2	34,1
Poco	42,2	31,5	41,0	37,6
Per niente	17,6	15,0	20,8	17,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
Nel lavoro conviene dare solo il minimo indispensabile				
Molto	4,8	8,4	3,6	5,7
Abbastanza	22,9	20,8	12,7	18,1
Poco	46,3	40,0	34,0	39,1
Per niente	26,0	30,8	49,6	37,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

2.11. *Le caratteristiche socio-demografiche del campione di occupati intervistati*

Di seguito sono indicate le caratteristiche socio-demografiche (tabella 21) e strutturali (tabella 22) del campione di 1.000 occupati maggiorenni rappresentativo a livello nazionale, proporzionale per sesso, classi di età e area geografica di residenza (metodologia di intervista: Cawi-Cati-Cami).

Tabella 21 – Caratteristiche socio-demografiche del campione (%)

Sesso	
Maschio	57,8
Femmina	42,2
Totale	100,0

Classi di età

18-34 anni	22,6
35-49 anni	38,4
50 anni e oltre	39,0
Totale	100,0

Titolo di studio

Nessuno	0,1
Licenza elementare	0,3
Licenza media/Qualifica professionale	12,5
Diploma	47,0
Laurea o superiore	40,1
Totale	100,0

Area geografica di residenza

Nord-ovest	29,8
Nord-est	22,4
Centro	21,3
Sud e isole	26,5
Totale	100,0

Nazionalità

Italiana	98,3
Paese Ue	1,3
Paese extra-Ue	0,4
Totale	100,0

Tipologia familiare

Unipersonale	20,0
Coppia senza figli	21,0
Coppia con figli	52,1
Monogenitoriale	6,9
Totale	100,0

Reddito annuo

Fino a 15.000 euro	19,1
Tra 15.000 e 28.000 euro	39,2
Tra 28.000 e 55.000 euro	27,4
Tra 55.000 e 75.000 euro	4,1
Oltre 75.000 euro	2,0
Non so	8,2
Totale	100,0

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

Tabella 22 – Caratteristiche strutturali del campione (%)

Tipologia di occupato

Lavoratore dipendente a tempo indeterminato	69,0
Lavoratore dipendente a tempo determinato	12,0
Lavoratore con contratto di collaborazione	4,1
Altro	14,9
Totale	100,0

Ruolo ricoperto in azienda

Dirigente, quadro direttivo	9,2
Funzionario, impiegato, tecnico specializzato	64,1

Mansioni esecutive	26,7
Totale	100,0
Settore di attività dell'azienda	
Agricoltura, silvicoltura, pesca	3,0
Industria	17,6
Costruzioni	4,7
Servizi	74,7
Totale	100,0
Dimensioni dell'azienda	
Fino a 9 addetti	28,3
Tra 10 e 49 addetti	16,4
Tra 50 e 249 addetti	17,6
250 addetti e oltre	37,8
Totale	100,0
Anzianità aziendale	
Fino a un anno	14,0
2-5 anni	25,2
6-10 anni	17,1
11-20 anni	23,6
21 anni e oltre	20,1
Totale	100,0

Fonte: indagine ASFOR-ISVI, 2023

Vissuti, aspettative e inquietudini nel mondo del lavoro oggi

MARCO VERGEAT¹

1. Brevi note metodologiche

La parte qualitativa della ricerca si è basata su interviste individuali e focus group. Sono state realizzate 25 interviste individuali, tutte rivolte a persone di età compresa tra i 40 e i 60 anni, appartenenti quindi alla generazione dei baby boomers e alla generazione X. Inoltre, sono stati realizzati 4 focus group (complessivamente 23 persone) con partecipanti più giovani, in età compresa tra i 22 e i 36 anni, appartenenti quindi alla generazione dei millenials, salvo un paio di più giovani della generazione Z. Le interviste sono state rivolte a 5 capi azienda, 9 fra top manager di primo livello e middle manager e 9 responsabili HR. A queste si sono aggiunte due interviste a responsabili di associazioni confindustriali. Le interviste hanno avuto una durata di 1/1,5 h ciascuna mentre i focus group una durata di 2 h ciascuno. Le interviste e i focus group sono stati trascritti e si è proceduto a un'analisi testuale e trasversale di tutti i contenuti. Nel report, in relazione ai diversi temi che sono stati oggetto di sintesi di commento e interpretazione, vengono riportati alcuni verbatim ritenuti significativi.

2. Il vissuto soggettivo del lavoro: overview

Alla domanda circa il vissuto del lavoro (ricavabile dalla propria esperienza diretta e dal confronto con gli altri...) gli intervistati rispondono mettendo l'accento su un'ampia gamma di temi. Come se si guardasse dentro un caleidoscopio, il vissuto del lavoro assume forme e coloriture diverse e complesse. La prima impressione che se ne ricava è che il tema sollevato suscita molto

¹ Presidente ASFOR Associazione Italiana per la Formazione Manageriale.

interesse e sia percepito da tutti come di estrema attualità e rilevanza. Al contempo diventa chiaro che, seppure a fronte di incertezze e di un certo iniziale disorientamento, il significato del lavoro, la sua centralità nella vita delle persone stiano attraversando un'evidente discontinuità rispetto al passato.

Nella prima fase dell'intervista, da alcuni si segnala una stanchezza diffusa: "...è un momento che restituisce un'idea di capitale umano un po' smarrito, stanco, quasi esausto...". Ma è una stanchezza psicologica prodotta anche da fattori esterni: la lunga pandemia, l'ingresso senza soluzione di continuità in un periodo di guerre e instabilità geo-politiche, le riprese e le improvvise stasi dell'economia, la "novità" dell'inflazione, ecc. Gli elementi di contesto che caratterizzano questo momento storico percepito come complesso e di transizione vengono enfatizzati, si dice, da una comunicazione pervasiva e multicanale (giornali, televisioni, social, ecc.) che alimenta emozioni negative e "spegne la gioia di vivere". La stanchezza psicologica è anche, in qualche modo, connessa al significato del lavoro:

...Le persone in questo momento si interrogano sul significato del loro lavoro, *questo è un dato indiscutibile...*

Il tema della ricerca di un senso, di un significato del proprio lavoro che vada oltre la semplice necessità di una retribuzione, emerge in maniera chiara e trasversale in quasi tutte le interviste e parzialmente nei focus group dei giovani.

Nelle risposte degli intervistati assume medesima trasversalità ed enfasi la diminuzione del valore identitario del lavoro: sembra che non si voglia dare al lavoro la stessa centralità esistenziale di un tempo. Questo concetto viene espresso da molti con un'ampia varietà di verbalizzazioni e il più delle volte viene considerato un modo di pensare e "di essere" caratteristico soprattutto dei giovani, millenials e generazione Z.

...Il lavoro si rileva meno identitario, definisce meno l'identità delle persone. Vale sicuramente per i giovani che nascono così ma anche per le persone più adulte...

...Il lavoro era visto come una meta per avere sicurezza, status, ecc. La differenza con i nuovi assunti è enorme: la priorità è il tempo libero, il seguire le proprie passioni, nemmeno tanto la famiglia...

...Per me il lavoro era ed è la chiave per affermare l'identità delle persone, l'utilità per sé stessi e per gli altri...

...Il lavoro ora è una delle tante cose che le persone fanno, per noi era più identificativo...

Fa capolino più volte, in questa prima fase dell'intervista, l'ombra lunga del Covid che ha completamente sdoganato la possibilità di lavorare a distanza e da casa propria. Numerosi intervistati considerano l'esperienza del Covid e l'introduzione del cosiddetto smart working un punto di svolta epocale e decisivo per il significato e il vissuto del lavoro, "*...l'elemento che ha generato un giro di boa...*". Le ragioni e le conseguenze di questa discontinuità sono molte:

- la consapevolezza che nulla è dato per certo e nulla si può davvero controllare e il conseguente ribilanciamento tra il valore del lavoro e altre cose che hanno valore nella vita delle persone: il tempo libero, la famiglia, la dimensione sociale, le passioni e gli hobby, ecc.;
- l'aspettativa di poter conciliare con maggiore facilità la soddisfazione di esigenze, scadenze e interessi personali e familiari con quelli lavorativi, evitando gli spostamenti e lo stare in ufficio. Tale aspettativa è stata generata dalla diffusione e dal consolidamento post pandemico dello smart working;
- la conferma per alcuni (non per tutti) della scarsa utilità e dello scarso valore aggiunto derivante dalla consuetudine di lavorare "in presenza" negli uffici.

Il lavorare a distanza, forzato dal Covid e dai lockdown, è diventato per molti una soluzione consolidata, addirittura un cambiamento nell'organizzazione della propria vita personale e familiare. C'è chi ha riorganizzato la gestione della famiglia e la gestione dei figli, chi addirittura si è trasferito nei paesi di origine e lavora da là. Tutto ciò ha creato e crea però significativi problemi di non facile soluzione:

...Si è perso un po' il senso e il valore di quello che facciamo...

...Si rischia di far perdere completamente il concetto di relazione, scambio, rapporto interpersonale...

...Il lavorare da casa alla lunga fa perdere il desiderio e la consapevolezza di fare parte di qualcosa...

Senza contare gli impatti sull'innovazione e sulla execution:

...Le cose succedono quando le persone stanno insieme...

...Lo scambio in presenza è mandatorio, è quello che permette di generare le idee...

Complessivamente si ricava dalle risposte degli intervistati che “il Covid”, con tutto ciò che ne è seguito, abbia slatentizzato un vissuto e forse un malessere che già esisteva prima. Malessere che aveva già determinato un distacco tra la vita delle persone e il lavoro, seppure naturalmente con diversi gradienti di intensità a seconda del tipo di impiego, del ruolo ricoperto, delle caratteristiche personali.

Emerge infine, in questa prima fase dell'intervista, qualcosa di parzialmente inaspettato: la percezione da parte di quasi tutti gli intervistati, per la maggior parte appartenenti alla generazione X e a quella dei baby boomers, di una forte distanza di atteggiamento e vissuto verso il lavoro tra loro e i giovani appartenenti alla generazione dei millenials e alla generazione Z. Una distanza che viene sottolineata in una chiave talvolta quasi conflittuale. Questo è un tema assai rilevante che sarà sviluppato in un capitolo successivo.

3. Fattori che influenzano il vissuto del lavoro

Vi sono numerosi e diversi fattori che influenzano il vissuto, il significato e le aspettative che le persone rivolgono al lavoro. Alcuni di essi possono essere parte del più ampio contesto sociale ed economico contemporaneo. Altri attengono ad aspetti che potremmo considerare strutturali del mercato del lavoro e altri ancora che possono essere qualificati come fattori culturali e psicologici.

4. Pervasività e fascinazione della tecnologia

Tra i fattori di contesto emerge quello della pervasività della tecnologia, della fascinazione legata alla sua capacità prestazionale, nonché del suo impatto sul modo di pensare e lavorare, comunicare e relazionarsi. La tecnologia suscita sentimenti ambivalenti: da un lato se ne apprezzano le ovvie e progressive potenzialità per velocizzare i processi, rendere flessibile il lavoro, collezionare informazioni, per avere accesso a risorse di conoscenza e a “mondi” di esperienza un tempo difficili da raggiungere. Dall'altro lato le tecnologie suscitano preoccupazione e incertezza perché se ne percepisco-

no, soprattutto da parte dei baby boomers e della generazione X, gli effetti negativi, i rischi e anche la loro non governabilità.

Tutti gli intervistati considerano che la tecnologia abbia cambiato il modo di lavorare e comunicare e abbia creato una vera e propria discontinuità anche nei rapporti sociali. Gli ultimi 3 – 4 anni sono stati di fortissima accelerazione in questo senso. Ciò ha prodotto, per gli intervistati, una molteplicità di effetti che possiamo sintetizzare come segue:

- una virtualizzazione dell’esperienza e della relazione frutto sia della digitalizzazione diffusa di molti processi e attività (anche appartenenti alla quotidianità di ciascuno), sia dell’iper-utilizzo dei vari social: Instagram, Twitter, TikTok, Facebook, per certi aspetti lo stesso WhatsApp.

...Per esempio la remote connection fa perdere un po’ il senso e il valore di quello che facciamo, si perde il senso di autenticità...

...Mi è capitato spesso di fare colloqui su Teams e poi in presenza era tutto diverso...

- l’essere sempre connessi, l’iper-connettività sottrae tempo ed energia alla riflessione, all’approfondimento, tutto è veloce, sommario, superficiale, fugace.

...Siamo immersi in un mondo in cui tutto è un mordi e fuggi e questo si riflette anche nel lavoro, nella capacità di fermarsi e riflettere...

...Essere sempre collegati genera una perdita di focus, costantemente sollecitati dalle notifiche di Twitter o di Instagram crea difficoltà a mantenere la concentrazione...

...Noto in tutti un calo di attenzione estremo, in me in primis...

- la velocità amplificata dalla tecnologia diviene parte integrante e connotato dell’intero sistema competitivo e, di conseguenza, il decidere e l’agire velocemente divengono sempre di più una regola a cui è difficile sfuggire:

...È vincente il fatto di saper sfruttare velocemente tutte le informazioni a cui abbiamo accesso senza soffermarsi troppo... anche perché tutto diventa rapidamente obsoleto...

- “velocità” e “superficialità” divengono anche i driver di un modo di pensare e di porsi nei confronti del lavoro, influenzando anche sul sistema delle aspettative.

...Il mondo è superficiale anche per necessità, le informazioni sono superficiali perché sono troppe e bisogna semplificare e questo porta noi stessi a esserlo: l'approfondimento è qualcosa di costoso in termini di energia e applicazione...

...Tutti vogliono essere brillanti subito, non c'è cultura della preparazione...

...Le persone hanno fretta di conseguire risultati economici e di carriera in un tempo ragionevolmente troppo breve, è il riflesso della velocità che la società vive...

5. Lo spirito del tempo e l'immaginario collettivo

Emergono in modo trasversale nello sviluppo delle interviste elementi influenzanti il vissuto del lavoro che sono, a tutti gli effetti, cause esterne alle imprese e che determinano quello che potremmo chiamare lo “spirito del tempo”. Quest'ultimo è influenzato dalla concomitanza di una serie di fenomeni che determinano un clima generale di incertezza e apprensione verso il futuro: gli andamenti altalenanti dell'economia, caratterizzati da fasi brevi di ripresa e improvvise gelate (fra questi il sopraggiungere inaspettato dell'inflazione); l'esplosione improvviso di guerre cruente che innescano dinamiche geo-politiche internazionali preoccupanti, il rischio di pandemie come quella recentemente vissuta di cui fino a poco tempo fa non si aveva nemmeno più la memoria. Per ultima, ma non ultima per importanza, la questione ambientale e il cambiamento climatico che allude a scenari apocalittici e che genera una sorta di eco-ansia che vive sottopelle in molte persone. Caratteristica è l'opinione che esprime un intervistato:

...L'ambiente esterno veniva definito V.U.C.A. (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), oggi esiste un nuovo modo per definire la situazione: B.A.N.I. (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensibile)... una sorta di V.U.C.A. al quadrato. Tutto ciò impatta sul vissuto delle persone al lavoro...

A ciò si aggiunge la percezione, corroborata da dati strutturali relativi ai tassi di crescita economica, al calo demografico, alla dinamica degli inve-

stimenti, ecc. che si stia vivendo nel nostro paese, ma più in generale in Occidente, una fase storica di transizione, decrescita e declino e, dice un intervistato:

...Questo te lo porti dentro, c'è gente più incazzata, più egoista, con più problemi rispetto al passato anche di sussistenza... se sei in una fascia media fai fatica...

6. La difficoltà a “sostare”

Il logoramento della fiducia nel futuro, la rinuncia a pensare e ad agire in una prospettiva di lungo termine, si collega alla difficoltà e alla fatica di “sostare”. Per “sostare” si intende avere continuità di presenza e impegno in un medesimo luogo, in una attività, ma anche in un ruolo professionale, così come dentro a un percorso o a un progetto. Il concetto di sostare assume per le diverse persone intervistate significati molteplici: può voler dire stare a lungo nella stessa azienda, affinare e accumulare esperienza sufficiente per diventare competenti nel proprio lavoro o semplicemente portare a compimento un percorso lungo e complesso. Sembra che “sostare”, “fermarsi” equivalga a perdere l'opportunità di “andare veloci”, di fare altro, di essere altrove, di essere anche qualcosa di diverso rispetto a ciò che si è e si fa.

Per alcuni questa difficoltà è riconducibile a una scarsa significatività del lavoro, al non credere nell'utilità e nello scopo della propria attività.

...Se sostare in un posto non ha senso per me allora mi sposto, vado via...

...Sostare mi dà la sensazione di perdere opportunità se non credo in quello che faccio...

Per altri la difficoltà di “sostare” è collegata all'essere focalizzati sul presente, sul “qui e ora” ed è causata dall'incertezza di una prospettiva futura per la quale, quindi, non vale la pena di impegnarsi. In tal senso l'impegno è visto come un sacrificio, una riduzione del proprio spazio vitale, una “riduzione di essere” invece che un possibile arricchimento di sé.

...Lo vedo così un po' dappertutto, vivere il momento, il futuro è incerto, il presente no...

...Impegnarsi oggi per avere un risultato domani? Ma perché se posso già portare a casa qualcosa oggi...

Su questo punto si esprimono con chiarezza una parte dei giovani dei focus group:

...Il contratto a tempo indeterminato mi ha impanicato, sarà così per tutta la vita? Che ansia, no voglio cambiare. Avere un lavoro che mi definisca per tutta la vita mi mette ansia...

...Nei colleghi più giovani della generazione Z, ho visto 3 casi di persone che si sono licenziate aprendo Partita IVA pur di avere la libertà di poter lavorare per più aziende...

...Cambiare per vedere altro. Ma altro cosa?...

...Cambiare per sfuggire alla monotonia...

I millenials attribuiscono ai social, almeno in parte, la difficoltà nel “sostenere” e approfondire. Una difficoltà che viene soprattutto attribuita a chi è più giovane di loro.

...Sono i social che influenzano i più giovani, che danno l'illusione che tutto è possibile, che se vuoi puoi... ok ma ti devi anche fare un mazzo tanto...

...I ragazzini non sanno discernere ciò che è reale, gli appare tutto semplice e quindi perché dovrebbero sbattersi a lavorare 8 ore al giorno?...

Infine, emerge che l'esposizione al web, ai social, ma anche ad altri canali di comunicazione come le piattaforme streaming o anche la tradizionale televisione, offre in ogni momento della giornata un vasto menù di possibilità e di stimoli che funzionano come opportunità di evasione e scarico dell'ansia, non si limitano a distrarre e a defocalizzare, ma suscitano vere e proprie forme di attrazione e identificazione ancorché fuggevoli e temporanee.

7. Le distanze generazionali

Dalle interviste e dai focus group emerge una significativa distanza tra le generazioni relativamente al vissuto del lavoro e alle aspettative che a esso vengono rivolte. I baby boomers e la generazione X, che costituiscono la totalità delle interviste individuali, considerano il lavoro, in larga prevalenza, fondamentale per la realizzazione di sé stessi. Vedono in esso la chiave per affermare la propria identità, “...l'utilità per sé stessi e per gli altri...”.

Ribadiscono con forza questa convinzione pur riconoscendo quanto sia importante avere maggiore tempo per sé e disporre di una maggiore flessibilità nel modo di lavorare grazie anche all'utilizzo, seppure non esclusivo, dello smart working.

...Mi piace tantissimo e mi realizzo nel mio lavoro, e per me non è un peso, è un progetto...

...La generazione dai 40 anni in su ha radicato il senso del dovere e la realizzazione attraverso il lavoro... ha un approccio di grandissima responsabilità verso quello che fa...

...Le vecchie generazioni sono abituate a lavorare molto di più, il lavoro è identificativo...

Baby boomers e generazione X dichiarano maggiore allineamento con le logiche aziendali, di aver mantenuto legame e senso di appartenenza verso l'azienda. Poiché il lavoro ha una valenza per loro identitaria sono interessati al suo contenuto, che deve essere interessante e coinvolgente, oltre che in grado di soddisfare le aspettative economiche e la sicurezza di lungo termine (per questo sono più sensibili alla solidità finanziaria dell'azienda). La flessibilità, il work-life balance, il tempo libero, la possibilità di lavorare a distanza possono avere una loro importanza e se ne riconoscono i vantaggi, oggi più di ieri, ma non sono considerati elementi fondamentali.

Dalle interviste individuali emerge anche in più riprese un'opinione piuttosto omogenea e nitida dei giovani, millenials e generazione Z. Un'opinione che in qualche caso risulta essere un po' stereotipata e venata di una certa negatività.

...Le nuove generazioni si fanno bastare lo stipendio, vogliono uscire e fare le proprie cose, magari senza fare nulla...

...Le generazioni più recenti rischiano di considerare il lavoro una cosa accessoria, secondaria nella scala dei valori...

...Le nuove generazioni sono meno disponibili al sacrificio, la soddisfazione e la realizzazione personale è ricercata in altri fattori...

...I giovani entrano in azienda con l'idea che il lavoro è solo lavoro, io mi realizzo in altro... io lavoravo 12 ore al giorno tutti i giorni e ne ero contento perché stavo imparando e crescendo...

In estrema sintesi queste generazioni di giovani vengono definite come più attente al work-life balance e orientate al tempo libero, meno disposte all'impegno e alla fatica vissuti da loro come un sacrificio, più in difficoltà nel prendersi serie responsabilità dirette e nell'approfondire rimanendo focalizzati. Portatori di una disillusione e di un disincanto nei confronti del lavoro e del futuro che non sono altrettanto sottolineati per i più senior. Stupisce che non sia dato spazio ad aspetti più positivi e luminosi che pur dovrebbero e potrebbero essere apprezzati: la padronanza della tecnologia, lo spirito innovativo, l'energia, la capacità di punti di vista sul mondo diversi e nuovi, ecc. Qua e là fanno capolino apprezzamenti di tipo generico, ma sono decisamente marginali:

...I più giovani colgono anche l'idea della sostenibilità ambientale e sociale, del senso civico...

Millenials e generazione Z, d'altro canto, confermano quanto veniva espresso dalle interviste individuali rispetto al vissuto del lavoro. Il lavoro è importante per acquisire le risorse necessarie a vivere ma perde la sua centralità esistenziale. È un mezzo necessario per finanziare altri progetti e programmi personali ritenuti interessanti.

...Si cerca di fare in modo che il lavoro sia a servizio della vita che voglio fare. Lavoro un mezzo per poter fare la vita che voglio...

...La nostra generazione è molto più incline a ricercare un equilibrio tra vita privata e lavorativa...

...Ora vedo che nei giovani c'è meno ossessione per la carriera, forse per mazzate, forse per crisi del 2009, forse per crisi pandemica... sì voglio fare carriera ok, ma senza uccidermi e senza perdermi tante altre cose. Allora mi accontento, mi allineo a una cosa più morbida che mi fa stare serena...

Tuttavia, i giovani esprimono interesse verso i contenuti del lavoro, la possibilità di apprendere e crescere, le relazioni che si instaurano nell'ambiente di lavoro, nonché verso il significato e l'impatto che quest'ultimo ha in azienda e più in generale nella società:

...Voglio fare quello per cui sono portata e che mi dà soddisfazione e vedo che questo è così per tanti...

...La cosa più importante è riuscire a trovare una passione per quello che si va a fare...

...Il riconoscimento e la crescita sono importanti... sentirsi visti e riconosciuti per me è fondamentale...

...È importante l'equilibrio relazionale anche tra colleghi e avere un buon grado di conoscenza, sentirsi un team, sentirsi vicini...

...Maggiore moralità nei giovani e volontà di fare qualcosa per il prossimo e che sia realmente sostenibile...

Tra i giovani vi è anche chi si sente più affine ai valori delle generazioni più senior e osserva inclinazioni e comportamenti della propria generazione dall'esterno e con piglio critico. In un caso si fanno interessanti distinguo e si segnalano diverse tipologie di atteggiamento verso il lavoro da parte dei giovani. Ciò a significare che i millenials e anche la generazione Z non possono essere considerati un corpo omogeneo, con le medesime motivazioni, aspettative e caratteristiche culturali:

...Vi sono persone che hanno scelto un percorso formativo poco ambizioso e che investono poco nel lavoro...

...Persone che hanno trovato un lavoro non previsto che si sentono bloccati perché stanno facendo una carriera che non è quella che avevano immaginato...

...Infine quelli dell'overachievement, che lavorano tanto in un settore molto specifico ma alla fine vivono male perché vorrebbero fare anche altro oltre al lavoro...

Complessivamente, emerge che una delle differenze fondamentali di mindset e di atteggiamento che i giovani esprimono verso il lavoro, verso le aziende e verso i capi ai diversi livelli delle strutture, rispetto ai baby boomers e anche alla generazione X, è costituita da una sorta di "inversione dell'onere della prova":

...L'onere della prova era su di me, dovevo dimostrare di essere in grado. Ma ora mi sto rendendo conto che questo equilibrio si sta spostando, l'onere della prova è sull'azienda...

8. Che cosa si cerca nel lavoro e suscita motivazione

Sia dalle interviste individuali che dai focus group si confermano alcuni driver motivazionali “tradizionali”, che sono da sempre noti. Emergono poi pochi elementi di relativa novità legati alla minore centralità del lavoro nella vita delle persone. Ciò che è importante sottolineare è la nuova enfasi attribuita ad alcuni fattori sia igienici che motivazionali. Una parte significativa degli intervistati sottolinea, ad esempio, come siano tornati a essere rilevanti nel percepito delle persone gli aspetti economici, in particolare retribuzioni e benefit. Ciò come conseguenza di una certa stasi nelle dinamiche retributive degli ultimi anni (anche in confronto ad altri paesi) e anche come conseguenza degli effetti negativi prodotti da un generalizzato aumento dei costi della vita.

...La parte economica è tornata a essere molto importante...

...È importante avere retribuzioni adeguate rispetto ai costi che sei costretto a sostenere...

...La copertura dei bisogni primari torna a essere rilevante: un salario adeguato, sostenibile nel tempo, una certa stabilità e sicurezza del posto di lavoro...

Inoltre, si confermano come fondamentali per generare motivazione le opportunità di accrescere le proprie competenze e allargare il perimetro della propria responsabilità. Il tema della crescita personale e professionale è citato ripetutamente soprattutto, come era prevedibile, dai giovani. Sempre dai giovani viene una domanda esplicita e ricorrente di ascolto, valutazione e feedback, nonché di ottenere riconoscimento. Da parte di qualcuno di loro si menziona l'utilità di avere un mentore senior in azienda che possa orientare il loro sviluppo.

Altri driver di motivazione “evergreen” sono la possibilità di avere obiettivi sfidanti, di avere una percezione chiara del significato e dell'utilità del proprio lavoro, di sentirsi responsabilizzati e di avere sufficiente autonomia e delega decisionale e operativa.

Emergono poi alcuni fattori anch'essi considerati motivanti che, rispetto al passato, anche se per loro natura non sono del tutto nuovi, sembrano acquisire oggi maggiore rilevanza. Qualcuno li considera addirittura decisivi nel segnare l'appartenenza a una organizzazione di lavoro.

- “...il sentirsi parte di qualcosa...”: l’essere parte di un grande progetto, l’essere soggetto coinvolto e attivo nella costruzione di qualcosa di cui poter essere fieri. La condivisione quindi di una “Visione” coinvolgente, credibile e aspirazionale. Una visione che oltre a essere ben comunicata deve essere resa credibile dalla qualità dei leader che la rappresentano. Questi ultimi per essere credibili devono dare prova di integrità e coerenza. Fa parte della visione anche il sistema valoriale di riferimento che inevitabilmente la influenza. La sintonia con i valori espressi e praticati dall’azienda è considerata fondamentale, soprattutto dai giovani.
- “...la qualità delle relazioni fra colleghi e con i capi...”: la possibilità di respirare un buon clima nell’ambiente di lavoro, di instaurare relazioni positive e collaborative con i colleghi, di non percepire alcun elemento di “tossicità” al lavoro, è considerata, dai giovani in particolare, un fattore essenziale per scegliere e restare in azienda. Relazioni negative, conflittuali o eccessivamente competitive possono addirittura essere, per qualcuno (non per tutti), il motivo principale di allontanamento e poi di abbandono di un lavoro. Se da una parte si considera la possibilità di vivere relazioni positive un fattore importante di scelta e di motivazione, dall’altra le relazioni sono caratterizzate da legami deboli, da una certa fragilità, da scarso approfondimento. È sufficiente che la pressione e la complessità del lavoro “riscaldino l’ambiente”, creino qualche tensione o la percezione di un certo livello di conflittualità, che i più giovani sono portati a cercare vie di fuga. Significativa è la verbalizzazione di un partecipante: “...va di moda il concetto di psychological safety, il rischio è di avere aziende popolate da persone che non accettano il contraddittorio...”
- Come già precedentemente accennato, fra i fattori oggi considerati fondamentali assai più che nel passato vi è quello del work-life balance. Ma che cosa c’è di nuovo su questa questione che in una certa misura è sempre esistita? C’è di nuovo che è molto più esteso il numero delle persone a cui interessa e ciò senza troppe distinzioni di età, livello di qualifica e di responsabilità. Un tempo la spiccata ricerca dell’equilibrio fra tempo privato e tempo di lavoro era tipica di chi aveva un atteggiamento di minore investimento nei confronti del lavoro, di chi non era particolarmente attratto dal successo e dalla carriera professionale o di chi, più semplicemente, riteneva di non avere capacità e competenze tali da raggiungere traguardi significativi per sé. Oggi la richiesta di un

lavoro flessibile, gestibile anche da remoto, che lasci spazio a un tempo per sé è assai più generalizzata e riguarda anche giovani talenti, persone con elevate qualifiche e perfino qualcuno che esercita un ruolo direzionale.

9. Conclusioni: linee di frattura, consapevolezza delle aziende e percezione delle priorità

A fronte degli elementi e dei fenomeni che sono stati oggetto di analisi e che influenzano le aspettative e i vissuti soggettivi del lavoro, nonché il benessere e la soddisfazione delle persone al lavoro e il loro livello di engagement, emergono in modo piuttosto evidente alcune linee di contraddizione e di frattura. Da un lato i bisogni più o meno espliciti e consapevoli delle persone, le loro aspettative, i loro desideri; dall'altro le necessità, le caratteristiche e i vincoli che caratterizzano la realtà del lavoro e i contesti nei quali esso si svolge.

Riprendiamo alcune di queste linee di contraddizione/possibile frattura:

- il livello delle retribuzioni (soprattutto per i livelli non direttivi) non tiene il passo con l'aumento generalizzato dei costi della vita, ma le aspettative delle persone relative al tenore di vita e ai livelli di consumo sono crescenti;
- la dinamica delle carriere è, per i più, tendenzialmente lenta, le opportunità di sviluppo nelle aziende sono relativamente poche e necessitano un'attenzione selettiva. Ma la crescita professionale, l'ampliamento del perimetro delle responsabilità sono considerati da tutti, e soprattutto dai giovani, molto rilevanti. Talvolta l'aspettativa è che avvengano in tempi irragionevolmente brevi;
- il mondo del lavoro è in un divenire sempre più complesso e competitivo da ogni punto di vista, richiede competenze altrettanto complesse che spesso devono integrare elevata specializzazione e capacità gestionali, richiede elevata produttività, ma l'aspettativa delle persone è di poter avere maggiore tempo per sé, per la famiglia, per i propri interessi, ecc. assegnando al lavoro minore pervasività e centralità nella propria vita;
- la capacità competitiva di un'azienda, la sua capacità di innovare, di mantenere alti i livelli di qualità e di efficienza, è inevitabilmente collegata all'integrazione sui processi, alla collaborazione, al gioco di squadra, all'essere una comunità di lavoro guidata da scopi e valori comuni.

- Per contro sul fronte delle persone sembra crescere una spinta individualista, orientata sì a relazioni confortevoli ma non necessariamente focalizzate sullo sforzo necessario per raggiungere alte prestazioni;
- per le aziende è molto importante l'identificazione organizzativa, il senso di appartenenza, è piuttosto scontato che esso abbia influenza sull'engagement, sulla produttività, sull'innovazione. Tuttavia, le persone sembrano avvertire meno il bisogno di appartenere e di identificarsi con l'organizzazione. Ciò per un insieme di motivi che sono stati ampiamente trattati precedentemente;
 - l'avere e il sapere comunicare una visione strategica di lungo periodo è considerato dalle aziende ma anche dalle persone un collante fondamentale per una comunità professionale, un elemento importante per stimolare la fiducia e l'engagement. Tuttavia, le persone nutrono una tendenziale sfiducia nel futuro, soprattutto se proiettato nel lungo termine. Sono meno disponibili ad attendere per ottenere risultati differiti nel tempo e spesso preferiscono accontentarsi di ciò che possono realizzare nell'immediato.

Figura 1 – Le sei linee di frattura

Le sei linee di frattura

La realtà del lavoro:

- Dinamica retributiva
- Dinamica delle carriere
- Complessità e competitività
- Integrazione e gioco di squadra
- Senso di appartenenza
- Visione strategica di lungo periodo



Aspettative:

- Tenore di vita
- Crescita rapida
- Tempo per sé
- Individualismo/relazioni orientate al benessere
- Legami deboli
- Sfiducia nel futuro

Priorità:

Leadership efficace e diffusa, comunicazione e condivisione della visione, centralità delle persone come progetto aziendale

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

Il livello di consapevolezza delle aziende circa l'intensità e l'ampiezza di queste linee di frattura, circa la dinamica evolutiva che le caratterizza e le loro cause sembra essere a macchia di leopardo: per alcune questi temi sono oggetto di discussione e di confronto nel management; per altre lo sono, al momento, assai poco; per altre ancora non lo sono per nulla. Per chi è più

avanti nella riflessione su questi temi, l'auspicio è che il management sia di primo livello che di livello intermedio possa accrescere la propria conoscenza e consapevolezza di questi fenomeni insieme alla capacità di gestirli, rafforzando significativamente le proprie capacità di leadership. Vi è anche la convinzione che le funzioni HR dovranno maturare conoscenze e strumenti adeguati per poter operare su queste linee di frattura, riducendone l'impatto negativo.

...La consapevolezza è scarsa, inferiore a quella che dovrebbe essere, soprattutto nel middle management...

...Siamo in ascolto ma lontani dal costruire un contesto di lavoro adatto alle nuove esigenze...

...I reparti HR sono generalmente molto impreparati su questi temi, soprattutto nelle medie aziende...

...Nel dare delle risposte abbiamo fortissime difficoltà. Magari abbiamo individuato delle possibili soluzioni ma poi ci rendiamo conto che non sono tali...

I capi azienda, i manager, i responsabili HR intervistati hanno indicato alcune linee di indirizzo prioritarie, anche se queste ultime rimandano a soluzioni che sono ancora tutte da mettere a fuoco per consentire di passare all'azione. La difficoltà nell'elaborare le soluzioni deriva anche dal fatto che il vissuto del lavoro, le aspettative, le inquietudini a esso collegate si generano prevalentemente fuori dalle aziende, nel più ampio contesto economico, sociale e culturale. Tuttavia, le linee di indirizzo prioritarie emerse riguardano lo sviluppo di una leadership professionale e manageriale efficace e diffusa, attenta all'ascolto e capace di dare significato al lavoro; il rafforzamento a tutti i livelli dell'attività di comunicazione e coinvolgimento per veicolare la visione e il progetto di lungo periodo; l'impegno effettivo di mettere davvero le persone al centro di un progetto di sviluppo organizzativo, cercando di trovare il punto sostenibile di equilibrio tra risultati di conto economico (logica di breve periodo) e una visione strategica di lungo periodo.

PARTE II

I futuri del lavoro: persone e organizzazioni

Il coraggio dell'utopia. Lavoro, generazioni e valori senza tempo

A. REZA ARABNIA¹

Desidero condividere alcune riflessioni che toccano il cuore del nostro essere, non solo professionisti, ma anche esseri umani in una società in costante evoluzione. Il XIII Leadership Learning Lab ASFOR dello scorso novembre ha rappresentato un'occasione per esplorare la natura intrinseca del lavoro e il suo impatto sulla vita di ognuno di noi. In particolare, il progetto di ricerca promosso da ASFOR e ISVI sul tema “A cosa serve il lavoro oggi – Persone e imprese tra aspettative e nuovi valori” ha illuminato aspetti fondamentali del nostro ambiente lavorativo. Questo studio non è solo un lavoro accademico, ma una lente attraverso la quale possiamo osservare il futuro del nostro settore.

Parlando di lavoro, voglio sottolineare che non lo considero diverso dalla vita stessa. Il lavoro è un insieme di esperienze, di sfide e di soddisfazioni che formano il tessuto della nostra esistenza quotidiana. In questo contesto, spesso emerge un dialogo generazionale, all'interno del quale noi “anziani” tendiamo a guardare con nostalgia al passato, mentre i giovani cercano la loro strada in un mondo in rapida trasformazione.

Per questo desidero rivolgermi direttamente ai giovani, per sfatare il falso mito della supposta superiorità delle generazioni che li hanno preceduti. Questo atteggiamento è un qualcosa che appartiene alla storia dell'uomo. Già Seneca e Socrate osservavano la mancanza di responsabilità nei giovani! Anche noi abbiamo affrontato le nostre sfide e avuto le nostre debolezze. Quindi, invito i giovani a vedere oltre le etichette e a riconoscere che la responsabilità, il rispetto e la dedizione sono valori senza tempo.

¹ Presidente e CEO di Gecofin S.p.A.

Contrariamente a quanto si crede, la discrepanza tra aspettative e realtà lavorativa non è un fenomeno recente. Nella mia generazione, come in quelle precedenti e successive, si manifestava già una netta frattura. Alcune persone mostravano una marcata riluttanza al lavoro, altre si appoggiavano ai sindacati per evitare impegni lavorativi, mentre altre si dedicavano con assiduità al raggiungimento dei propri obiettivi.

Questa situazione porta a un bivio: si può scegliere di essere il “figlio di papà”, che si aspetta continuamente assistenza e supporto, oppure essere il “padre di qualcuno”, impegnandosi attivamente e integrando la famiglia e il lavoro come parti essenziali della vita.

Ai giovani e ai responsabili aziendali, suggerisco una riflessione: se gli imprenditori agissero esclusivamente per interesse personale, vendendo aziende senza riguardo per la comunità, trasferendone la sede all'estero per avere dei vantaggi fiscali, le ripercussioni sul paese sarebbero significative. Come afferma il prof. Vittorio Coda nel suo libro “Spirito d'Impresa”: un'impresa non si riduce alla sola contabilità né si concentra esclusivamente sugli azionisti. È fondamentale considerare gli stakeholder, i clienti, i fornitori e i collaboratori. Un'azienda è un insieme complesso, un viaggio condiviso dove l'unione d'intenti è cruciale per il successo comune.

In questo percorso, ci sono punti di svolta in cui dobbiamo scegliere se adattarci passivamente al contesto o se assumerci la responsabilità di guidare il cambiamento. È qui che emerge il vero spirito imprenditoriale: nella capacità di rimanere fedeli ai propri valori e principi, nonostante le sfide esterne e le tentazioni di percorrere strade più facili.

L'imprenditorialità non è solo una questione di possedere azioni o di dirigere un'azienda; è una mentalità, un approccio al lavoro che tutti possiamo adottare. Nel mio percorso professionale, anche come dipendente, ho sempre avvertito una forte responsabilità verso l'azienda, spesso superiore a quella dei proprietari stessi. Ogni persona può e deve sentirsi imprenditore del proprio ruolo, poiché l'azienda non è un'entità astratta, ma una comunità di individui con obiettivi e aspirazioni comuni.

Come leader aziendale, ho imparato che la chiave per un impegno genuino e produttivo in azienda sta nel sentirsi tutti, in qualche misura, imprenditori. Questo significa portare un senso di appartenenza e responsabilità in ogni azione, indipendentemente dal nostro ruolo o posizione. È vero, a volte l'azienda può non essere all'altezza delle nostre aspettative e, in tali

circostanze, dobbiamo essere pronti a prendere decisioni ponderate. Ma un aspetto che ho sempre tenuto a mente è questo: non dobbiamo lasciare che le carenze dell'ambiente aziendale modifichino il nostro nucleo di valori e il nostro impegno.

Vedo che le sfide economiche e di mercato, come gli stipendi più bassi in confronto ad altri paesi, possono influenzare il morale. Ma non è una verità assoluta per tutte le aziende e contesti, specialmente nel Nord Italia che conosco bene. C'è una tendenza diffusa a lamentarsi delle nuove generazioni, che secondo alcuni “chiedono troppo”, ma occorre domandarsi: non siamo stati noi, con le nostre azioni e le nostre scelte, a creare queste aspettative?

Sono fiero dei giovani talenti nella mia azienda, ma li spingo a superare i loro limiti. Il rapporto che si instaura con loro deve essere paterno, non paternalistico, educativo, non accomodante. È importante non temere la partenza di qualcuno solo perché il mercato offre alternative. Cedere a mode passeggiare può portare alla perdita di talenti validi, ne sono convinto.

E a proposito di “mode”, guardando allo smart working, apprezzo la sua flessibilità e le opportunità che offre, ma sono anche consapevole dei suoi rischi. Se non bilanciato correttamente, lo smart working può portare a un senso di isolamento e a una mancanza di coesione di squadra. Ecco perché è fondamentale trovare un equilibrio, capendo quando è il momento di essere flessibili e quando è necessario stabilire limiti chiari. Se tu pratichi uno sport di squadra, non puoi in mezzo al campo dire “io passo quando voglio” oppure “la palla è rotonda e la voglio ovale”. Ti direi: “vai a giocare a rugby, qui si gioca a calcio”.

Dobbiamo prestare attenzione a queste complicazioni. Se non siamo cauti, corriamo il rischio di essere eccessivamente indulgenti, a discapito dei giovani. Considero, ad esempio, un grande tradimento quello perpetrato da molte aziende dopo il Covid: hanno identificato un'opportunità per risparmiare su affitti e spese generali e hanno mascherato la scelta dello smart working come un impegno per la sostenibilità. Hanno lasciato i giovani a lavorare da casa, privandoli di un vero ambiente lavorativo, ma fingendo il contrario. Non si rendono conto del danno che stanno facendo ai giovani. Il lavoro non si riduce nel compilare schede o tabelle; è anche osservare, notare i conflitti all'interno degli uffici, scoprire persone che sembrano mediocri ma che si rivelano lavoratori instancabili e diventano un

esempio, riconoscere chi parla molto ma agisce poco, e anche ascoltare le conversazioni alla macchinetta del caffè. Si impara molto in questo modo.

Una componente significativa del mio approccio al lavoro è rappresentata dalla creazione di spazi che promuovano benessere e senso di comunità all'interno del luogo di lavoro. In questo contesto, vorrei menzionare il Giardino dei Pensieri di Laura, un progetto molto caro al mio cuore. Questi giardini sono un tributo a mia moglie Laura, per l'immensa cura e attenzione che ha sempre dedicato alla nostra famiglia, specialmente durante le mie assenze dovute agli impegni lavorativi. Il Giardino dei Pensieri di Laura è stato concepito come un piccolo paese all'interno dell'azienda, un luogo di ritrovo e di scambio, dove ognuno può sentirsi parte di una comunità più grande. Con elementi come un parco, un anfiteatro, una biblioteca e un ristorante, il giardino è un esempio di come l'ambiente lavorativo possa essere arricchito per stimolare non solo la produttività, ma anche il benessere emotivo e sociale dei dipendenti.

Questo spazio simboleggia la mia visione di un'azienda come comunità, dove ognuno ha un ruolo importante e all'interno della quale la collaborazione e la condivisione sono fondamentali. Il giardino rappresenta un impegno costante verso la creazione di un ambiente di lavoro che valorizzi le persone, le loro idee e il loro benessere, rafforzando l'immagine di un'azienda che sia una famiglia allargata.

Concludo con un pensiero che spero possa ispirarvi: il lavoro, nella sua essenza più profonda, è una forma di amore e passione. Trovare la propria passione nel lavoro è come innamorarsi: ci dà energia, direzione e senso. Vi incoraggio a cercare questa passione e a lasciarvi guidare da essa, poiché è in questo modo che il lavoro diventa una parte integrante e appagante della nostra vita.

Lavoro e formazione: ripartire dalle relazioni partecipative dentro e fuori l'impresa

SABRINA DUBBINF¹

I fenomeni che sono stati recentemente enfatizzati dall'attenzione mediatica come segnali di una fuga epocale dal lavoro, vedi la richiesta crescente di lavoro a distanza (smart working) e comportamenti come le dimissioni al buio di massa ("Great Resignation") e il disimpegno al lavoro (*quiet quitting*), sono confermati dai risultati della ricerca ASFOR-ISVI quali effetti di una diffusa insoddisfazione, ma ridimensionati e interpretati in una visione più sistemica di trasformazione antropologica del lavoro.

Di fatto il tema della disaffezione non ha mai smesso di essere oggetto di indagine e di attenzione in quelle organizzazioni che investono sulla gestione dei fattori (igienici, nell'accezione data da Herzberg) per prevenire livelli di insoddisfazione individuale e collettiva. I motivi di inquietudine e scontento sul lavoro registrati in Italia non sono nuovi: negli ultimi venti anni le retribuzioni in Italia sono calate del 3% e i livelli retributivi si confermano nelle ultime posizioni della media europea; i processi di innovazione tecnica e organizzativa sono ancora limitati tra le piccole e medie imprese; le politiche retributive scontano ritardi e rigidità che allontanano le politiche del lavoro dalla dimensione qualitativa delle relazioni in impresa... ma solo negli ultimi due anni i dati sulla mobilità e le uscite dal mercato del lavoro sono così marcati. Che cosa, dunque, ha spinto all'uscita o al cambio di occupazione un numero di occupati superiore al passato?

Analizzando i motivi di comportamento in condizioni di disagio organizzativo, l'economista Albert O. Hirschman indica nella lealtà (*loyalty*) il fattore decisivo per selezionare razionalmente la scelta di restare o di uscire

¹ Responsabile didattica di ISTAO Istituto Adriano Olivetti.

da una organizzazione. In breve, si sceglie di restare in un'organizzazione non soddisfacente quando resta elevata la fiducia nei confronti del proprio ambiente di lavoro. Si sceglie di restare, magari adoperandosi con la protesta (*voice*), per cambiare da dentro le condizioni che ostacolano la realizzazione delle proprie aspettative.

Questo comportamento vale finché la fiducia nell'organizzazione in cui si lavora è sostenuta dalla convinzione che le promesse di fondo (sicurezza, retribuzione e carriera/gratificazione) verranno mantenute per cui i malesseri possono esprimersi in protesta/negoziazione all'interno².

Quando la fiducia viene meno, l'uscita (*exit*) appare l'unica condizione di sopravvivenza possibile. I catastrofici eventi della pandemia e della guerra russo-ucraina hanno minato la fiducia che alimentava le aspettative di medio e lungo periodo di una generazione di occupati. In modo repentino e drammatico il paradigma socioculturale ereditato dal dopoguerra (fatica-impegno-sacrificio = risultato-successo-sicurezza) ha mostrato tutta la sua debolezza. La fiducia nella realizzazione delle aspettative è venuta meno costringendo le persone a un riposizionamento del valore e del tempo da loro assegnati al lavoro. Sono soprattutto i lavoratori che hanno investito nel lavoro gli anni più produttivi a reagire velocemente al tradimento delle aspettative attivando strategie di fuga dalle realtà che non garantiscono più loro le promesse del paradigma precedente. E anche le generazioni più giovani, che sperimentano indirettamente in famiglia la fragilità del paradigma lavorativo "sacrificio-risultato", scelgono comportamenti di "exit" nelle realtà organizzative dove entrano: dimissioni al buio a pochissimo tempo di distanza dall'assunzione, fuga da percorsi di avvio al lavoro, scelta di uscita immediata al primo segno di difficoltà o alla prima criticità sul posto di lavoro.

La disattesa delle aspettative di vita e lavoro si riflette a livello individuale in una cosciente volontà di emancipare il tempo dal lavoro per motivi che si rafforzano tra loro: il lavoro ha perso il ruolo determinante di fattore di riconoscimento e di ascensore sociale, la tecnologia ha dimostrato durante il lockdown di poter supportare efficacemente forme di lavoro e di apprendimento a distanza; la fragilità dei sistemi economici politici e sociali ripor-

² Si può decidere di restare anche per un motivo di costo opportunità e cioè per non perdere i costi affondati (*sunk*) nella propria posizione ed esperienza lavorativa almeno fino a che regge l'aspettativa di ottenerli.

ta in primo piano l'attenzione a un equilibrio vita-lavoro più soddisfacente con le mutate condizioni di vita.

Da qui si aprono ragionamenti e dibattiti sulle componenti non economiche della motivazione (e della retribuzione) e sulla componente extralavorativa nel binomio vita-lavoro, sulla ricerca di forme di riorganizzazione di tempi e modi di lavorare, sulla necessità di attrarre e motivare nuove generazioni di occupati, ma anche sulle condizioni per cui la presenza in sede e l'apprendimento continuino a essere un fattore imprescindibile per lo sviluppo di conoscenze tacite e di competenze trasversali.

Se dunque il cambiamento non risponde a un'inquietudine, ma è conseguenza della rottura di un patto fiduciario, da dove ripartire? Se la caduta di fiducia è il fattore chiave per capire i comportamenti di fuga dal lavoro, d'altro canto il recupero della fiducia è fondamentale per ripensare qualsiasi nuovo modello organizzativo e la dimensione partecipativa appare l'unica dimensione possibile per ripartire.

Il nuovo modello antropologico spinge alla ricerca di nuove leve motivazionali: le relazioni, il clima, la dimensione collaborativa, sia tecnologica, sia organizzativa, la contaminazione. Su queste dimensioni i nuovi modelli organizzativi dovranno conciliare non solo il tempo e il senso del lavoro, ma anche le opportunità tecnologiche e l'innovazione (creatività), le necessità sociali (inclusione, solidarietà) delle donne e degli uomini di questo tempo. I nuovi modelli organizzativi dovranno riportare in presenza il piacere e la sfida della relazione, anche tagliandone una quota significativa ai social e alle arene mediatiche che se ne sono appropriate. Nuove forme di lavoro e di apprendimento dovranno riportare negli spazi organizzati il confronto tra i saperi intergenerazionali e il gusto del progettare insieme. E parimenti dovranno riportare la progettualità al centro delle dinamiche motivazionali e produttive perché la crescita e la realizzazione personale passano attraverso la partecipazione.

I nuovi modelli avranno necessariamente bisogno di nuove competenze da apprendere attraverso forme innovative di trasmissione in un dialogo continuo con tutti i livelli del processo educativo e con il mondo del lavoro. Il disegno e l'organizzazione creativa di spazi e luoghi per l'ascolto saranno un asset prioritario per la gestione delle relazioni dentro e fuori l'impresa.

Il *purpose* nelle organizzazioni e il ruolo della formazione manageriale

FEDERICO FRATTINI¹

Siamo tutti consapevoli di vivere in un'epoca segnata da grandi cambiamenti nel mondo del lavoro. Cambiamenti che riguardano innanzitutto il senso che le persone attribuiscono a esso, e che impattano sul ruolo che svolge la formazione in impresa, in particolare quella manageriale. L'eccellente ricerca condotta nell'ambito dell'*Osservatorio Managerial Learning ASFOR-ISVI*, presentata a Milano lo scorso 22 novembre, ci consente di mettere a fuoco alcune delle principali trasformazioni in atto in questo ambito.

Un primo tema rilevante emerso dallo studio riguarda l'importanza attribuita dai lavoratori al fatto che la propria azienda investa nel costruire e alimentare reti di relazioni stimolanti nell'organizzazione. Uno dei principali fattori di soddisfazione sul lavoro è legato al rapporto che si ha con i propri colleghi. Si tratta di un risultato importante, anche se è qualcosa di cui dovremmo essere consapevoli. Le relazioni personali sono una fonte di motivazione, di energia e di gratificazione. Lo dimostra l'ampia ricerca sul capitale sociale e il suo ruolo nelle organizzazioni. Le relazioni personali che innescano questo meccanismo di soddisfazione e gratificazione sono quelle in cui la connessione si stabilisce su un piano diverso da quello prestazionale o tecnico, e il rapporto non è finalizzato al perseguimento di un task o al raggiungimento di un obiettivo. Sono quelle che interconnettono persone e individui che condividono valori, convinzioni e in particolare uno scopo – quello che sempre più spesso viene chiamato *purpose* – espansivo, che ha a che vedere con l'impatto che si vuole avere con il proprio lavoro. Nonostante questo sia ben noto, io credo che le organizzazioni non gestiscano

¹ Dean di POLIMI Graduate School of Management.

con sufficiente attenzione e cura il capitale relazionale che collega i propri collaboratori. La ricerca sul tema (tra cui un recente libro che ho avuto il piacere di scrivere per EGEA, intitolato “Innovationship. L’innovazione guidata dal capitale relazionale”) mostra come il capitale relazionale non sia gestito, valorizzato, pianificato, come avviene per molte altre forme di risorse strategiche, ad esempio il capitale tecnologico, finanziario o umano. Questo nonostante sia da considerarsi fondamentale per il successo delle imprese e rappresenti un fattore intangibile molto importante di soddisfazione e gratificazione.

La ricerca mostra inoltre come i lavoratori ritengano importante che i valori aziendali condivisi siano interpretati attraverso iniziative concrete e verificabili, e la loro messa in opera non sia appannaggio esclusivo delle funzioni di comunicazione e marketing. Questo passaggio richiama il tema dell’autenticità. Stiamo assistendo a una crescente attenzione delle imprese al concetto di *purpose*, ossia lo scopo ultimo, l’ambizione, l’impatto che un’azienda intende avere sull’ambiente, sulle comunità, sulla società. I problemi che si propone di risolvere, facendolo in modo da generare allo stesso tempo valore per i propri azionisti. Ma troppo spesso la ricerca e l’identificazione di un *purpose* per l’organizzazione si traduce semplicemente in un ulteriore *slogan* da affiancare alla propria *mission* e *vision*, da pubblicare sul proprio sito internet e da comunicare all’esterno. Ancora troppo raramente esiste un autentico allineamento di tutte le azioni dell’impresa e della propria leadership a questo *purpose*, e ciò genera *disengagement* tra i collaboratori. Nella moda del momento, è un punto molto importante cui prestare attenzione.

La ricerca mostra inoltre come siano consistenti le percentuali di persone che si dichiarano insoddisfatte in merito alle opportunità di formazione che vengono offerte loro dalle imprese per cui lavorano. Oggi alla formazione viene riconosciuta un’importanza crescente ed essa svolge una funzione strumentale molto importante, nel senso che le organizzazioni stanno comprendendo l’importanza di sviluppare il capitale umano dei loro collaboratori a supporto dei propri progetti strategici, di cambiamento o trasformazione. In POLIMI Graduate School of Management, la Business School del Politecnico di Milano, lavoriamo su progetti di formazione con oltre 200 imprese ogni anno. Vediamo quotidianamente come ci siano sempre più attenzione e investimenti nella formazione come importante

leva di crescita e innovazione. Ma le imprese non comprendono ancora abbastanza il fatto che la formazione ha una funzione fondamentale di valorizzazione delle persone per sé, per renderle *employable* anche se e quando lasceranno l'organizzazione. È una responsabilità che dobbiamo assumerci se comprendiamo che le nostre persone sono il valore principale per il successo delle nostre organizzazioni. E quando questa convinzione manca, i nostri collaboratori lo percepiscono.

Infine, la ricerca evidenzia come coesista una soddisfazione dei lavoratori per le dimensioni essenziali del loro attuale lavoro con una relativa insoddisfazione per le opportunità future di crescita professionale. Sembra paradossale, ma ciò credo sia legato al *short-termismo* ancora troppo spesso imperante in molte delle nostre imprese. Quello che conta è il risultato di breve, meno l'impatto, l'ambizione di lungo periodo, che si intende coltivare. Questo lascia le nostre persone senza una direzione, una stella polare, rispetto alla quale possano interpretare il proprio ruolo e proiettarsi in una dimensione futura che sia ambiziosa, sfidante, e motivante.

Personalmente credo che queste quattro evidenze emerse dalla ricerca promossa da ASFOR e ISVI identifichino alcune importanti priorità di azione per le nostre imprese, per adeguarsi al meglio al contesto lavorativo che cambia: promuovere e valorizzare profonde relazioni umane tra colleghi, essere autentiche nel vivere i propri valori e il proprio *purpose*, investire nella formazione dei propri collaboratori con lo scopo di migliorarne l'*employability* e proiettarsi nel lungo periodo immaginando e plasmando futuri di senso.

Ma nello specifico, come si può evolvere la formazione manageriale? Che ruolo può e deve assumere in questo contesto? Partiamo da un punto fermo. Quello che la ricerca ASFOR-ISVI ci dice è che i leader devono necessariamente evolversi e saranno chiamati a giocare un ruolo diverso nel prossimo futuro. Il loro compito principale diventerà quello di generare un senso profondo per il lavoro che la propria organizzazione svolge, un *purpose* che sia espansivo, che ricomprenda la massimizzazione dei profitti per gli azionisti in un quadro più ampio, che chiarisce l'impatto che l'impresa vuole avere sulla società, sull'ambiente, e sulle comunità in cui lavora e allineare autenticamente le azioni dell'organizzazione a questa stella polare, coinvolgere rispetto a questo senso le proprie persone, plasmando la cultura aziendale. Satya Nadella, l'amministratore delegato di Microsoft, ha affer-

mato che oggi la C di CEO (*Chief Executive Officer*) dovrebbe stare per *Culture*, idea che condivido pienamente.

Fare questo è importante perché ormai è evidente che le imprese che funzionano meglio nel medio-lungo periodo, che generano non solo più impatto positivo per l'ambiente e la società, ma anche più valore per gli azionisti, sono quelle che hanno un *purpose* solido, autentico, che interconnette le proprie persone a livello umano e valoriale. Lo mostrano tra gli altri le ricerche del prof. Edmans della London Business School, dei professori Gulati, Serafeim ed Henderson di Harvard Business School, e del prof. Mayer di Oxford. Lo suggerisce la storia di leader visionari come Gary Lubner, Paul Polman, Satya Nadella. Succede perché grazie alla capacità di orientarsi autenticamente verso un *purpose* espansivo e consapevole, i propri collaboratori sono più motivati, i clienti diventano più fedeli, il proprio brand più forte, i partner più affidabili e gli investitori più attratti dalle prospettive di crescita della nostra impresa.

La formazione manageriale può fare molto per supportare questa trasformazione, a più livelli.

Innanzitutto, può sensibilizzare e generare *awareness* circa il fatto che il leader deve interpretare il proprio ruolo in questo senso, e spiegare che questo rappresenta la principale leva competitiva per garantire la crescita e la competitività delle proprie imprese nel medio-lungo periodo, e per aiutarle a trasformarsi e innovarsi.

In secondo luogo, per generare senso e ingaggiare i propri collaboratori su un *purpose* espansivo è necessario sapersi interrogare innanzitutto su sé stessi, su ciò che ci motiva come leader, saper innalzare il nostro *purpose* personale e da qui la nostra energia. È necessario fornire ai leader gli strumenti per fare questo e il coaching costituisce un mezzo fondamentale in questo senso.

Infine, saper portare a bordo gli altri su un *purpose* condiviso significa addentrarsi nella natura umana delle relazioni all'interno delle organizzazioni, scoprire i valori in cui credono le persone con cui si lavora, e come questi influenzano le loro azioni. Questo richiede di contaminare la classica formazione manageriale con schemi interpretativi, modelli e conoscenze che arrivano dalle humanities, come la filosofia, la sociologia e la spiritualità. Presso la Business School del Politecnico di Milano abbiamo

portato avanti diverse iniziative di questo tipo, che hanno trovato un grande riscontro presso i leader che vi hanno preso parte.

Io credo che, nell'era del progresso tecnologico che stiamo vivendo, il ruolo del leader come creatore di un senso condiviso sia ancora più indispensabile. Il filosofo francese Paul Ricoeur diceva che viviamo in un'epoca contraddistinta da una bulimia dei mezzi e da una anoressia dei fini. Più le tecnologie ci mettono a disposizione qualsiasi mezzo per raggiungere i nostri obiettivi, più diventa fondamentale generare degli scopi consapevoli, profondi e condivisi. È quello che i nostri colleghi ci chiedono e di cui hanno bisogno per motivarsi. Ricordiamo il principale messaggio del lavoro del grande Viktor Frankl: "La più grande forza motivazionale umana è la ricerca di un significato per la propria vita". Ora che cadono le barriere tra vita privata e lavoro, quest'ultimo diventa uno spazio e un tempo in cui ricercare questo significato.

Il senso del lavoro: un quadro frammentato

CATERINA GOZZOLI¹, DILETTA GAZZAROLI²

In letteratura³ da tempo si dibatte di come il senso del lavoro – inteso come quantità di rilevanza che i lavoratori vi attribuiscono – si giochi all’interno di un perimetro i cui confini sono determinati dall’influenza del contesto sociale e culturale; dalle caratteristiche del lavoro in sé; dal piacere che può essere ricavato dal lavorare; dal significato positivo che gli individui possono trarre rispetto a sé stessi; dalla possibilità di avere un impatto positivo e/o contribuire a un bene più grande.

¹ Professore Ordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, Università Cattolica del Sacro Cuore.

² Ricercatrice di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, Università Cattolica del Sacro Cuore.

³ Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83-113. <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>.

Both-Nwabuwe, J.M.C., Dijkstra, M.T.M., & Beersma, B. (2017). Sweeping the Floor or Putting a Man on the Moon: How to Define and Measure Meaningful Work. *Front. Psychol.* 8:1658. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01658.

De Klerk, J.J. (2023). Searching for meaning in a disruptive world – Constructing a lexicon of the meanings of meaning. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 49(0), a2060. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2060>.

Schnell, T., & Hoffmann, C. (2020). ME-Work: Development and Validation of a Modular Meaning in Work Inventory. *Front. Psychol.* 11:599913. doi: 10.3389/fpsyg.2020.599913.

Vasconcelos, A.F. (2022). “Exploring the meaning of work through a transcendental frame”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 30 No. 6, pp. 1419-1440. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2020-2522>.

Appare quindi chiaro che si tratti di perimetro ampio e mutevole nel tempo... e come sia oggi evidente la necessità di diverse lenti interpretative, capaci di cogliere le nuove caratteristiche del lavoro e il suo intreccio con la persona, la società e le organizzazioni⁴.

E come ogni volta che siamo nel bel mezzo di un cambiamento profondo il rischio è quello di scindere in frammenti il quadro, cioè guardare solo ad alcuni elementi e non al loro legame/rapporto. Cerchiamo spesso di comprendere cosa cercano le persone (quali persone? siamo molto diversi)... ma è altrettanto imprescindibile capire cosa cercano le organizzazioni... e dove/come si muove il mercato e la società... Non sempre, scopriamo, le attese e i dati convergono... anzi quasi mai.

Giusto per fare alcune esemplificazioni.

Le organizzazioni cercano persone ingaggiate, capaci di innovare, capaci di motivare le persone, capaci di gestire lo stress e metabolizzare l'imprevedibilità, capaci di decisionalità e di assertività. Insomma, uomini e donne un po' speciali... e fedeli.

Le persone nel loro lavoro cercano valorizzazione, di essere visti nelle loro unicità e di poter crescere e migliorare, di potersi rispecchiare (luoghi e ambienti green, tempi e spazi ibridi tra remote working e presenza, clima di fiducia e serenità), ma anche sicurezza e premialità.

La società chiede a entrambi (organizzazioni e lavoratori) di pensare a un lavoro sostenibile, attento all'impatto e al non spreco, inclusivo e valorizzante la differenza, alla riduzione delle ineguaglianze...

Da ciascun vertice si proporranno cose e azioni per attirare e realizzare il cuore della propria attesa... ma non è detto che in questo incrocio movimentato ci si incontri. È bene esplicitare che questo mancato allineamento non va inteso nei termini antinomici o di una incompatibilità la cui risoluzione sta nell'identificare dove (o chi) abbia ragione.

Per questo, riteniamo fondamentale una buona ricerca che ponga in dialogo i punti di vista e non si accontenti di raccontare e appiattire su una uni-

⁴ Gozzoli, C. (2016). Living and Working Together in Organizations: Theme Relevance – An Introduction. *WORLD FUTURES*, vol. 72, p. 219-221, ISSN: 1556-1844, doi: <http://dx.doi.org/10.1080/02604027.2016.1245528>.

Gozzoli, C. (2016). Living and Working Together in Organizations: Traces and Ways. *WORLD FUTURES*, vol. 72, p. 222-233, ISSN: 1556-1844, doi: <http://dx.doi.org/10.1080/02604027.2016.1245535>.

ca verità... una ricerca che sappia evidenziare gli utilissimi dati contraddittori. Le contrapposizioni ci consentono infatti di comprendere la complessità nelle sue articolazioni e rendere ciò che è complicato comprensibile.

Quando mettiamo a *mirror*, cioè a specchio, le prospettive o di generazioni diverse o, ancora più interessante, la prospettiva di figure di HR o di management a confronto con quella di candidati che cercano lavoro o lavoratori, emergono questioni sfidanti.

Un esempio: il benessere organizzativo⁵. Se parliamo con figure che gestiscono e valorizzano le persone, in molte ricerche emerge che, secondo loro, le organizzazioni stanno facendo tantissimo per il benessere organizzativo e investono nel welfare, all'interno di un tema di sostenibilità. A fronte di questo i lavoratori ci dicono esattamente l'opposto. Non è vero che le organizzazioni investono, non è vero che noi stiamo bene, sì, abbastanza, quell'abbastanza che ci fa perdere le sfumature qualitative. Allora questo è un esempio di contraddizione in cui non ha senso cercare chi ha ragione. Non è una questione di verità: è vero che le organizzazioni stanno investendo tanto nella dimensione del benessere, del welfare, eccetera. Ma è anche vero che le persone da un punto di vista soggettivo riportano il tutto alla loro visione.

Quindi, che cosa significa il benessere per un lavoratore? Questo lo sappiamo, è l'unica cosa di cui io almeno ho certezze in tutti questi anni: i lavoratori vogliono essere messi nelle condizioni di far bene il loro lavoro, non hanno bisogno di cose aggiuntive. Sì, la mensa aziendale, l'asilo, tutta una serie di benefit interessanti, ma sembra che forse lo diano un po' per scontato, in maniera presuntuosa. Ma hanno bisogno di sentire che incidono in quello che fanno, di essere vicini ai processi decisionali in qualche modo e quindi di essere coinvolti a monte degli oggetti di lavoro, del *purpo-*

⁵ D'Angelo, C., Gazzaroli, D., Corvino, C., & Gozzoli, C. (2022). Changes and Challenges in Human Resources Management: An Analysis of Human Resources Roles in a Bank Context (after COVID-19). *Sustainability*, 14(8), 4847. doi: 10.3390/su14084847.

D'Angelo, C., Gazzaroli, D., & Gozzoli, C. (2020). Organisational Welfare in Italian SMEs: The Process of Valorising Human Resources. *Sustainability*, 12(9318), 1-13. doi:10.3390/su12229318.

Gazzaroli, D., & Gozzoli, C. (2021). Pending issues on professional's well-being: the Living and Working together in organization perspective. *Sustainability*.

se. Non basta più al lavoratore, né sul tema della valutazione, né sul tema della gratificazione dire “ok, riconosco che è stato fatto questo”. Lo possono riconoscere, ma non è quello che incide in modo significativo sul benessere se manca altro.

Altro esempio: la valorizzazione dei talenti. “Io-organizzazione” so cosa fare per attrarre i migliori talenti (con il rischioso implicito che esistano in termini di pensiero assoluto a prescindere dal momento/tessuto/contesto organizzativo e colleghi, ecc.).

«Cosa vuoi per lavorare da me? Lavoro da remoto? Benefit? Valori allineati; immagine sociale? Conciliazione vita? Premialità? Crescita, ecc... sono disposto a sforzi per incontrare/colludere/con le tue richieste». Eppure, questo rincorrere sembra non funzionare... se si resta fermi su questo piano e non si prova una differente “messa a terra” poi arriverà qualcuno che offrirà qualcosa di più. “Io-talento” vado altrove se non sento il riconoscimento atteso. La lealtà⁶ è il risultato di una valutazione più complessa di un semplice conteggio delle azioni buone e di quelle cattive e i criteri che determinano il risultato finale sono soggetti alla relatività: ciascuno ha le proprie definizioni di equo, desiderabile e appropriato e queste stesse definizioni possono evolvere e cambiare nel tempo.

Tantissimi esperti HR dicono che è difficilissimo trattenere le persone di valore⁷. Una volta inserita potenzialmente una persona che è di valore, il tessuto organizzativo o la respinge oppure questa persona se ne va. E anche

⁶ Ford, R.C., Newman, S.A., & Ford, L.R. (2023). Giving to get loyalty: How organizations signal their loyalty to employees. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100956. Doi. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100956>.

⁷ Vieira, J.A.C., Silva, F.J.F., Teixeira, J.C.A., Menezes, A.J.V.F.G., & de Azevedo, S.N.B. (2023). Climbing the ladders of job satisfaction and employee organizational commitment: cross-country evidence using a semi-nonparametric approach. *Journal of Applied Economics*, 26(1), 2163581, DOI: 10.1080/15140326.2022.2163581.

Kakar, A.S., Raziq, R.A., Akhtar, T., & Mohammad, N. (2023). Person-organization fit and turnover intention: The mediating role of need-supply fit and demand-ability fit. *Global Business and Organizational Excellence*, 1-18. DOI: 10.1002/joe.22198.

Liu, L.A. (2023). From Great Resignation to Great Re-Negotiation on space and time for more holistic individuals and organizations. *Personnel Review*, 52(2), pp. 434-441. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2022-0797>.

qui rivediamo la stessa cosa del benessere: è come se non ci fosse davvero un'attenzione a mettere insieme i diversi elementi e quindi le persone vengono scelte perché potenzialmente, in maniera astratta, sono assolutamente adeguate. Però poi non c'è una riflessione sul momento organizzativo in cui ci si trova. È più un momento di consolidamento, di riparo, di innovazione, di spinta, di cambiamento? E questo significa anche pensare al tipo di management a cui siamo di fronte.

E chi “*un talento o il talento*” non lo è? Che spazio gli spetta in questo scenario?

Non c'è un orizzonte comune cui rifarci ma solo orizzonti individuali e separati. In poche parole, non c'è legame o coinvolgimento collettivo su cui misurare i goals insieme. Non dimentichiamoci che spesso è un crinale sottile quello che separa la valorizzazione delle individualità dall'assolutismo dell'individualismo.

Peraltro, tutto questo sembra generare rapporti di forza tra organizzazione e lavoratore molto diverse: l'organizzazione perde potere e si fa piccola rispetto a figure chiave (tema dell'attrazione e della retention dei talenti).

E si fa più forte con le figure più operative, interscambiabili cui è sempre meno richiesto di pensare e proporre, ma piuttosto di eseguire.

Una distanza sempre più grande tra gli strati e livelli organizzativi... cambiamento rapido e continuo e staticità in altre. E quindi diverse organizzazioni nell'organizzazione.

E dunque, più entriamo a comprendere il senso del lavoro più ci accorgiamo che le differenze di attese, di rappresentazioni, di concezioni sono davvero molteplici e il discorso deve farsi plurale. Ciò che ci pare oggi imprescindibile è riflettere su questi differenti sguardi e le possibilità o impossibilità di un loro incontro/ricomposizione.

Cosa possiamo dire?

Appare in tutta evidenza oggi la mancanza di dispositivi in cui queste differenze possano essere se non sempre ricomposte, almeno condivise, trattate e messe a confronto.

E allora accade che come individui di fronte a cambiamenti molto profondi, tendenzialmente, acquisisce più forza la soggettività nell'interpretare

Weinstein, M.L., & Hirsch, P.M. (2023). For Love and Money: Rethinking Motivations for the “Great Resignation”. *Journal of Management Inquiry*, 32(2), 174-176. <https://doi.org/10.1177/10564926221141595>.

le cose e quindi la verità è molto radicata in maniera protettiva in quello che noi abbiamo visto o che in qualche modo vogliamo intravedere. Le persone hanno una loro visione molto specifica derivata non dall'apertura al confronto, ma dalla protezione di quello che sono loro e quindi anche su una temporalità molto ristretta. Quindi un tema è sicuramente il fatto che questo cambiamento ci porta ad aumentare la forza della soggettività e questo ha delle ricadute molto importanti nelle organizzazioni.

Il secondo elemento nei cambiamenti è un orizzonte più vicino, è stato detto ripetutamente. È come se tutto precipitasse nella soddisfazione, nella rischiosità, qui e ora; anche i giovani, nel loro racconto, è come se dicessero “io sono capace di leggere come sto adesso, ma la prospettiva e la prefigurazione non la riesco a intravedere, perché è difficile intravederla”.

E quindi in questi momenti di cambiamento radicale io penso ai lavoratori, ma parimenti anche alle organizzazioni. Crediamo che le organizzazioni siano organismi viventi con una propria identità che nei momenti di cambiamento si caratterizza con l'essere “in divenire”. Pertanto, anche il tema dell'appartenenza dei lavoratori alle organizzazioni è condizionato da quale sia l'identità organizzativa.

Ecco che allora, ancora una volta, questa fatica dell'orizzonte immediato non lascia intravedere i piani di carriera. Le persone vogliono una carriera, ma dentro un mercato e un mondo così complessi, chiedono al lavoro qualcosa che è difficilissimo da dare anche nella vita della quotidianità. Si tratta di un iperinvestimento di aspettative.

Un altro elemento è legato al fatto che gli oggetti di lavoro su cui si lavora rimandano – e ci crediamo profondamente – a un paradigma di lettura organizzativo squisitamente relazionale. Un'altra considerazione che emerge – anche dalla ricerca – riguarda il fatto che il gruppo appare come sconosciuto, è come se venisse meno. C'è un'aspettativa individuale in cui le persone stanno cercando una valorizzazione del sé immediato, non nel futuro, con una necessità di sentirsi quasi autosufficienti, in un mondo che invece è complesso e dove paradossalmente dovremmo fare alleanze. Allora accade che, da un lato, l'organizzazione ha le proprie strategie, spinte, visioni, esigenze, dall'altro, le persone hanno le loro esigenze, le loro strategie e le loro aspettative: manca completamente negli ultimi dieci anni una connessione meso, cioè intermedia.

A tutto ciò si va ad aggiungere un progressivo indebolimento della salienza psicologica del gruppo e delle relazioni⁸. Infatti, se, da un lato, l'introduzione di modelli di lavoro ibridi ha consentito di offrire flessibilità e autonomia, dall'altro, l'assenza fisica ha ridotto la forza del legame di appartenenza e identificazione con i colleghi e l'organizzazione. Vengono meno i gruppi di lavoro, ibridi o reali, le alleanze che il singolo fa a ponte con le esigenze organizzative e, viceversa, le alleanze che l'organizzazione può fare con gruppi di lavoro che intermediano con i singoli. Questo è un altro aspetto che la ricerca sottolinea e che dovremmo approfondire.

Chiudiamo su altri due elementi. È chiaro che allora la formazione, soprattutto se noi parliamo di paradigma relazionale, oggi non può più correre il rischio di essere pensata – come serviva tempo fa – per trasmettere o per condividere contenuti. La formazione deve servire per allenare la messa in pratica di una capacità negativa⁹ intesa come capacità di sospendere l'agire per prendersi spazi di pensiero, ossia, per aprire questioni e consentire di riavvicinare i bisogni delle organizzazioni con le professionalità e le competenze. La formazione deve aprire e trovare insieme alle persone che cosa serve lì dentro. Ecco perché adesso c'è molta attenzione anche al tema del management partecipato, partecipativo. Come è possibile coinvolgere le persone? Se non ci sono dispositivi organizzativi, non le coinvolgo. Altrimenti cadiamo nella magia che c'è il leader carismatico, la figura magica che è brava a trascinare. È una bugia, lo sappiamo tutti. Certo, c'è l'ispirazione, ma c'è una collettività, ci sono obiettivi chiari e condivisi, verificabili.

Infine, poniamo all'attenzione un elemento di riflessione particolarmente interessante. Dalla ricerca emerge che la gente non porta conflittualità, dice che non è in conflitto: peccato! Nei paradigmi relazionali, quando parliamo di organizzazione, lavoratore e dispositivi intermedi, perché ci sia uno scambio reale e, quindi, perché ci sia l'evoluzione, l'innovazione, ci deve essere valorizzazione della differenza. E se noi non diventiamo competenti

⁸ Spitzmuller, M., Xiao, C. and Woznowski, M. (2023), "Managing team interdependence to address the Great Resignation", *Personnel Review*, Vol. 52 No. 2, pp. 425-433. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2022-0635>.

⁹ Bion, W. (1967), *Notes On Memory And Desire*, *Psychoan Forum*, Vol 2, N. 3.

Neri, C. (2009), *La capacità negativa dello psicoterapeuta come sostegno al pensiero di gruppo*, *Rivista Italiana Di Gruppoanalisi*, vol. 22; p. 159-175, ISSN: 1721-6664.

anche ad attraversare – con i candidati, con i lavoratori, con il management, con i gruppi intermedi orizzontali – la differenza e anche a usare intelligentemente una conflittualità, noi quel valore lo disperdiamo. Ed ecco che le persone si ritrovano ad andare avanti in un’ottica molto individuale, con il rischio di individualismo. E allora le distanze tra organizzazione e individuo aumentano ancora di più.

Queste riteniamo essere le parole chiave che possono sintetizzare quanto appena discusso.

Complementarietà

Parliamo di paradigmi perché siamo passati dalla visione dell’aut-aut alla visione dell’et-et; pertanto, ai manager si richiederà sempre di più di attivare uno sguardo fortemente contestuale e abbandonare un approccio fondato sull’assunto di una verità assoluta e immutabile.

Complessità e incertezza

Siamo consapevoli di essere soggetti all’incertezza, per questo la complessità si costituisce come un paradigma in cui tutti possiamo ritrovarci. Ma cosa vuol dire “complesso”? “Complesso” – contrapposto al concetto di “semplice” che deriva da piegare una volta sola – significa piegare più volte. In sostanza la complessità sebbene implichi il non poter anticipare con certezza cosa accadrà, consente di aprire spazi di possibilità e proprio per questo sarà fondamentale per i manager dotarsi di dispositivi per aprirsi a letture divergenti delle problematiche.

Connessioni

In questo momento storico non si lavora più sul singolo oggetto ma sulle connessioni tra gli oggetti e quindi necessariamente sulle relazioni tra le persone, i gruppi e le organizzazioni.

Università: osservatorio privilegiato di un mondo che cambia

MARIO MOLTENT¹

Il mio contributo non è frutto di un'analisi, ma piuttosto una testimonianza che attinge all'esperienza vissuta con i tre diversi “cappelli” che mi trovo a indossare nella mia attività professionale.

È noto, alcune tendenze di lungo corso stanno mutando profondamente il mondo del lavoro in Italia: su tutte, la crescente denatalità e l'invecchiamento della popolazione, un tasso di innovazione inferiore a quello di altri paesi europei, il rifiuto “culturale” di un numero sempre crescente di lavori manuali, artigianali e di servizio. Ad accelerare questi fenomeni sono giunte le grandi crisi degli ultimi anni: la pandemia, che ha portato con sé lo sviluppo del *remote working*; le guerre, che hanno innescato un intenso processo di deglobalizzazione, facendo lievitare il fabbisogno di lavoratori in loco.

Quali sono gli impatti di tutto ciò, visti dagli osservatori privilegiati in cui mi trovo a essere?

In primo luogo, sono il responsabile del Comitato Università Mondo del Lavoro dell'Università Cattolica, a cui fanno capo i servizi di stage e placement.

Qui il primo fenomeno nuovo che si registra è la fila di imprese che, alle porte dell'Università, competono tra loro per accaparrarsi stagisti. Le aziende italiane hanno difficoltà ad aggiudicarsi i talenti. Per questo tentano di anticipare sempre più l'innescio di una relazione con giovani di valore. E lo stage è uno di questi modi.

Non è raro, ci dicono le imprese, che un colloquio di lavoro non termini, come prima terminava, con il selezionatore che dice: “Le faremo sapere”, ma col candidato che mette in guardia l'impresa: “Vi farò sapere”.

¹ Professore ordinario di Corporate Strategy, Università Cattolica del Sacro Cuore.

L'altra cosa che ci segnalano le imprese è che senza assicurare una quota (variabile a seconda dei casi) di *remote working* è assai difficile risultare interessanti per i neolaureati. È il segnale non solo e non tanto del peso assegnato alla comodità, ma di un mutamento in atto nel modo di concepire la propria realizzazione personale, per cui è diverso l'equilibrio ricercato tra lavoro (e dunque carriera) e vita personale (tempo libero, relazioni, famiglia, per quanto quest'ultima sia fortemente in declino).

In secondo luogo, in qualità di docente della Cattolica – che impartisce nella Laurea Magistrale un corso di Corporate Strategy e ha contatto diretto con numerosi tesisti – intercetto con chiarezza un fenomeno che chi gestisce il *placement* dell'Università conosce meglio di me. Un crescente numero di nostri laureati va all'estero, vanificando il forte investimento formativo che l'Italia ha fatto su di loro. Perché? La prima ragione è che l'orientamento all'innovazione è radicalmente più intenso in altri paesi. Lo dimostrano le statistiche nazionali relative al numero delle startup e, in particolare, degli *unicorn* sviluppati. La seconda ragione è connessa al divario delle retribuzioni (troppo basse per i giovani che entrano nel mondo del lavoro in Italia) e al divario nei sentieri di carriera (da noi troppo lenti, eccessivamente basati sull'anzianità di servizio).

Il mio terzo “cappello professionale” è quello di responsabile di una fondazione di origine universitaria, E4Impact (<https://e4impact.org/it/>), che si dedica allo sviluppo di nuovi imprenditori in Africa e promuove partnership tra imprese italiane e africane. A proposito di partnership, le aziende del nostro paese sono ancora reticenti nell'investire in direzione dell'Africa, anche a causa di una narrazione sul continente che mette in primo piano i problemi e si dimentica le straordinarie opportunità che lì si stanno aprendo.

Ma negli ultimi 2-3 anni è letteralmente esploso un fenomeno nuovo: le imprese guardano all'Africa come ambito in cui trovare una quota dei lavoratori di cui hanno una assoluta necessità: l'Italia è tra i paesi più vecchi al mondo, ha pochi giovani e molti di essi disdegnano una molteplicità di lavori, pur dignitosi, indispensabili per il funzionamento delle imprese.

Per non soccombere, l'Italia deve quindi agire contemporaneamente su tre leve che non sono per nulla tra loro alternative, bensì complementari. Innanzitutto, occorre attuare politiche (formazione professionale, conciliazione famiglia-lavoro, ecc.) volte a ridurre il fenomeno dei Neet (giovani che non studiano, non lavorano e non sono in formazione) e accrescere

l'occupazione femminile. In secondo luogo, urge una pluralità di azioni volte a favorire la natalità. Ma, com'è ovvio, il frutto di tali azioni, ancorché intense e coordinate, si potrà vedere solo tra più di vent'anni. Ecco allora la terza leva, senza la quale la sfida è persa in partenza: un'immigrazione consistente nei numeri e dignitosa nelle modalità, sull'esempio di quello che hanno fatto altri paesi europei, a cominciare dalla Germania.

L'Italia è chiamata a pianificare un'immigrazione concertata con le imprese, identificando con precisione le professionalità richieste e il percorso formativo all'estero (relativo a competenze professionali, lingua, introduzione al contesto sociale e culturale italiano) necessario a preparare le persone che giungeranno nel nostro paese.

Di un simile progetto può beneficiare una pluralità di soggetti: i migranti e le loro famiglie di origine, le imprese italiane, il sistema pensionistico nazionale, gli stati africani che assicurano uno sbocco lavorativo ai propri giovani. Cionondimeno, non va né nascosta né sottovalutata l'entità delle sfide insite in tale progetto: il lavoro deve essere dignitoso e stabile; la remunerazione deve essere sufficiente a garantire una vita dignitosa; vanno affrontati con grande attenzione il problema abitativo e quello dell'integrazione culturale; l'inclusione implica un tessuto sociale ricettivo e creativo, in cui il terzo settore deve giocare una parte importante; la sicurezza deve essere garantita, tanto a chi arriva, tanto a chi accoglie.

Questa breve testimonianza fa dunque emergere un contesto nuovo che esige comportamenti altrettanto nuovi da parte di imprese e istituzioni:

- un'attenzione e una simpatia previa verso le nuove aspettative dei giovani, perché un'insistenza lamentosa verso i valori del passato non conduce che al declino;
- un orientamento verso l'innovazione e il rischio d'impresa da parte di politiche pubbliche e attori privati, perché la nostra economia si ringiovanisca e sia così capace di attirare i giovani;
- una promozione della dignità culturale e sociale di lavori manuali e di servizio, della quale una remunerazione equa – anzi, premiante – sia la prima manifestazione;
- l'accoglienza intelligente di chi è venuto e potrà venire da lontano, accoglienza di cui promozione della professionalità e riconoscimento della dignità della persona siano ingredienti ugualmente indispensabili.

Quando il lavoro non basta. Sfide e opportunità per le piccole e medie imprese italiane nel mondo che verrà

FABIO PAPA¹

In un'Italia che nel biennio 2021-2022 è stata protagonista di una crescita economica in grado di riaccendere gli animi di imprenditori, manager e addetti ai lavori, nel 2023 – così come nel 2024 – si è tornati a fare i conti con la realtà, complici numerosi fattori come l'incertezza geopolitica unita alla necessaria aggressività delle banche centrali, impegnate nel contrastare l'inflazione.

In questo contesto così volatile, incerto e a tratti ambiguo, abbiamo però delle valide certezze. La prima è che l'Italia, dopo la Germania, rappresenta ancora il più importante *hub* manifatturiero d'Europa. La seconda è che il sistema industriale del Bel paese ha dimostrato – anche nel post-Covid – una straordinaria capacità di reazione, puntando in modo deciso sugli asset tipici della nostra economia. Fra questi ultimi spicca il ruolo delle piccole e medie imprese che rappresentano la spina dorsale del Sistema-Italia e che, in 83 casi su 100, sono guidate da una famiglia.

Ed è proprio questo il nodo cruciale che ha spinto ASFOR e ISVI, in collaborazione con I-AER, a effettuare una ricerca per approfondire “il valore del lavoro oggi”, indagando aspettative, inquietudini e meccanismi di engagement anche all'interno del mondo delle pmi. Più in particolare, da un campione di 632 titolari d'impresa operanti in Italia si è ricavato uno spaccato particolarmente utile a effettuare riflessioni per rendere “*future-fit*” questi straordinari motori di crescita economica e sociale che chiamiamo imprese.

¹ Direttore dell'Institute of Applied Economic Research.

Ancora più in dettaglio, gli esiti della ricerca suggeriscono che, in un mondo dove il lavoro è prezioso ma i lavoratori scarseggiano, sono soprattutto due gli elementi che influenzano il costoso fenomeno del *turnover* e della demotivazione al lavoro. Il primo riguarda fattori esterni quali inflazione, crisi economiche e instabilità geopolitica che – evidentemente – rappresentano fonte di inquietudine e pressione, non solo per i datori di lavoro. Il secondo tema è connesso al ruolo dell'evoluzione tecnologica che spesso “costringe” imprese e lavoratori a un profondo aggiornamento delle proprie competenze.

Nello scenario fin qui delineato, la considerazione di business da effettuare – nell'audace tentativo di supportare il sistema imprenditoriale italiano – va quindi in un'unica direzione: è necessaria maggiore vicinanza tra vertice aziendale e lavoratori. Infatti, in un mondo che sarà sempre più caratterizzato da instabilità politica, crisi pandemiche e sociali sarà cruciale comunicare maggiormente con il proprio team, fornendo strumenti utili a evolvere culturalmente, anche al fine di evitare l'effetto-*commodity* che colpirà il mercato nel prossimo decennio, soprattutto a causa della forte spinta data da tecnologie emergenti quali l'*artificial intelligence* o, ancora, il metaverso.

Nel quadro di incertezza nel quale siamo immersi, dalla ricerca emergono poi ulteriori stimoli. Il primo riguarda l'importanza del bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata. Il secondo è connesso al ruolo delle retribuzioni reali che, si ricorda, in Italia soffrono di scarsa competitività soprattutto a causa di un sistema-azienda ancora troppo piccolo e poco organizzato che, nei fatti, non è in grado di garantire salari al passo con le esigenze di una società profondamente dinamica.

Pertanto, sempre con l'obiettivo di mantenere una visione fortemente orientata al business, dallo studio emerge che i datori di lavoro devono impegnarsi nel costruire sistemi organizzativi non solo più produttivi (e quindi orientati a una crescita retributiva sostanziale) ma, anche e soprattutto, più votati all'essere umano. Ed è proprio in questo senso che bisogna leggere la necessità di “work-life balance” tanto anelata dal singolo individuo ma ancora strutturalmente poco diffusa all'interno delle pmi italiane dove – troppo spesso – “presenzialismo e straordinari” la fanno ancora da padrone.

Nel contesto della ricerca, emergono poi due ulteriori elementi, utili a stimolare quel processo di miglioramento competitivo e culturale a cui le pmi devono sottoporsi. In particolare: l'implementazione di pratiche di smart working, seguita dalla necessità di accelerare il percorso di evoluzione organizzativa, il tutto con l'obiettivo di migliorare l'attrattività verso i lavoratori.

Se sul primo fronte il campione intervistato vive una fisiologica ambivalenza dove – da una parte si riconosce l'importanza dello smart working e, dall'altra, si cerca (quasi) di procrastinarne l'effettiva integrazione nelle pratiche di lavoro – la questione si fa ben più sfidante sul secondo fronte, quello dell'evoluzione organizzativa.

Infatti, dalla ricerca emerge che sarà proprio il fattore umano a determinare il successo e la sostenibilità di lungo periodo delle pmi italiane in un contesto così cangiante. Ciò è confermato dalla piena consapevolezza degli intervistati rispetto all'importanza delle sfide che li attendono. Su tutte, la capacità di poter assicurare ai lavoratori un adeguato work-life balance, l'impellenza di riconoscere retribuzioni in linea con le necessità emergenti e la necessità di gestire al meglio sia le pratiche di smart working sia di formazione del personale. Il tutto in favore di una rinnovata attrattività del sistema-azienda italiano.

Riusciranno quindi i datori di lavoro a riscoprire quella energia imprenditoriale che li ha supportati nel reagire ai numerosi *shock* esogeni dell'ultimo decennio? La sfida è aperta. Per vincerla, servono coraggio e un ritrovato senso di umanità, anche in ambito aziendale.

Alla ricerca di un nuovo equilibrio

FRANCESCO SEGHEZZI¹

L'orizzonte rispetto al tema del lavoro oggi si può allargare da tantissimi punti di vista. Proverò a concentrarmi su un paio di aspetti che, secondo me, hanno una dimensione strutturale; quindi, aspetti sui quali c'è poco da discutere, nel senso che sono delle evidenze abbastanza chiare.

L'aspetto "macro" riguarda il fatto che oggi gli equilibri tra domanda e offerta di lavoro sono cambiati profondamente rispetto al passato. Noi abbiamo uno stock di persone tra i 15 e i 64 anni, quindi quelle che potenzialmente possono lavorare, che è inferiore rispetto a 10 anni fa e che continuerà a diminuire nei prossimi anni. Se c'è una certezza che abbiamo, e su questo nessuno può obiettare, è che l'andamento demografico sta modificando e modificherà radicalmente gli equilibri tra domanda e offerta di lavoro. Nel senso che noi abbiamo un numero di imprese che cercano lavoratori che rimane stabile o che è anche in aumento, con tutte le peculiarità che possono esserci nei vari settori. Non stiamo osservando una diminuzione complessiva della domanda di lavoro, anzi in Italia oggi abbiamo più occupati di sempre anche se andrebbe chiaramente discussa la qualità del lavoro. Allo stesso tempo, però, l'offerta è strutturalmente in calo: in Italia abbiamo perso 750.000 persone tra gli zero e i 14 anni negli ultimi 5 anni, tenendo conto anche dell'apporto positivo dell'immigrazione. Si tratta di un dato netto: il mismatch che viene denunciato dalle imprese è derivante da questo calo strutturale dello stock di popolazione.

E stiamo vedendo solo l'antipasto di quello che ci aspetta nei prossimi anni. Questo, evidentemente, cambia moltissimo le dinamiche sulla carta ma, a mio avviso, anche nei fatti; soprattutto per chi ha competenze medio-alte, cambia e cambierà sempre più il potere contrattuale.

¹ Presidente ADAPT Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni Industriali.

Soprattutto i lavoratori con più competenze oggi possono farsi valere di più, perché sono una merce rara e stanno iniziando ad avere molta più coscienza della scarsità di figure come le loro. Tant'è che, se noi osserviamo le dinamiche di turnover dell'ultimo periodo, non sono certo dinamiche generate da qualche afflato romantico di abbandono del lavoro per ritirarsi nell'ozio, ma sono caratterizzate da una logica concorrenziale. Se voi andate a vedere i dati che ci sono sugli Stati Uniti, dove il fenomeno è iniziato prima, vedrete che chi ha cambiato lavoro nel 2021 lo ha fatto tendenzialmente per un salario superiore intorno al 20%. Quindi c'è una dinamica economica, oltre alle logiche di cui si parlava prima, perché abbiamo tutta una serie di elementi extra economici che oggi hanno un valore molto importante.

Io oggi userei il termine frammentazione. Stiamo vivendo una frammentazione, almeno su due livelli. Da un lato, una frammentazione di quell'unità di tempo e di luogo che ha sempre caratterizzato il lavoro. E lo dico principalmente non tanto legandomi al tema smart working ma rispetto alla struttura delle progressioni di carriera. Noi abbiamo convinto i giovani che non avranno sempre lo stesso lavoro, anzi l'abbiamo detto talmente tante volte che cambieranno tanti lavori, che oggi per loro l'idea stessa di affezionarsi a un posto di lavoro è una prospettiva assolutamente non considerata. Con un problema principale, però: che fino a oggi noi abbiamo detto questa cosa, pensando che questa frammentazione di carriera fosse un fenomeno controllato dalle imprese (con l'utilizzo del lavoro "non standard", spesso). Nel momento in cui, con questa differenza tra la domanda e l'offerta di lavoro, il fenomeno non è più controllato unicamente dalle imprese, ma può essere ampiamente controllato dal lato dell'offerta, capiamo che andiamo in crisi, perché c'è un aspetto di incertezza e imprevedibilità rispetto alle scelte individuali che non consente tutta una serie di investimenti, di proiezioni nel medio-lungo termine che le imprese possono fare.

I giovani hanno dato per scontata la frammentazione del lavoro, hanno sofferto questa cosa e adesso non escludono di poterla usare a loro vantaggio. Il fatto di trovarsi abbastanza abbandonati in un mondo del lavoro che ha governato le loro carriere in questa frammentazione, oggi in qualche modo viene utilizzato come un punto di partenza. Quindi io, giovane, so che in quell'azienda ci sto e ne faccio spesso un uso abbastanza "estrattivo" delle competenze che posso acquisire, ossia io vedo e cerco di prendere

quello che posso e poi magari a un certo punto, più avanti, mi sposto. Il punto è che le aziende hanno bisogno che questi giovani invece rimangano, perché sono pochi, perché portano, almeno sulla carta, innovazione, perché hanno un approccio diverso dallo storico. Per cui questo è un elemento di contraddizione non banale.

L'altro elemento di frammentazione è quello dei bisogni delle esigenze individuali. C'era un'unità di tempo, di spazio, di carriera ma anche un'unità di azione, di esperienza lavorativa che generava – per usare un termine ormai vetusto – la coscienza di classe. C'era un'unità dei bisogni, in virtù di un'uniformità della modalità di esecuzione della prestazione lavorativa. Oggi questa cosa non c'è più. Potremmo discutere sulla crisi o meno della coscienza di classe e su eventuali sue nuove forme, ma la frammentazione dell'attività lavorativa è molto più vasta di prima. Per cui sta tramontando l'idea che ci siano gruppi professionali molto omogenei; ci sono delle omogeneità tra alcuni gruppi professionali, ma sono molti di più i gruppi professionali. Il gruppo professionale dell'operaio, che ha una sua omogeneità data dal prestare il proprio servizio alla catena di montaggio, evidentemente non c'è più, perché l'operaio stesso oggi è molto più specializzato. Le aziende fanno cose molto diverse, si sono verticalizzate su tanti aspetti. Questo genera una frammentazione dei bisogni, per cui le risposte sono sempre più difficili.

L'impresa potrebbe avere davanti 100 lavoratori che hanno 50 esigenze distinte, dettate dal fatto che lavorano con mansioni differenti, hanno ruoli più complessi e hanno delle esigenze, ad esempio familiari, molto più complicate di prima. Dobbiamo considerare insieme la crisi della composizione della forza lavoro, la crisi dell'istituzione familiare, il fatto che ci sono meno figli e che quindi le esigenze diventano più articolate, perché all'interno di nuclei familiari più ordinari, le esigenze di conciliazione riguardavano la gestione dei figli che, tutto sommato, è simile per tutti. Oggi invece c'è il lavoratore che fa il volontariato, che ha il suo hobby, che coltiva la sua passione, che, ad esempio, ha un canale Instagram dove pubblica i video dei suoi viaggi e quattro volte l'anno vuole partire.

Questi due elementi, la frammentazione delle carriere e la frammentazione dei bisogni, secondo me in ultimo hanno portato al venir meno dell'identificazione della propria identità con il proprio lavoro. Perché, se il lavoro è discontinuo, cioè se io durante la mia vita cambio 10 lavori e 10

aziende, nonostante sia una cosa che faccio tutti i giorni, per 8 ore, la costruzione di un'identità forse ha bisogno anche di un luogo che permanga. E allo stesso tempo il lavoro non è più così al centro. Rifuggiamo anche una certa idea del lavoro che nel passato si è concentrata eccessivamente sulla componente di analisi di quello che noi possiamo fare, di quanto siamo in grado di fare, di analisi dei risultati, che vede i lavoratori come numeri e che fa riferimento a una certa cultura manageriale che oggi le imprese stesse stanno cercando di dimenticare, ma che faticano a dimenticare perché è "molto" nel loro DNA. Tutto questo non risponde più all'aspettativa che hanno soprattutto i giovani che sono appunto, come dicevo prima, la merce più preziosa. Nascono tutta una serie di interessi extra lavorativi che prendono una centralità molto maggiore rispetto a quello lavorativo. Per tale motivo, dare per scontato che una persona al di fuori dell'orario di lavoro si formi per lavorare, costruendo meglio le sue competenze, è un po' meno scontato rispetto a quello che era in passato. Le conseguenze di questo tipo di frammentazione, che pensavamo fosse una frammentazione fondamentalmente utile a massimizzare i profitti, a massimizzare l'efficientamento dell'impresa, io credo che a fronte della dinamica demografica si stia un pochino rivoltando contro quello che era l'obiettivo originale.

Tutto questo evidentemente ha delle implicazioni.

La prima implicazione è che sicuramente le imprese devono adottare una politica di ascolto dei bisogni e cercare di capire cosa stia succedendo, perché è molto probabile che la persona che tu ti ritrovi davanti ha bisogni ed esigenze che tu non ti immagini.

In secondo luogo, l'azienda ha una responsabilità di fronte alla persona che fa emergere i propri bisogni, e deve chiaramente indicare quali sono quelli che intende prendere seriamente in considerazione e quali invece sono pretese che non vuole considerare.

Anche questo aspetto non è banale perché, se un lavoratore pretende che quella sua caratteristica personale venga elevata a caratteristica dell'organizzazione, sentirsi dire di no potrebbe implicare che questa persona se ne vada, avendo tante altre opzioni a disposizione. Per questo, io credo che sia indispensabile la ricostruzione di questa dinamica di ascolto, di un ascolto serio. Quindi che un'azienda, dopo due anni di conoscenza, possa garantire a un giovane lavoratore una progressione di carriera nei prossimi vent'anni, che tendenzialmente si concluda con la nomina ad amministra-

tore delegato, è qualcosa di impensabile. L'azienda sarà felice se troverà in quella persona il nuovo AD, ma certamente non può esplicitare questa progressione di carriera oggi. Allo stesso tempo, però, vuol dire che io, azienda, ti propongo che anno dopo anno, sei mesi dopo sei mesi, ci rivediamo, capiamo come sta andando la tua situazione, capiamo se ci sono degli elementi di progressione possibili, capiamo se ci sono dei limiti che impediscono questa progressione.

Noi siamo un centro di ricerca, ormai siamo una trentina di persone, per cui io quotidianamente ho a che fare con giovani ricercatori che hanno bisogni diversi e mi sto accorgendo di come ascoltarli, entrare in un rapporto senza considerarli unicamente pedine di un'organizzazione è oneroso, sia molto faticoso, ma come questo abbia dei vantaggi incredibili, in primo luogo per il clima che si genera e poi proprio per la ricchezza che può emergere dal rapporto col singolo. Io credo che oggi abbiamo questa urgenza e anche se magari non ci piace comunque ne paghiamo le conseguenze. Farcela piacere, invece, credo che possa essere utile per tutti, perché avere a che fare con le persone veramente – quindi, considerarle per il bisogno che esprimono in un determinato contesto – spesso è un modo di giudicare anche il contesto in cui sei e per scoprire delle cose rispetto alla tua organizzazione che magari non avevi in mente.

E, in secondo luogo, vuol dire costruire un qualcosa che vada oltre il posto di lavoro. Credo che nessun imprenditore possa essere contento di avere a disposizione tante pedine che vengono in azienda solo per lo stipendio e che non vedono l'ora di eseguire il loro piccolo compito e andare a casa. È una cosa che tante volte accade, però credo che l'ambizione di chiunque voglia creare lavoro non sia semplicemente dare degli stipendi, ma sia creare qualcosa di più.

Io credo che siamo in un momento in cui le potenzialità da questo punto di vista sono enormi. Chiaro che, se non le cogliamo, il baratro è dietro l'angolo, perché lo scenario che ho descritto a oggi non possiamo modificarlo.

Quando l'innovazione è sinonimo di sostenibilità

Dialogo in occasione del conferimento dell'Award "Excellence Innovation" 2023

BARBARA CIMMINO¹

L'ASFOR-ISVI Award "Excellence Innovation" 2023 è stato insignito a Barbara Cimmino per valorizzarne «il rilevante contributo offerto nella creazione dell'impresa e nell'innovazione di settore, all'insegna di una cultura imprenditoriale e manageriale che in un contesto di profondi cambiamenti e di accesa competizione internazionale ha saputo puntare sul valore delle persone e della sostenibilità», come ha sottolineato il Presidente di ASFOR, Marco Vergeat, e in quanto «con un approccio imprenditoriale non solo efficace e sostenibile, ma anche socialmente responsabile, si rivolge con impegno verso clienti, fornitori, collaboratori e il territorio», come ha ribadito il Presidente di ISVI, A. Reza Arabnia.

Un'azienda che si distingue per essere moderna e orientata al futuro, con il capitale umano come punto di forza. Parliamo di Yamamay, impresa nata nel 2001 e che oggi è tra i marchi leader nella vendita al dettaglio di prodotti intimo, corsetteria, lingerie, costumi da mare, abbigliamento e accessori. Una realtà che rappresenta un esempio virtuoso di capitalismo familiare. In occasione del XIII Leadership Learning Lab ASFOR, che si è tenuto a Milano lo scorso 22 novembre, Barbara Cimmino, Co-Fondatrice del gruppo Yamamay e attualmente responsabile della Corporate Social Responsibility e dell'Innovazione di Processo e di Prodotto in Inticom S.p.A. – Yamamay, è stata insignita dell'ASFOR-ISVI Award "Excellence Innovation" 2023. Il riconoscimento, che vuole premiare la

¹ Co-Fondatrice del gruppo Yamamay.

capacità di promuovere processi di innovazione, creando valore e generando un impatto reale nell'impresa e nella società, viene assegnato a personalità la cui visione coniuga la cultura imprenditoriale, manageriale e organizzativa con la valorizzazione del capitale umano, restituendo senso alla missione dell'azienda e significato al lavoro di ciascuno. Questa intervista rappresenta un estratto della conversazione avvenuta proprio in concomitanza con la consegna del premio.

Questo premio sottolinea il ruolo strategico di imprenditori e manager che hanno creato progresso, sviluppo e benessere facendo leva sulla crescita delle persone, sui valori etici e sul valore sociale dell'impresa. Lei è un'appassionata sostenitrice della sostenibilità e dell'innovazione nell'industria della moda e del retail. Come Co-Fondatrice di Yamamay, ha avuto un ruolo fondamentale nella formazione e promozione delle migliori pratiche ESG e dell'innovazione di prodotto e dei processi legati all'ecodesign e alla progettazione, rendendo il marchio un riferimento nel settore e con un impatto di lungo periodo in vari ambiti. L'azienda è stata fondata nel 2001, ha 22 anni: sono tanti, ma sono anche pochi per un'impresa che nel 2022 ha raggiunto un fatturato di 137 milioni di euro, vendendo 13 milioni di pezzi attraverso 630 negozi in 39 paesi e dando lavoro a più di 800 persone. Il capitale sociale iniziale è stato di un milione soltanto, ma la crescita di questa startup è stata rapidissima, in particolare nei primi anni. Quale intuizione vi ha portato a mettervi in gioco su questo progetto imprenditoriale? Cosa vi ha ispirato?

L'idea di Yamamay è nata da mio fratello Gianluigi che, dopo anni d'esperienza in un gruppo concorrente, ci ha proposto di iniziare questa nuova avventura. Coraggio, cuore, e testa: questi sono stati gli elementi che sono stati importanti sin dall'inizio. Abbiamo imparato dagli errori compiuti nell'esperienza imprenditoriale precedente per rendere Yamamay, un'azienda migliore. Siamo partiti dalla consapevolezza che, quando in un determinato settore del mercato esiste un player molto forte, c'è sempre spazio per un secondo nome. Un secondo che può competere in taluni casi con armi simili o, come nel nostro caso, con armi diverse. A questa "regola" non sfuggiva il nostro comparto, quello dell'intimo e dei costumi da bagno. Questo ci ha spinti a scegliere da subito un posizionamento di stile molto diverso che avesse a che vedere con i cambiamenti in atto nella società in quel momento storico. Da qui siamo partiti, con un investimento che non

è stato solo economico, ma soprattutto un investimento del nostro know-how. Avevamo la certezza e la fiducia che quanto imparato potesse generare una nuova impresa e questa impresa potesse essere davvero meravigliosa. In questo percorso abbiamo puntato con decisione sul capitale umano. Il tema del sogno, del *purpose*: l'importanza della sua condivisione con tutte le persone che sono venute a lavorare in Yamamay e per Yamamay è stata chiara sin da principio. Devo dire che siamo riusciti a coinvolgere tante persone in questo sogno, perché altrimenti quel milione di euro iniziale non sarebbe stato sufficiente a finanziare la crescita.

Quali sono stati i fattori di successo che hanno contribuito alla crescita rapida di Yamamay?

Il nome è stato certamente un fattore importante. Siamo diventati un “love brand”. È un nome particolare, che non è legato ai nostri nomi propri ed è indipendente dal prodotto, quindi, può essere declinato anche su altri tipi di merceologie. Ha un suo fascino e una sua musicalità e una bellissima storia dietro. Il mio papà lo ha trovato su un manuale della torcitura tessile del 1923 che parla della filatura a seta. Insisto sull'importanza del nome, perché lo trovo attualissimo. Yamamay è il nome di un baco da seta che fa un bozzolo meraviglioso che ha dei riflessi che vanno sulle tonalità dell'argento. La sua particolarità è che si sviluppa soltanto in un ambiente dove l'aria è pura e incontaminata. E proprio questa relazione fra il baco da seta e l'ambiente oggi rappresenta un elemento centrale. Ha bisogno di tempo per crescere, ha bisogno di tempo per maturare e ha bisogno di un contesto equilibrato affinché questo sviluppo avvenga. Questa è la genesi di una farfalla meravigliosa, con un corpo vellutato, le cui ali hanno tutte le tonalità dal rosso al violaceo. E non a caso il rosso è molto presente nell'arredo dei nostri negozi. Il nostro nome, che è anche palindromo, si collega a due situazioni che caratterizzano il mondo di oggi. Al fatto che operiamo in un sistema molto connesso, come suggerisce la teoria del battito d'ali della farfalla che ha ripercussioni nello spazio e nel tempo da un lato all'altro del globo. Questo ci deve far riflettere sulle conseguenze delle nostre azioni. Il secondo aspetto è che il nome ricollega quello che noi dobbiamo fare verso i nostri clienti, verso il prodotto che costruiamo, verso i processi, alle tematiche della purezza, della libertà, della sostenibilità. Quindi questa metamorfosi della farfalla è un

invito a essere molto attenti alla trasformazione che stiamo vivendo nella società e nell'impresa.

Questi sono valori che sono iscritti nel brand, sono rappresentati dal nome, ma poi li avete concettualizzati. Parliamo di purezza, libertà, sostenibilità, cura... Questa esperienza della marca in che modo si traduce nell'esperienza del cliente?

Nelle attività di marketing questi valori sono diventati da subito esperienza del cliente. È riuscita l'operazione di trasferire nella customer journey questi punti fermi che sono propri della nostra natura di famiglia e di imprenditori. Si parla tanto di brand reputation, ma che cos'è veramente? Non è altro che trasformare il racconto che è stato fatto, in una chiave di marketing, di prodotto, di racconto emozionale diciamo, in una vera realtà e identità dell'azienda. Quindi, questo collegare i due elementi, quello che noi siamo con quello che facciamo, è stato un elemento di forza e di penetrazione importante sia verso i clienti sia verso la nostra comunità. Di fatto è come se noi avessimo due livelli di clienti: abbiamo i nostri clienti franchisee, gli imprenditori che investono con noi in questo business, e i clienti finali. Questi ultimi sono i più complessi ma sono anche quelli che quando il meccanismo di fiducia si stabilisce ti danno tantissimo amore e ti seguono per sempre. Quanto più il messaggio è chiaro, è autentico, è pulito, tanto più si realizza questo engagement con il cliente finale. Quindi il marketing, non il marketing in generale ma quello basato sull'autenticità, è stato fra le leve del successo.

Un fattore determinante nella valorizzazione del fattore umano per voi è stata l'academy. L'avete organizzata più di vent'anni fa. Parliamo di una realtà che da subito ha fatto delle scelte innovative, anticipando i tempi. Ce ne vuole parlare?

Sui primi cento negozi, quindi nei primissimi mesi di vita di Yamamay, noi abbiamo conosciuto e assunto tutte le persone che venivano a lavorare con noi. È stato un lavoro molto profondo che già allora non aveva a che vedere con le competenze, ma con i valori culturali e umani delle persone. Noi all'epoca già sapevamo che non è la persona migliore o con più competenze quella più adatta a venire a lavorare con te, ma spesso e volentieri la persona giusta è quella che condivide il tuo sogno, i tuoi valori e i

tuoi principi. Poi sulle competenze si può lavorare insieme con un grande accompagnamento. Queste persone, che sono state il gruppo di partenza, poi ci hanno aiutato tantissimo nelle attività dell'Accademy che è nata da subito, già nel 2001. La particolarità è stata quella di far lavorare insieme sia le persone interne all'azienda sia docenti esterni. Io credo molto che il far stare allo stesso tavolo persone che hanno una pressione molto forte dal mercato e dalle sfide complesse a cui questo ci sottopone, con chi ha tempo di studiare, di riflettere e ragionare sui macro trend, rappresenti il mix perfetto per accompagnare le persone sia nella parte di inserimento, sia in quella che si definisce la formazione continua. Siamo stati estremamente "tecnici", nel senso che abbiamo utilizzato la tecnologia da subito e alla fine è arrivato anche un riconoscimento importante. Nel novembre del 2022 a Bruxelles abbiamo presentato di fronte ad alcuni membri della Commissione Europea la nostra YamaUp, il tool di formazione a distanza che ci ha permesso nel periodo pandemico di continuare l'attività con le nostre persone e di aiutarle a condividere il "viaggio" che facevamo all'interno del brand. Il tema della formazione è centrale, ci crediamo tutti tantissimo. Con il Pact for Skills è arrivato un invito dall'Europa e da Ursula von Der Leyen a ragionare profondamente su come l'upskilling, il reskilling e l'inclusione delle persone provenienti da geografie diverse debbano essere portati avanti. Da un lato è un tema di sensibilizzazione, dall'altro di education di alto livello sul fatto che sarà impossibile realizzare questa transizione – che poi non è altro che il passaggio da un'epoca vecchia a un'epoca nuova – senza un'attenzione estrema agli aspetti della formazione. Aggiungerei anche un'altra cosa. L'academy retail oggi è un elemento assolutamente indispensabile per chi opera nel nostro settore. Un'azienda retail oggi viene definita customer company: non può privarsi di una relazione continua col cliente. Mentre 20 anni fa bastavano pochi solleciti, pochi elementi, per renderla speciale questa relazione, oggi è veramente difficile trovare l'ingaggio perché gli individui sono molto più sollecitati dalla tecnologia e da una comunicazione estremamente pervasiva. Il nostro impegno per rendere il "viaggio" dell'esperienza di vendita affascinante e oserei dire anche seduttivo è sempre stato super strutturato. Abbiamo creato dei manuali sin da principio. Valori e principi, quindi l'aspetto spirituale che anima l'academy, sono sempre stati centrali, ma servono anche delle regole rigorose perché, senza il framework della strut-

tura, quando i soci fondatori si staccano dall'attività operativa queste sono necessarie per far sì che le cose vadano avanti.

Lei è responsabile dell'innovazione di processo e di prodotto, ma anche della sostenibilità. Quali sono i collegamenti fra queste “due mondi” e quali priorità vede per la sostenibilità nel vostro settore?

Credo che questa transizione duplice sia una grandissima opportunità per l'Europa. Sono un europeista convinta. Qualcosa va fatto. Il tessile, dopo le auto, è il settore più impattato dalla transizione, perché siamo anche quelli che impattano di più sull'ambiente. Il nostro lavoro ha a che vedere con sedici direttive e regolamenti che saranno probabilmente conclusi, esclusa la due diligence, prima della fine del mandato di questo Parlamento. È vero che parliamo di processi che hanno una timeline lunga, fino al 2030, ma di fatto sappiamo che li vedremo nelle nostre aziende già da qui ai prossimi tre anni. Queste sedici direttive e regolamenti hanno una doppia genesi. Da un lato abbiamo un documento che è lo Strategy for Sustainable and Circular Textiles che ci dice che le risorse sono limitate e quindi dobbiamo spostare il nostro modo di produrre da un sistema lineare a un sistema circolare. Con tutto il buonsenso del caso. Dall'altro abbiamo il Transition Pathway che indica le linee guida industriali per fare questo, in maniera molto chiara. Noi sappiamo che dobbiamo lavorare sui nostri processi e sui prodotti decarbonizzando. E la grande parte della nostra decarbonizzazione l'abbiamo vista con il calcolo dello Scope 3. Siamo molto agganciati al tema della misurazione, perché dal misurare si impara sempre qualcosa e poi si tirano fuori delle strategie. Noi impattiamo con ogni nostro prodotto al 65% solo sulla parte dei materiali. Quindi è indispensabile nei prossimi anni fare scelte molto virtuose sulle componenti dei nostri prodotti, applicare l'ecodesign il più possibile per rendere questi prodotti circolari. Soprattutto, dobbiamo cominciare a comunicare in modo più diretto, chiaro, trasparente, autentico, robusto con il cliente finale che vive in una situazione di grande confusione. Noi abbiamo inteso portarci avanti con tutta una serie di attività interne dove la parte digitale è abilitatrice delle idee che abbiamo. Abbiamo una piattaforma di PLM (Product Lifecycle Management, ndr) molto evoluta, utilizziamo già una piattaforma per una prima rendicontazione lato supply chain, al momento solo qualitativa su tutte le tematiche di sostenibilità,

ma che presto sarà anche quantitativa. Abbiamo una piattaforma che genera una prima ID Card, che non è altro che una sorta di passaporto di prodotto “primordiale”, ma che avvia questo dialogo con il cliente interessato al luogo di provenienza del prodotto stesso, a quanto questo impatta sull’ambiente, a come è costituito. Io penso che una quantità maggiore di informazioni ben strutturate diano la possibilità ai clienti del futuro di fare delle scelte più consapevoli, non solo sul prodotto, ma sull’azienda dalla quale vogliono acquistare. Il mettere insieme le nostre politiche di innovazione e i nostri obiettivi di sostenibilità che sono chiaramente dichiarati nel Bilancio di Sostenibilità – ci accingiamo a preparare il quinto – è di fatto la nostra vera sfida. E non è solo una sfida a essere sostenibili. Questi prodotti realizzati in modo diverso possono essere anche più innovativi e avere delle performance migliori, possono essere più belli, quindi recare maggior benessere ai nostri clienti.

Il fatto di aver messo insieme la responsabilità dell’impresa con l’innovazione di processo e prodotto credo sia un bel segnale. Una cosa che non si vede così sovente nelle aziende. Si coglie l’autenticità di una strategia che cerca coerenza fra il dichiarato e il fare... Il racconto va fatto, va fatto bene. Però poi serve anche parlare con le azioni perché danno consistenza a quel racconto.

Il mondo del lavoro è attraversato da inquietudini e aspettative, da una discontinuità che deve essere gestita. Lei fra l’altro è stata una degli intervistati che hanno dato un contributo importante all’elaborazione della ricerca “A cosa serve il lavoro oggi – Persone e imprese tra aspettative e nuovi valori”, realizzata da ASFOR e ISVI. In questo scenario, qual è, secondo lei, l’impegno degli imprenditori, dei manager e, non ultimo, delle funzioni HR?

Partecipare alla ricerca è stato importante per me. Credo che nella vita ogni manager dovrebbe dedicare una parte del proprio tempo a questi studi che rappresentano un aiuto fondamentale per navigare in queste acque turbolente. Mi rifaccio a una famosa frase di Nelson Mandela: l’educazione è l’arma più potente della quale disponiamo oggi per cambiare le cose. Da un lato per cambiarle, dall’altro per mitigarle, perché non si cambiano dalla sera alla mattina. Ci sono sempre dei periodi di transizione dove si lavora per il cambiamento, ma bisogna essere consapevoli dei limiti dati dall’economia reale. Voglio solo fare una precisazione ri-

guardo alla contrapposizione fra le diverse generazioni. Credo che questa contrapposizione sia un virtuosismo del nostro sistema. Noi dobbiamo avere solo la capacità di ascoltare i giovani. I millennials nei prossimi due anni saranno la componente più grande dei clienti e dei manager delle imprese. Noi dobbiamo osservare e imparare da questa contrapposizione. Dall'avere pensieri diversi si generano nuove idee. Dobbiamo metterci degli occhiali che ci facciano leggere questa realtà in modo differente. Mantenendo la positività. L'ambiente intorno è afflitto da pensieri negativi, che sono un limite enorme per la motivazione e la capacità di generare nuove idee. Un'altra cosa che mi affascina è l'idea che quello che si dà nella formazione e le energie che si mettono nell'accompagnamento delle nuove generazioni non è mai qualcosa di perso, anche se la persona poi va via dalla tua azienda perché in ogni caso è un lievito positivo che immetto nella società. Noi abbiamo oggi tre segmenti di persone di cui occuparci: quello degli imprenditori, quello dei manager e il gruppo di lavoro della funzione risorse umane. Per quanto riguarda gli imprenditori credo fermamente che debbano fare un lavoro molto personale su sé stessi per arrivare a quella leadership condivisa indispensabile oggi per raggiungere obiettivi e risultati. A questa rivisitazione in chiave personale va associata una grande attenzione agli aspetti della governance. Relazioni e ruoli all'interno dell'azienda sono aspetti di estrema delicatezza. Va riportata l'attenzione sugli aspetti umani, sui tre pilastri dell'agire in azienda. L'attenzione alla persona: non solo alle competenze, ma al potenziale. I gruppi di lavoro: oggi è molto più semplice operare in gruppi di lavoro. Quando le persone sono state "curate" nel modo giusto possono contribuire a creare un ambiente di fiducia che è quello che aiuta a esprimere il loro maggior potenziale, non solo in termini di produttività. La produttività è la semplice conseguenza della felicità personale. Il terzo pilastro è quello dell'osservazione di tale meccanismo e che consente di mettere tutto questo insieme attraverso i processi, supportati dalle attività dell'IT. Senza questo osservatorio speciale la complessa macchina dell'organizzazione è difficile che funzioni con la situazione sociale ed economica attuale. Arriviamo al ruolo delle Risorse Umane: penso che un'unica persona non possa più farcela. Io vedo l'organizzazione HR come un team costituito da tre manager: una persona che abbia in carico tutti gli aspetti organizzativi e i processi, una persona che abbia in carico

le persone, penso a uno psicologo o un esperto di coaching, e un esperto di IT o digitale. Nel settore tessile già abbiamo trentotto mestieri che non sono più coperti. Il 90% delle attività hanno bisogno di attività legate al digitale e circa il 70% delle persone hanno già difficoltà a vivere nelle loro aziende proprio per problematiche legate al digitale. La sfida per questo team delle Risorse Umane è quella di lavorare per contribuire a creare un management partecipativo.

POSTFAZIONE

Il mondo del lavoro oggi: persone e imprese tra aspettative e nuovi valori

VITTORIO CODA¹

Non è semplice riassumere in un breve scritto tutta la ricchezza di temi emersi dalla ricerca ASFOR-ISVI sul vissuto del lavoro presentata al *XIII Leadership Learning Lab* ASFOR e dagli interventi che ne sono seguiti.

Dopo avere rappresentato la complessità del fenomeno investigato, che ben meriterebbe la costituzione di un Osservatorio permanente, mi limito qui a soffermarmi su alcuni risultati della ricerca e sulle implicazioni operative.

1. La complessità del tema

La ricerca ASFOR-ISVI sul vissuto del lavoro nei lavoratori italiani si colloca in un quadro complesso e in evoluzione, in cui, a elementi positivi come l'alto tasso di occupazione e una certa vitalità imprenditoriale, si accompagnano i ben noti problemi strutturali dell'Italia, che, nel clima attuale di diffuso sonnambulismo², sono ben lungi dall'essere dibattuti e affrontati. È un clima che si spiega non già perché l'Italia manchi di importanti giacimenti di energia, bensì perché manca il requisito primo per mobilitarla: una chiara e credibile prospettiva di sviluppo a medio-lungo termine da condividere, capace di generare consensi e muovere alla sua realizzazione.

I problemi irrisolti del paese si evidenziano nei confronti internazionali. Questi certificano la prolungata stagnazione del Pil, gli inferiori livelli retributivi, gli elevati flussi di giovani in cerca di lavoro all'estero, la più alta percentuale di giovani che non studiano e non lavorano, il più basso tasso di attività femminile, l'estensione delle attività lavorative che non creano valore, la concentrazione dell'area del lavoro instabile soprattutto tra i giovani e

¹ Presidente Comitato Scientifico ISVI – Istituto per i Valori d'Impresa.

² V. rapporto Censis 2013.

le donne, e altri ancora destinati ad aggravarsi in assenza di provvedimenti efficaci³.

Ai problemi nostrani si aggiungono poi i problemi ambientali, sociali e politici che generano incertezza e ansietà per il mondo intero.

Se, infine, si considera l'impatto del Covid e dell'esperienza del lavoro a distanza durante il prolungato lockdown, non c'è da stupirsi che il mondo del lavoro sia attraversato da tensioni e inquietudini varie. Queste per altro sono difficili da capire a fondo, stante il fatto che il vissuto del lavoro chiama in causa soprattutto pensieri, aspettative e atteggiamenti che si agitano nell'inconscio delle persone e che queste sono diverse le une dalle altre, oltre che per le loro caratteristiche individuali e generazionali, per il settore, il territorio e il contesto lavorativo in cui operano.

2. I risultati convergenti dell'indagine quantitativa e di quella qualitativa

In un tema così complesso la ricerca ASFOR-ISVI si è cimentata con metodi quantitativi e qualitativi pervenendo a risultati sostanzialmente convergenti nell'evidenziare: la lateralità del lavoro e il suo diminuito valore identitario, la ricerca di senso, i divari tra realtà del lavoro (e delle aziende in cui esso si svolge) e bisogni, aspettative e desideri delle persone.

2.1. *Lateralità del lavoro e diminuito valore identitario*

Il lavoro è e rimane una componente molto importante nella vita delle persone, ma per molte di esse non è più elemento centrale e identitario.

Del passaggio dalla centralità alla lateralità del lavoro sono segnali:

- la coesistenza di soddisfazione e insoddisfazione dei lavoratori, la prima concentrata sui benefici concreti del lavoro attuale (retribuzione e sicurezza), la seconda sulle opportunità di crescita professionale;
- l'irrequietezza dei lavoratori, soddisfatti nel presente ma pronti ad andarsene per un lavoro giudicato migliore;
- l'importanza che, nel cambio di impiego, ha un orario di lavoro più contenuto, anche rispetto a una maggiore retribuzione;

³ Tali sono i sotto investimenti nella scuola, il gap di digitalizzazione, la lencrazia, la giustizia a rilento, la dinamica demografica sintetizzabile in "meno lavoratori sempre più anziani".

- la richiesta di flessibilità e di gestione in autonomia del proprio tempo di lavoro, richiesta accentuatasi dopo il Covid e l'esperienza del lavoro a distanza;
- il risentimento che viene dalla convinzione di dare all'azienda molto di più di quello che si riceve;
- il bisogno, più sentito e diffuso, di un migliore bilanciamento tra lavoro e vita (individuale e familiare).

Siamo in presenza di un fenomeno dalle molteplici sfaccettature, che ha radici in bisogni insiti nella natura umana – come quelli di senso, di riconoscimento, di equilibrio tra lavoro e vita non lavorativa – i quali, in situazioni generatrici di incertezza o in esperienze traumatiche come quella del lockdown, possono emergere con maggiore forza e avere grande spinta diffusiva.

2.2. La ricerca di senso

La ricerca di un senso del proprio lavoro in particolare per i giovani, ossia di un significato che vada al di là degli aspetti retributivi, emerge in modo chiaro dalle indagini mediante questionari e interviste. Ciò è da interpretare, penso, come reazione al diffuso clima di “stanchezza psicologica” e di mancanza di “gioia di vivere” segnalato da alcune interviste e verosimilmente connesso al clima di “sonnambulismo diffuso” descritto nell'ultimo rapporto Censis sulla situazione sociale del paese.

È in questo clima, infatti, che consciamente o inconsciamente si è spinti a ricercare il senso del vivere. E ciò in ogni ambito di vita, a cominciare da quello del lavoro che, nonostante le manifestazioni di lateralità, è pur sempre l'ambito che occupa la maggior parte del tempo. Di qui l'apprezzamento, che emerge sia dalla indagine quantitativa che da quella qualitativa, per gli aspetti immateriali del rapporto di lavoro (relazionalità con i colleghi, qualità dell'atmosfera vissuta in azienda, sistema di valori condivisi e concretamente praticati all'interno e all'esterno dell'azienda) e la maggiore rilevanza, soprattutto fra i giovani, di fattori motivazionali ben noti che sono alla base della generazione di senso e di energia creativa (percezione chiara del significato e dell'utilità del proprio lavoro, obiettivi sfidanti, sentirsi responsabilizzati, avere sufficiente autonomia e delega decisionale e operativa) e della crescita personale, umana e professionale (ascolto, valutazione, feedback, riconoscimento, accompagnamento).

2.3. *I divari tra realtà delle aziende e bisogni delle persone*

Il report qualitativo conclude evidenziando linee di contraddizione/possibile frattura emerse dalla ricerca, riguardanti:

- le retribuzioni, che (soprattutto per i livelli non direttivi) non tengono il passo con l'aumento generalizzato dei costi della vita e non rispondono alle crescenti aspettative delle persone relativamente al tenore di vita e ai livelli di consumo;
- le opportunità di sviluppo di carriera nelle aziende, che sono “relativamente poche e necessitano un'attenzione selettiva”, mentre “la crescita professionale, l'ampliamento del perimetro delle responsabilità sono considerati da tutti, e soprattutto dai giovani, molto rilevanti” e l'aspettativa talvolta “è che avvengano in tempi irragionevolmente brevi”;
- il mondo del lavoro “in un divenire sempre più complesso e competitivo da ogni punto di vista”, richiedente “competenze altrettanto complesse che spesso devono integrare elevata specializzazione e capacità gestionali” ed elevata produttività, mentre “l'aspettativa delle persone è di poter avere maggiore tempo per sé, per la famiglia, per i propri interessi, ecc. assegnando al lavoro minore pervasività e centralità nella propria vita”;
- “la capacità competitiva di un'azienda, la sua capacità di innovare, di mantenere alti i livelli di qualità e di efficienza... collegata all'integrazione sui processi, alla collaborazione, al gioco di squadra, all'essere una comunità di lavoro guidata da scopi e valori comuni”, mentre “sul fronte delle persone sembra crescere una spinta individualista, orientata sì a relazioni confortevoli ma non necessariamente focalizzate sullo sforzo necessario per raggiungere alte prestazioni”;
- l'importanza che per le aziende hanno l'identificazione organizzativa, il senso di appartenenza e l'engagement per l'influsso da essi esercitato sulla produttività e l'innovazione, mentre le persone sembrano avvertire meno il bisogno di identificarsi con l'organizzazione;
- la rilevanza per le aziende di una visione strategica di lungo periodo intorno a cui generare consenso, fiducia, engagement, mentre “le persone nutrono una tendenziale sfiducia nel futuro, soprattutto se proiettato nel lungo termine” e “sono meno disponibili ad attendere per ottenere risultati differiti nel tempo e spesso preferiscono accontentarsi di ciò che possono realizzare nell'immediato”.

3. Le implicazioni operative per le imprese

Delle contrapposizioni di cui sopra non c'è piena e diffusa consapevolezza nel mondo delle aziende, mentre è auspicabile che si sviluppi un dibattito approfondito sulle cause e i possibili rimedi. Tuttavia, dalle interviste a uomini di azienda (capi azienda, manager, responsabili di HR intervistati) sono emerse alcune linee di indirizzo prioritarie:

- attivare “una leadership efficace e diffusa, attenta all’ascolto e capace di dare significato al lavoro”;
- rafforzare a tutti i livelli l’“attività di comunicazione e coinvolgimento per veicolare la visione e il progetto di lungo periodo”;
- “...mettere davvero le persone al centro di un progetto di sviluppo organizzativo, cercando di trovare il punto sostenibile di equilibrio tra risultati di conto economico (logica di breve periodo) e una visione strategica di lungo periodo”.

Dalle indagini mediante questionario, dal canto loro, si perviene alla conclusione che, per “rimotivare lavoratori alle prese con una transizione epocale che lateralizza il lavoro nelle vite individuali”, “occorre prendere molto sul serio le esigenze espresse” e precisamente:

- rispondere alla “voglia di autonomia” dei lavoratori dando segnali in questa direzione che siano da loro molto apprezzati, come, ad esempio, un certo ricorso allo smart working;
- tenere conto della centralità che nel giudizio delle persone hanno i tanti aspetti immateriali della relazione di lavoro, per cui “avrebbe un effetto molto positivo sui lavoratori percepire che la propria azienda indirizza investimenti strutturali sulla generazione di reti di relazioni stimolanti; che i capi sono capaci di praticare l’ascolto, oltre che l’esercizio del comando; che i valori aziendali condivisi sono interpretati attraverso iniziative concrete e verificabili nel rapporto, oltre che con i collaboratori, anche con i fornitori, con i consumatori e con le comunità locali in cui si opera”.

Tutte queste indicazioni, facili da enunciare, sono invece impossibili da mettere in pratica senza un radicale cambio di mentalità e di orientamento di fondo per quelle imprese che sono guidate dallo scopo di profitto nel preminente interesse degli azionisti.

A ben vedere, infatti, si tratta di indicazioni che sottendono tutte un orientamento a gestire l’impresa con lungimiranza per farla fiorire nell’interesse di

tutti i suoi stakeholder, a cominciare dai lavoratori e dai clienti, nel convincimento tra l'altro che questo è il modo migliore di fare l'interesse di azionisti che abbiano a cuore uno sviluppo dell'impresa dalle solide basi.

Consideriamo, ad esempio, le prime tre fra le indicazioni sopra riportate e domandiamoci: possono esistere una leadership capace di dare significato al lavoro, una comunicazione coinvolgente, un progetto di sviluppo organizzativo che mettano davvero le persone al centro, se lo scopo dell'impresa scolpito nella testa e nel cuore del capo azienda e dei suoi mandanti è quello del massimo profitto a beneficio degli azionisti?

Analogamente dicasi per l'altro gruppo di indicazioni che discendono dal bisogno di autonomia e di un contesto lavorativo di qualità: è immaginabile un set di valori aziendali che siano condivisi e vissuti con coerenza nei rapporti con collaboratori, fornitori, consumatori, comunità locali, se lo scopo di fatto perseguito non è il bene dell'impresa nell'interesse di tutti i suoi stakeholder? O che i capi siano capaci di ascolto vero delle persone e non soltanto di prestare attenzione alle esigenze di efficienza? O che si prendano in considerazione investimenti di cui può non essere possibile misurare il ritorno economico?

Il profitto è, e deve essere, obiettivo fondamentale – per fare gli investimenti necessari per la vitalità e lo sviluppo dell'impresa nonché per remunerare il capitale di rischio – ma non può certo essere lo scopo che dà senso al lavoro di tutti e che genera coesione di tutti gli stakeholder.

In conclusione, le indicazioni operative derivanti dai risultati della ricerca implicano tutte il superamento del principio del “primato degli azionisti” e l'assunzione, in suo luogo, del principio del “primato dell'impresa” nell'interesse di tutti i suoi stakeholder⁴.

⁴ La Business Round Table, un'associazione delle maggiori corporation statunitensi che nel 1997 aveva statuito il principio del primato degli azionisti, con la dichiarazione del 19 agosto 2019 sottoscritta da 181 CEO/chairmen lo ripudia e statuisce in sua vece il principio che impegna i vertici aziendali a servire lo scopo dell'impresa generando valore per tutti i suoi stakeholder, ciascuno dei quali “è essenziale” per “il futuro successo delle nostre imprese, delle nostre comunità, del nostro paese”.

Alla ricerca del lavoro perduto?

A cosa serve il lavoro oggi?

GIORGIO COLOMBO¹

La ricerca promossa da ASFOR-ISVI dalle cui risultanze trae origine questa pubblicazione si è posta l'obiettivo di indagare la trasformazione che sta attraversando il mondo del lavoro, ponendo al centro dell'indagine la dimensione valoriale che il lavoro sta assumendo per le persone, non solo come valore in sé ma anche e soprattutto nella sua dimensione relativa con gli altri valori che accompagnano la vita delle persone.

La ricerca trae origine dall'osservazione di fenomeni che stanno caratterizzando il mondo del lavoro contemporaneo, che in alcuni casi ci appaiono come fattori complessi da comprendere e di rottura con il passato – come il lavoro da remoto; in altri casi – come l'autenticità della motivazione e la passione per il lavoro – non sono realmente nuovi; ma oggi si ripropongono con intensità e manifestazioni diverse dal passato, come ad esempio la maggior propensione per chi è già occupato a ricercare un lavoro più gratificante o talvolta semplicemente diverso. Un fenomeno che la ricerca dimostra non essere una fuga delle persone dal lavoro, come troppo semplicisticamente spiegato da alcune narrazioni, e che almeno in parte – come dimostrato dalla crescita assoluta degli occupati nel nostro paese – è certamente riconducibile a una ritrovata dinamica delle opportunità offerte dal mercato del lavoro. Una ritrovata dinamica a cui purtroppo si contrappone una carenza di offerta quantitativamente e qualitativamente adeguata, oltremodo zavorrata dal graduale rovesciamento della piramide demografica che costituisce il profilo anagrafico e sociale del nostro paese.

¹ Vicepresidente Vicario ASFOR Associazione Italiana per la Formazione Manageriale e Human Resources, ICT, Procurement & Organization Director Edison.

Un trend certamente positivo quello della crescita degli occupati, che dobbiamo augurarci possa continuare, ma che tuttavia non risolve le criticità strutturali da cui è affetto il nostro mercato del lavoro sotto il profilo della qualità del lavoro (salari poco sostenibili, crescita professionale bloccata o troppo lenta, lentezza del ricambio generazionale, occupazione e valorizzazione delle donne, skill mismatch tra domanda e offerta, livello di occupazione dei giovani solo per citare alcuni tra i principali mali cronici di cui è affetto il nostro mercato del lavoro). Li potremmo definire fattori strutturali che agiscono sui bisogni essenziali delle persone (altrimenti detti “fattori motivazionali igienici”): intervenire strutturalmente evitando singole azioni opportunistiche e di corto respiro è essenziale; aiuterebbe non poco a ridare nuovi significati di valore al lavoro per le persone oggi escluse dal lavoro o condannate a un lavoro povero, di mera sopravvivenza e di scarsa qualità; fattori che abiliterebbero anche una crescita di competitività delle imprese e dell’intero sistema paese.

Ma prima ancora di riflettere sulle evidenze emerse dalla ricerca, bisogna sottolineare il primo grande merito che va dato ai promotori della ricerca stessa: quello di essersi tenuti ben lontani dalla retorica imperante e dai luoghi comuni di tutti coloro che da più parti propongono analisi e diagnosi dominate da semplicistiche e superficiali narrazioni e luoghi comuni, o da diagnosi di tipo esistenziale non supportate da dati e dimostrazioni empiriche: narrazioni spesso importate acriticamente attraverso l’uso di neologismi creati allo scopo di creare effetti sensazionalistici sull’opinione pubblica e che aggravano il senso di disorientamento e di caos tra gli stessi protagonisti del mondo del lavoro: i lavoratori, le imprese e soprattutto i giovani.

Gli autori della ricerca hanno il merito di aver ben compreso che il fenomeno indagato ha radici molto più profonde di un malessere temporaneo, molteplici e interdipendenti fattori di causalità che non possono essere compresi riconducendo tutto alla mera osservazione di alcuni sintomi con cui il fenomeno osservato si manifesta e con i quali viene appunto descritto dalle narrazioni sopra richiamate, e cioè quello di un’apparente disaffezione o addirittura di una fuga delle persone dal lavoro.

Il rigore metodologico e scientifico con il quale è stata condotta l’analisi dei dati relativi al mercato del lavoro attraverso il contributo del Censis, ulteriormente arricchita e approfondita con le indagini dirette

sul campo, conferisce a questa ricerca un credibile punto di partenza e riflessione per chi per l'appunto volesse veramente comprendere la complessità del fenomeno in atto, non solo evitando di rifugiarsi nel comodo ambito o rifugio delle narrazioni dominanti, o ancor peggio di pensare e proporre pericolose scorciatoie terapeutiche per curare il "lavoro contemporaneo, quale presunto malato cronico".

La ricerca ci mostra invece una realtà diversa; le persone non scappano dal lavoro nel miraggio di cercare o rinchiudersi nella banalità di un ozio immaginariamente creativo; il lavoro non è marginalizzato nella scala dei valori della vita. Ma è altrettanto evidente che stiamo vivendo e siamo dentro un momento di disorientamento, di caos, di disordine e di trasformazione senza precedenti per intensità e accelerazione dei cambiamenti; un salto d'epoca come lo ha anche definito un filosofo come Roberto Mordaci che sta generando ansie, inquietudini, incertezze e sfiducia sul futuro. Impensabile che tutto questo non si rifletta inevitabilmente anche sulle aspettative e sull'approccio delle persone al lavoro finendo per ri-collocarlo a un livello meno rilevante nella gerarchia della scala di valori della vita.

Ma fortunatamente la ricerca ci dice che oltre il 90% delle persone è convinto che il lavoro rimanga strumento rilevante per migliorare la propria condizione economica e sociale; 2 persone su 3 pensano che il successo nel lavoro dia un senso alla propria vita, mentre solo 1 persona su 4 ritiene che nel lavoro occorra dare solo il minimo indispensabile.

Emergono chiaramente allora dalla ricerca due questioni fondamentali sulle quali riflettere e dalle quali si potrebbe ri-partire per ri-generare il lavoro:

- il rapporto tra il valore soggettivamente attribuito dalle persone al lavoro e il valore che il lavoro stesso genera per le persone; un nuovo equilibrio di valore da ricercare non più e solo sulla dimensione del soddisfacimento dei "bisogni igienici", ma anche sul soddisfacimento di bisogni che associamo alla categoria dei "bisogni immateriali"; sono bisogni altrettanto rilevanti e che contano sempre di più per le persone, beninteso una volta soddisfatti adeguatamente o meglio dignitosamente i primi.

È la dimensione riconducibile alla sfera delle relazioni, delle emozioni, del senso di comunità, di inclusione: sono alcune delle parole chiave

emerse dalla ricerca per provare a costruire nuove ancore di senso al lavoro per le persone, per riempirlo di valore e nuovi significati. Pensando alle imprese e ai leader che le guidano, ciò significa porre attenzione e cura al capitale relazionale ed emotivo delle persone, alla costruzione di connessioni e ponti di valori dentro l'impresa stessa e con le comunità territoriali in cui opera; un modello di impresa che non può prescindere dall'attenzione e cura al capitale economico e tecnologico, non può prescindere dal misurarsi con il mercato e con le sfide di competitività, ma i cui fini ultimi mettano al centro il benessere delle persone e delle comunità, una ricerca di benessere e di crescita sostenibile nel tempo.

Un pensiero, una visione, un modello di sviluppo veramente nuovo? In verità no, se pensiamo che anche nel pensiero di uomini come Adam Smith, che hanno riposto ampia fiducia nel mercato e nell'economia come chiavi di crescita di un benessere diffuso, era ben presente anche l'idea che non potesse esserci sviluppo economico senza una cultura che lo sostenga; sulla stessa frequenza di pensiero si è costruito anche il modello di cultura d'impresa olivettiano; e a guardarci bene dentro, scopriremmo che questo è anche il segreto di tante altre storie imprenditoriali del nostro "made in" sopravvissute alle sfide del tempo e che ancora oggi vincono nel mondo. Sono la conferma vivente dell'attualità di un modello di capitalismo – o meglio della miglior versione del modello capitalistico – che è intriso di elementi e ancore culturali e valoriali;

- la seconda questione rilevante è la mutata considerazione associata dalle persone a due elementi che hanno sempre avuto un'enorme rilevanza nel caratterizzare il rapporto delle persone con il lavoro e l'impresa: la dimensione del tempo e dello spazio, un tempo e uno spazio inteso non semplicemente come luogo dove si consuma lo scambio professionale tra tempo dedicato e remunerazione riconosciuta, ma come luogo attivatore di relazioni ed emozioni generative di crescita per le persone e per la stessa impresa.

Gli effetti sul lavoro generati dalle nuove opportunità offerte dallo sviluppo tecnologico, ma anche quelli che ci ha lasciato in eredità il trauma dell'emergenza sanitaria, emergono chiaramente anche da questa ricerca: ci confermano innanzitutto che qualcosa rispetto al passato si è profondamente rotto, o per lo meno è profondamente mutato nel

rapporto delle persone con il lavoro: il valore da dare al tempo, a partire dal tempo dedicato al lavoro. L'87% del campione coinvolto dichiara di dedicare troppo tempo al lavoro e di volerlo ridimensionare. Se evitiamo di cadere nella trappola della semplice presa d'atto di un sintomo di malessere, di disorientamento e di inquietudine, oppure in quella delle facili banalizzazioni di chi riconduce queste aspettative alla ricerca di nuove dimensioni esistenziali e spirituali, dobbiamo porci due possibili domande per provare a capire perché oggi le persone ritengano eccessivo il tempo dedicato al lavoro e come e di cosa vorrebbero riempire questo nuovo tempo sottratto al lavoro.

Chi avesse la voglia di andare a fondo, potrebbe trovare conferma della necessità di dover trovare un riequilibrio orientato a soddisfare bisogni individuali e collettivi che non trovano e non possono trovare risposta nel lavoro, di cui dovremmo – imprese in primis – prendere serenamente atto, evitando inutili quanto inopportuni giudizi di valore. Ma forse si potrebbe anche scoprire che una diversa idea e una diversa offerta di lavoro potrebbe riempire questo vuoto di bisogni insoddisfatti, di tempo percepito come sprecato e sottratto ad altre cose che contano di più.

E se quest'ultima fosse l'ipotesi che si confermasse almeno in larga parte tra le persone che lavorano – soprattutto tra i giovani che si affaceranno domani al mondo del lavoro – ciò significherebbe per le imprese, che ne assumessero consapevolezza e convinzione, dover accettare la sfida di investire su un nuovo paradigma di lavoro da offrire alle persone per riportarle “dentro il lavoro”. Questa sfida non si gioca sulla riproposizione dei modelli del passato, o “surfando acriticamente e comodamente sulle onde delle mode del momento”! Significa piuttosto guardare le persone e il loro lavoro con occhi nuovi e diversi, investendo su tutte le dimensioni che consentano alle persone di “stare dentro con il corpo, con la testa e con il cuore”: una via nuova per riempire di nuovi significati di valore il tempo dedicato al lavoro dalle persone e contrastare il rischio di “perderci il lavoro” e con esso di “perdere l'impresa”.

Troppo tardi? No, non ancora.

La sfida non è ancora persa. Ma dobbiamo muoverci, con la consapevolezza delle difficoltà ma anche con la responsabilità e il coraggio a cui Macchiavelli associava l'impervia visione e arte di avviare “un nuovo

ordine delle cose”: un difficile ma possibile ri-equilibrio tra la dimensione del lavoro come diritto, dovere ma anche come piacere e amore, un’idea del lavoro così ben rappresentata e trasfusa dai nostri padri costituenti nei principi della nostra Carta Costituzionale e dalla dottrina sociale della Chiesa.

Per chi è convinto che il lavoro sia questo, la posta in gioco è alta: per la sopravvivenza delle nostre imprese, per la tenuta del tessuto economico e sociale della nostra Comunità e soprattutto per assicurare ai giovani delle generazioni future un livello di benessere almeno pari a quello raggiunto dalle generazioni che le hanno precedute.

APPENDICE

Ringraziamenti

Questa ricerca è il frutto di un lavoro durato più di un anno, promosso da ASFOR Associazione Italiana per la Formazione Manageriale e ISVI – Istituto per i Valori d’Impresa nell’ambito dell’Osservatorio Managerial Learning ASFOR-ISVI 2023 con il prezioso supporto dei partner, che desideriamo ringraziare:



Un sentito ringraziamento va a quanti hanno partecipato alle attività di studio e ricerca:

Stefania Bertolini, *Direttore ISVI – Istituto per i Valori d’Impresa*

Margherita Bove, *Ricercatrice Gruppo Summit*

Roberto Brambilla, *Direttore Formazione postlaurea e Research partnership, Università Cattolica del Sacro Cuore*

Vittorio Coda, *Presidente Comitato Scientifico ISVI – Istituto per i Valori d'Impresa*

Giorgio Colombo, *Vicepresidente Vicario ASFOR e Human Resources, ICT, Procurement & Organization Director Edison*

Daniela Conti, *Direttore HR Fondazione Poliambulanza Istituto Ospedaliero*

Diletta Gazzaroli, *Ricercatrice di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Università Cattolica del Sacro Cuore*

Caterina Gozzoli, *Professore ordinario di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Università Cattolica del Sacro Cuore*

Matteo Lucchini, *Ricercatore Gruppo Summit*

Mauro Meda, *Segretario Generale ASFOR*

Nicola Spagnuolo, *Direttore CFMT – Centro di Formazione Management del Terziario*

Massimiliano Valerii, *Direttore Generale, Fondazione Censis – Centro Studi Investimenti Sociali*

A. Reza Arabnia

Presidente, ISVI – Istituto per i Valori d'Impresa

Marco Vergeat

Presidente, ASFOR Associazione Italiana per la Formazione Manageriale

Comitato Scientifico della ricerca “Verso un nuovo senso del lavoro” Osservatorio Managerial Learning ASFOR-ISVI 2023

1. Coordinatori:

A. Reza Arabnia, *Presidente ISVI – Istituto per i Valori d’Impresa*

Vittorio Coda, *Presidente Comitato Scientifico ISVI – Istituto per i Valori d’Impresa*

Massimiliano Valerii, *Direttore Generale Censis – Centro Studi Investimenti Sociali*

Marco Vergeat, *Presidente ASFOR Associazione Italiana per la Formazione Manageriale*

2. Membri del Comitato:

Stefania Bertolini, *Direttore ISVI – Istituto per i Valori d’Impresa*

Roberto Brambilla, *Direttore formazione post-laurea e Research partnership Università Cattolica del Sacro Cuore*

Giorgio Colombo, *Vicepresidente Vicario ASFOR Associazione Italiana per la Formazione Manageriale e Human Resources, ICT, Procurement & Organization Director Edison*

Daniela Conti, *Direttore HR Fondazione Poliambulanza Istituto Ospedaliero*

Caterina Gozzoli, *Professore ordinario di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni Università Cattolica del Sacro Cuore*

Mauro Meda, *Segretario Generale ASFOR*

Ricercatori:

Margherita Bove, *Ricercatrice Gruppo Summit*

Diletta Gazzaroli, *Ricercatrice di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*
Università Cattolica del Sacro Cuore

Matteo Lucchini, *Ricercatore Gruppo Summit*

Autori e Curatori



A. Reza Arabnia

Nasce a Teheran nel 1955. Dopo gli studi in Iran, Inghilterra, Usa e Giappone, completa il dottorato in Industrial Management. Dal 1982 inizia a lavorare per il Gruppo Gecofin S.p.A. partendo per la Nigeria come responsabile amministrativo della controllata Econi Ltd per poi diventare l'amministratore delegato nel 1984. Torna in Italia nel 1987 per occuparsi di una piccola azienda del Gruppo attiva nell'industria chimica Fast & Fluid che si trovava in crisi per poi farla diventare la numero uno al mondo nel campo dei tintometri e miscelatori. Nel 1994 acquisisce la Gecofin S.p.A. assieme a sua moglie Laura Neri. Nel 1999 entra nella borsa di New York tramite un Gruppo americano e ne è Presidente fino al 2005, quando lascia l'azienda per potersi dedicare al Gruppo Gecofin con il quale nello stesso anno acquisisce da Comau il 100% della Geico, azienda specializzata in progetti "chiavi in mano" di reparti di verniciatura per le case automobilistiche. Riesce a risollevare l'azienda da un periodo di crisi e a renderla uno dei leader mondiali del settore. Nel 2014 diventa Cavaliere del Lavoro per le sue ventennali attività imprenditoriali e sociali. Nel 2020 lascia la sua posizione in Geico a suo figlio Daryush, che diventa il nuovo Presidente e ADG del gruppo Geico, per tornare a occuparsi della holding di famiglia, Gecofin. Dopo oltre 10 anni di partnership con la giapponese Taikisha, con la quale aveva siglato un'alleanza strategica a livello mondiale, nel 2022 – per salvaguardare e garantire la continuità dell'azienda – riacquisisce la maggioranza del capitale azionario di Geico che oggi ritorna a essere al 100% di proprietà di Gecofin. Oltre ai suoi ruoli aziendali è il Presidente dell'Istituto per i Valori d'Impresa (ISVI), il coordinatore dei Cavalieri del Lavoro Automotive e il membro di

vari Consigli di Amministrazione in Italia e all'estero. Da sempre è convinto nella conduzione coesa, responsabile e rispettosa dell'impresa con i suoi stakeholder. Fa dell'innovazione continua a livello culturale, organizzativo e tecnologico, il suo approccio strategico.



Roberto Brambilla

Roberto Brambilla è direttore Formazione Postlaurea & Research Partnership presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore. Da molti anni si occupa di lifelong learning e graduate education. Membro dei Consigli di gestione delle Alte Scuole: Impresa e Società (ALTIS), Economia e Relazioni Internazionali (ASERI), Media, Comunicazione e Spettacolo (ALMED), Psicologia "Agostino Gemelli" (ASAG). Partecipa come socio delegato ai lavori della Rete delle Università Italiane per l'Apprendimento Permanente (RUIAP), della European University Continuing Education Network (EUCEN), del Council for Doctoral Education della European University Association (EUA). Membro del MINDSET LEAP – Leading Experts and Advisors Panel. Laureato in Scienze politiche, indirizzo Internazionale, ha sviluppato il suo percorso professionale nell'ambito del management dell'Alta Formazione.



Barbara Cimmino

Barbara Cimmino è un'esperta di sostenibilità e innovazione nelle industrie della moda e del retail. Come co-fondatrice di Yamamay nel 2001, ha avuto un ruolo fondamentale nella promozione delle migliori pratiche ESG, rendendo il marchio un riferimento nel settore con impatti duraturi in vari ambiti. In Inticom S.p.A. – Yamamay dal 2002 a oggi ha ricoperto differenti ruoli, da responsabile di Yamacademy fino al suo attuale ruolo di responsabile CSR. Prima di Yamamay, ha ricoperto un ruolo chiave come responsabile del Merchandising presso Original Marines S.p.A. Il suo impegno nell'industria della moda si riflette anche nella partecipazione in diversi consigli e comitati di settore, tra i quali Confindustria Varese, Sistema Moda Italia, la Confederazione Europea dell'Abbigliamento e del Tessile, Euratex e Confimprese. A livello accademico, ha

condiviso le sue conoscenze del settore con collaborazioni con l'Università Iulm a Milano, l'Istituto Europeo di Design a Como e l'Università Luigi Vanvitelli a Napoli. Oltre ai suoi impegni professionali, Barbara ha maturato un forte senso di responsabilità verso la comunità, come dimostrato dal suo impegno come fondatrice e Presidente di Diana Odv dal 2018.



Vittorio Coda

È professore emerito dell'Università Bocconi, dove ha introdotto e sviluppato l'insegnamento di strategia aziendale e ha ricoperto gli incarichi di direttore del Dipartimento di Economia aziendale e dell'Istituto di Economia aziendale «Gino Zappa». In Bocconi, inoltre, ha concorso alla nascita e alla crescita di SDA Bocconi School of Management, di cui è stato Presidente per quindici anni. È Presidente del Comitato scientifico dell'ISVI – Istituto per i Valori d'Impresa dalla fondazione. È autore di numerose pubblicazioni, fra cui “La valutazione della formula imprenditoriale” (1984), “L'orientamento strategico dell'impresa” (1988), “Strategia e comunicazione: il legame mancante” (1990), “Spirito d'impresa” (2023), “Il segreto italiano. Tutta la bellezza che c'è” (2023).



Giorgio Colombo

Laureato in giurisprudenza all'Università Cattolica Sacro Cuore di Milano, inizia nel 1988 la carriera professionale nell'ambito delle relazioni industriali di Magneti Marelli, società operante nel settore della componentistica auto (Gruppo Fiat).

Ricopre dal 1990 al 1997 incarichi di responsabile del personale in differenti stabilimenti italiani ed europei del Gruppo Marelli. Nel 1998 assume l'incarico di direttore Human Resources di Automotive Lighting – neocostituita JV tra Magneti Marelli e R. Bosch – supervisionando le direzioni del personale operanti in Europa, America e Asia. Nel 2001 assume l'incarico di direttore centrale delle relazioni industriali del Gruppo Marelli. Dal 2002 assume la responsabilità di direttore personale e organizzazione di Edison, società che opera nel settore delle utilities energetiche, gestendo la ristrutturazione del gruppo Montedison e lo sviluppo dell'azienda nel pro-

cesso di liberalizzazione dei mercati elettrico e gas. Da settembre 2012, a seguito del riassetto azionario del Gruppo Edison e del controllo da parte di EDF, è membro del comitato esecutivo di Edison e ne assume la responsabilità della Divisione Human Resources e Information Technology. È membro del consiglio di amministrazione del MIP Politecnico di Milano – Graduate School of Business e Vicepresidente Vicario di ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale per il triennio 2024-2026.



Sabrina Dubbini

Responsabile didattica di ISTAO Istituto Adriano Olivetti per la Gestione dell'Economia e delle Aziende dal 2010. Laurea in Economia all'Università Politecnica di Ancona, Master ISTAO e Phd in Strutture e Comportamenti Economici (Università di Bologna). Ha svolto attività di ricerca e docenza su temi di economia politica e industriale, innovazione tecnologica e cambiamento organizzativo presso centri di ricerca e università nazionali (Laboratorio di Politica Industriale di NOMISMA, AROC, Università di Bologna e Università di Ferrara) ed estere (School of Economic Studies Manchester UK; Europe and the Balkans International Network; European Network on Industrial Policy-EUNIP; London Metropolitan University). Ha svolto per enti privati e pubblici interventi di cambiamento organizzativo e attività di valutazione (Ministero degli Affari Sociali, Ufficio Scolastico Regionale, Istituto Superiore Studi Penitenziari). Temi di ricerca e pubblicazioni: education e imprenditorialità, innovazione e cambiamento organizzativo, economia partecipativa e responsabilità sociale. È consigliera ASFOR per il triennio 2024-2026 e ambasciatrice Prioritalia.



Federico Frattini

Professore Ordinario di Strategic Management and Innovation presso la School of Management del Politecnico di Milano e Honorary Researcher presso la Lancaster University Management School (UK) ed è anche Dean di POLIMI Graduate School of Management. I suoi ambiti di ricerca sono la gestione dell'innovazione e della tecnologia. Su questi argomenti ha scritto oltre 200 libri, capitoli di libro,

articoli pubblicati in proceeding di conferenze internazionali e articoli in prestigiose riviste tra cui MIT Sloan Management Review, California Management Review, Strategic Management Journal, Entrepreneurship Theory & Practice e molte altre.

Nel 2013 è stato nominato tra i primi 50 autori al mondo sui temi della gestione dell'innovazione e della tecnologia da IAMOT, l'Associazione Internazionale per la Gestione della Tecnologia.



Diletta Gazzaroli

Diletta Gazzaroli è psicologa e ricercatrice presso la Facoltà di Psicologia, dove insegna: “Work and Organizational Psychology” e “Interventi Psicologici per le Organizzazioni”. In ambito di ricerca e consulenza si occupa di diversity management e delle sfide legate alla valorizzazione della differenza; di convivenza organizzativa; di people care e qualità della vita organizzativa, con particolare attenzione alla dimensione grupale e ai processi partecipativi.



Caterina Gozzoli

Caterina Gozzoli è psicologa e professore ordinario in psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso la Facoltà di Psicologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. Presso lo stesso Ateneo è inoltre componente del Direttivo di ASAG (Alta scuola di Psicologia Agostino Gemelli) e tiene i corsi di psicologia clinica dei gruppi e delle organizzazioni e psicologia della convivenza organizzativa.

Le tematiche di ricerca e intervento di cui si occupa da anni sono: la qualità della vita organizzativa; il rapporto tra benessere/malessere professionale e l'innovazione/produttività organizzativa; la gestione della differenza (dall'inclusione alla valorizzazione per la creatività organizzativa), del conflitto e processi partecipativi; il chance management.



Mauro Meda

Mauro Meda è segretario generale di ASFOR e di APAFORM. Membro della Commissione di Accreditamento dei Master e Corporate Learning ASFOR e del Board di EQUAL European Quality Link. Socio Academy of Management.

Professore incaricato Universitas Mercatorum, L 20 – “Organizzazione aziendale – SECS-P/10”. Esperto valutatore di Sistema ANVUR e UNI Ente Italiano di Normazione nel settore delle professioni non regolamentate (es. UNI 11754:2019 “Formatore di Management”). Qualificato APAFORM, L. 4/2013, quale Formatore Manageriale Gestore di Strutture EQF 6 e Valutatore EQF 7. Iscritto all’Ordine dei Giornalisti della Lombardia, è direttore responsabile del Magazine Digitale di ASFOR – APAFORM “formaFuturi” (www.formafuturi.it).



Mario Molteni

Mario Molteni è Professore ordinario di Corporate Strategy presso l’Università Cattolica del Sacro Cuore, dove è anche Delegato del Rettore ai Rapporti con le imprese. È CEO della Fondazione E4Impact. Fondatore, e già Direttore, di ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società dell’Università Cattolica, il prof. Molteni è altresì co-fondatore e Presidente di ALTIS Advisory, spin-off dell’Università Cattolica per la consulenza in ambito di strategia e sostenibilità aziendale. È fondatore del CSR Manager Network e autore di numerosi volumi e articoli sui temi della strategia aziendale, della Corporate Social Responsibility e dell’imprenditorialità.



Fabio Papa

Fabio Papa è docente di Economia Aziendale presso l’Università degli Studi di Macerata. È inoltre docente di Economia e Management del Made in Italy presso l’Università Statale di San Pietroburgo (Russia) e docente di Start-Up Design presso l’Università di Ostrava (Repubblica Ceca). Visiting Professor presso l’Università di Siauliai (Li-

tuania), è membro di diversi programmi Master presso 24ORE Business School, oltre che direttore dell'Institute of Applied Economic Research (Varese), dove guida un team di ricercatori che ha all'attivo 2.500 piccole e medie imprese studiate. Esperto di processi di passaggio generazionale, opera in qualità di family business strategist presso numerose realtà imprenditoriali.



Francesco Seghezzi

Francesco Seghezzi è Presidente di Fondazione ADAPT e dell'Associazione ADAPT. PhD in Formazione della Persona e Mercato del lavoro. ADAPT Senior Research Fellow e Visiting scholar presso la Catholic University of America, Visiting Fellow alla Industrial and Labour Relation School della Cornell University e Visiting Fellow presso l'University of Chicago. Tra i suoi temi di ricerca la sociologia del lavoro e le relazioni industriali con particolare attenzione alla fascia giovanile e territoriale e al rapporto tra lavoro e innovazione tecnologica. Editorialista presso diverse testate.



Massimiliano Valerii

Massimiliano Valerii è direttore generale del Censis. Dopo gli studi in Filosofia a Roma, si è dedicato alla ricerca sociale, economica e territoriale. È il curatore dell'annuale Rapporto sulla situazione sociale del paese, pubblicato dal 1967 e considerato uno dei più qualificati e completi strumenti di interpretazione della realtà socio-economica italiana. È stato editorialista di Repubblica ed è docente di Media, società, istituzioni nel corso di laurea magistrale in Editoria e scrittura alla Sapienza Università di Roma. È autore dei saggi "La notte di un'epoca" (2019), "Il contagio del desiderio" (2020) e "Le ciliegie di Hegel" (2022), tutti pubblicati da Ponte alle Grazie.



Marco Vergeat

È Presidente del Gruppo Summit e Presidente di ASFOR Associazione Italiana per la Formazione Manageriale nel quale è anche responsabile delle ricerche in tema di management e formazione. È stato amministratore delegato e direttore generale di Isvor Fiat e di Isvor Knowledge System. In precedenza è stato vice president Managerial Development del Gruppo Fiat, con responsabilità worldwide. Nel passato ha anche operato in diverse società di consulenza nazionali e internazionali. In qualità di professore incaricato ha insegnato “Modelli di direzione e organizzazione” alla facoltà di Economia dell’Università di Torino, “Metodi e processi di formazione” all’Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza e presso l’Università di Siena. È autore di numerosi saggi, articoli e interviste in tema di management, formazione e comunicazione d’impresa. Attualmente è direttore scientifico e curatore di una rubrica fissa di “Forma Futuri”, il magazine digitale di cultura manageriale che fa capo ad ASFOR e APAFORM. Già socio fondatore, dal 2020 è socio ordinario qualificato APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management, con la qualifica di formatore manageriale di sistema, Livello EQF 8.

Elenco delle figure

Figura 1 – Variazione in termini reali delle retribuzioni medie lorde annue, a parità di potere d'acquisto, per dipendente full-time equivalente, anni 1990-2020 (in %)	19
Figura 2 – Andamento delle cessazioni dei rapporti di lavoro per dimissioni, anni 2016-2022 (in milioni).....	20
Figura 3 – Giovani (15-34 anni) che non studiano e non lavorano (Neet) nei paesi dell'Unione europea, anno 2022 (%)	26
Figura 4 – Tasso di attività femminile (15-64 anni) nei paesi dell'Unione europea, anno 2022 (%).....	27
Figura 1 – Lavoratori molto o abbastanza soddisfatti dei diversi fattori del proprio lavoro (%)	41
Figura 1 – Le sei linee di frattura	83

Elenco delle tabelle

Tabella 1 – Andamento delle cessazioni dei rapporti di lavoro e delle dimissioni, anni 2019-2022	21
Tabella 2 – Andamento delle cessazioni dei rapporti di lavoro e delle dimissioni, I trimestre 2022-I trimestre 2023	22
Tabella 3 – Occupati dipendenti e indipendenti, anni 2021-2023 (in migliaia)	24
Tabella 4 – Inattivi e disoccupati (15-64 anni), anni 2019-2023 (in migliaia)	25
Tabella 5 – Occupati per condizione occupazionale, anni 2019-2023 (in migliaia)	29
Tabella 6 – Occupati part-time per genere e classe di età, anno 2022 (%).....	30
Tabella 7 – Andamento delle ore lavorate e del Pil per occupato, anni 2007-2023	31
Tabella 8 – Occupati per classe di età, anni 2012-2022 (in migliaia).....	33
Tabella 1 – La soddisfazione dei lavoratori per il proprio lavoro (%).....	39
Tabella 2 – In che misura ritiene che il suo lavoro attuale le dia uno scopo o un significato nella vita? (%).....	40
Tabella 3 – La soddisfazione dei lavoratori per i diversi fattori del proprio lavoro (%).....	40
Tabella 4 – Vede per lei una possibilità di crescita professionale e/o economica nei prossimi tre anni all'interno della sua azienda? (%).....	45

Tabella 5 – Lavoratori che praticano lo smart working (%).....	46
Tabella 6 – Giudizio dei lavoratori sullo smart working (%)	46
Tabella 7 – Opinioni dei lavoratori sull'azienda come comunità di persone con cui condividere valori importanti (%)	49
Tabella 8 – Lavoratori convinti di dare all'azienda più di quanto ricevono indietro (%).....	49
Tabella 9 – Opinioni dei lavoratori sul fatto che il posto fisso per tutta la vita è un obiettivo importante da perseguire (%)	51
Tabella 10 – Pensando al futuro, ai prossimi cinque anni, quale tra i seguenti termini descrive meglio il suo stato d'animo rispetto al suo lavoro? (%)	52
Tabella 11 – Opinioni dei lavoratori sull'impatto dell'intelligenza artificiale sul lavoro (%).....	52
Tabella 12 – Lavoratori che negli ultimi tre anni hanno cambiato lavoro (%).....	56
Tabella 13 – Motivi del cambiamento di lavoro (%)	56
Tabella 14 – Lavoratori che lascerebbero il proprio lavoro se ne avessero la possibilità (%)	57
Tabella 15 – Fattori che spingerebbero i lavoratori a cambiare lavoro (a parità di retribuzione) (%).....	58
Tabella 16 – Opinioni dei lavoratori sull'importanza del lavoro nella vita (%).....	62
Tabella 17 – Lavoratori che pensano che oggi le persone dedicano più attenzione alla vita privata rispetto a prima della pandemia (%)	63
Tabella 18 – Lavoratori che considerano il lavoro solo un mezzo per disporre del reddito necessario per potersi dedicare alle cose che contano davvero nella vita (%)	63
Tabella 19 – Atteggiamento dei lavoratori pensando all'Italia tra dieci anni (%)	64

Tabella 20 – Accordo dei lavoratori con le seguenti affermazioni (%).....	64
Tabella 21 – Caratteristiche socio-demografiche del campione (%).....	65
Tabella 22 – Caratteristiche strutturali del campione (%).....	67

Questo volume è stato stampato
nel mese di aprile 2024
su materiali e con tecnologie ecocompatibili
presso la LITOGRAFIA SOLARI
Peschiera Borromeo (MI)

RIDARE VALORE AL LAVORO PER AVERE UN FUTURO



Con il contributo delle Alte Scuole dell'Università Cattolica del Sacro Cuore

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



ALTE SCUOLE
CONOSCENZA IN AZIONE

EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica

Largo Gemelli 1, 20123 Milano | tel. 02.7234.22.35 | fax 02.80.53.215

e-mail: editoriale.dsu@educatt.it (produzione);

librario.dsu@educatt.it (distribuzione)

web: www.educatt.it/libri