

Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

Ottobre 2022

164

Poste Italiane Spa
spedizione in abb. postale
Decreto legge 353/2003
(conv. in Legge 46/2004)
art. 1, comma 1, DCB Milano



I tempi della carriera

Apprendere per essere se stessi
in un tempo di crisi
L'arte come esperienza
di comprensione

La cultura umanistica
serve sempre
I limiti della
formazione Stem

Accogliere il digitale
senza diventarne schiavi
Strumenti per una gestione
più efficace



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it



Massimo Quizielvù

C'erano una volta i carrieristi

I (nuovi) progetti di crescita
sono centrati sulla persona e flessibili

Per chi si è formato negli Anni 80, le possibilità di crescita sottostavano a un modello lineare. Il percorso di avanzamento avveniva all'interno della stessa azienda e secondo logiche che si ripetevano uguali per tutti, mentre il desiderio di cambiamento era visto più come il fallimento del singolo. Oggi la situazione si è ribaltata: le prospettive di carriera sono guidate da un progetto professionale, controllato dai lavoratori stessi. Per questo occorre creare aziende orientate alla collaborazione, con un nuovo approccio a temi come l'uguaglianza e il coinvolgimento. Serve, inoltre, gestire il lavoro in modo flessibile, puntando al raggiungimento dei risultati, prevedendo, oltre alla formazione costante, anche formule di sostegno come il coaching.

C'

è stato un momento, molti anni fa, intorno alla metà degli Anni 80, in cui da giovane consulente sentivo spesso manager che avevano superato la soglia dei 50 anni ripetere una frase che suonava più o meno così: "Ho raggiunto i miei obiettivi, ora ricopro un ruolo importante, quindi tocca agli altri darsi da fare".

Questa affermazione era figlia di un modello di crescita lineare che, partendo da ruoli esecutivi consentiva di avanzare fino ai vertici delle aziende, valorizzava soprattutto la dedizione – allora intesa come obbedienza e disponibilità illimitata in termini di orari di lavoro – unita a una piena adesione alla 'filosofia' aziendale.

In quegli anni il percorso di crescita avveniva sovente all'interno della stessa azienda e un fattore fondamentale era quello costituito dai cosiddetti 'patti' di fedeltà che disegnavano le cordate che, se avessero avuto successo, avrebbero garantito la crescita della persona nell'organizzazione. Il desiderio di cambiamento, quindi, era spinto più spesso dal fallimento del proprio progetto di crescita che dalla volontà di cercare stimoli professionali nuovi ed evolutivi.

Quanto la situazione oggi, 40 anni dopo, sia completamente cambiata risulta evidente a tutti. La comprensione delle ragioni di questa trasformazione, la definizione degli effetti che genera e, soprattutto, come affrontare questa nuova situazione dal punto di vista della gestione aziendale è l'obiettivo di questo articolo. Certamente, si deve partire dal capire attentamente il perché di questo imponente cambiamento, sia per riuscire a leggere in modo accurato le complesse dinamiche organizzative che stiamo vivendo sia per provare a configurare delle aree di intervento efficaci.

Ciò che si apprende oggi non è valido per tutta la carriera

La lettura che sono riuscito a darne è che il fattore determinante sia stato... la tecnologia. Prima della stagione inaugurata da Microsoft Windows (1985) eravamo abituati a passaggi tecnologici che non a caso venivano considerati 'ere': quella mercantile, industriale e così via. Sostanzialmente, il percorso di carriera avveniva all'interno di un mondo che non avrebbe modificato la validità delle conoscenze apprese nell'ambito del proprio percorso professionale.



Massimo Quizielvù è President & CEO di Glasford International Italy, azienda di consulenza Human Capital, e Vicepresidente di Eos MC, azienda di consulenza organizzativa. Imprenditore e manager, ha guidato gruppi internazionali come Vedior e Quanta. Ha ricoperto importanti incarichi associativi come Presidente Apla e Consigliere Eurociett (associazioni nazionali e internazionali delle maggiori Agenzie per il lavoro).



Il binomio 'impegno e dedizione' in cambio di una crescita futura non regge più e il progetto di crescita diventa sempre più centrato sull'individuo; è fondamentale definire e mantenere attivo un 'patto' tra aziende e persone

Le fasi di crescita erano scandite da momenti precisi: l'ingresso in azienda e l'apprendimento sia di regole sia di contenuti; la fase della maturità in cui le competenze, grazie a responsabilità via via crescenti, si consolidavano e consentivano di raggiungere risultati sempre più rilevanti; e, in ultimo, la fase che definirei dell'autorità, in cui forti della grande esperienza maturata, si accedeva a ruoli di governo, lasciando nel tempo le responsabilità operative ai più fedeli collaboratori.

Naturalmente, quella che ho proposto è una semplificazione un po' estremizzata e sicuramente erano presenti molte eccezioni, ma il modello prevalente non era lontano da quello che ho rappresentato. Ciò che successivamente è accaduto dagli Anni 80 in avanti è stata una cavalcata inarrestabile della tecnologia che, con una progressiva accelerazione, ha impattato sulle persone e sui mercati in modo quasi inesorabile. In pochi decenni abbiamo visto affermarsi il Pc prima, la telefonia mobile poi, seguiti dalle applicazioni mobili con un completo ribaltamento dei sistemi di telecomunicazione.

Anche le rivoluzioni del mercato, sia a livello di business model (per esempio, penso ad Amazon e a Netflix) sia di impatto geografico sono state altrettanto devastanti. I cambiamenti sono così veloci che oggi coinvolgono più generazioni nello stesso momento e i presupposti del vecchio modello di crescita si sgretolano con altrettanta rapidità. Non è più vero che quello che abbiamo appreso rimane valido per tutta la carriera e le basi stesse dell'autorevolezza sono messe in discussione dalla difficoltà di tenere il passo con giovani che, grazie alla loro confidenza con la tecnologia da nativi digitali, sembrano non avere più necessità delle conoscenze maturate dalle generazioni precedenti in modo più tradizionale.

Il controllo del processo di carriera è nelle mani dei lavoratori

Naturalmente, oggi la situazione non è così critica o, almeno, non lo è più così tanto: in quest'ultimo decennio, in particolare, si è lavorato molto per fare evolvere le organizzazioni verso modelli che possano integrare le generazioni in modo efficace e beneficiare a pieno del supporto della tecnologia senza necessariamente subirla.

La situazione attuale vede presenti nelle nostre organizzazioni ben quattro diverse generazioni: i Baby boomer, nati entro il 1964, formati negli Anni 80, nel 'vecchio mondo', unitamente alla Generazione X, che comprende i nati fino al 1970, ai Millennial, cioè le persone nate fino al 1996, raggiunti dalla Generazione Z, i nati dopo gli Anni 2000.

L'analisi delle differenze culturali tra le varie generazioni è oggetto di studi molto approfonditi e non mi soffermerò su questi aspetti; vorrei, invece, cogliere come questa composizione così variegata ponga una serie di questioni importanti che vanno affrontate dalle aziende, per comprendere come si stanno definendo i percorsi di carriera adesso e nei prossimi anni.

La prima riflessione è che la stagione attuale, contrariamente al passato, non prevede più un unico modello di percorso cui potersi riferire. Il concetto di crescita lineare non è più percepito come l'unico fattore di motivazione. Il binomio 'impegno e dedizione' in cambio di una crescita futura non regge più. Il progetto di crescita diventa sempre di più centrato sull'individuo, dove è fondamentale un 'patto' tra aziende e persone che va definito e costantemente mantenuto attivo da entrambe le parti.

Il bilanciamento tra risultati e sviluppo professionale della persona diviene una variabile decisiva e facilmente identificabile in logica di *retention*, ma soprattutto per consentire una reale creazione di valore.

Non vi è dubbio che la gestione di queste dinamiche richieda strumenti nuovi, dal punto di vista dell'*attraction*, dello sviluppo e della valutazione delle persone, per costruire un approccio sostanzialmente diverso nella gestione vera e propria delle risorse all'interno delle organizzazioni. La nuova prospettiva di carriera guidata da logiche di progetto professionale, piuttosto che da quelle di potere o economiche, acquista anch'essa velocità e il rischio di non riuscire a gestire in modo efficace il ritorno dell'investimento per le aziende diventa molto alto.

Se, quindi, dal punto di vista organizzativo, le sfide per le imprese rispetto allo scenario che abbiamo disegnato appaiono chiare, è sicuramente molto più complesso capire come affrontarle operativamente e con quali strumenti.

Una seconda riflessione importante da fare per orientarsi in questi nuovi contesti è su come il quadro che stiamo descrivendo sposti il controllo del

processo di carriera dalle mani dell'azienda a quelle dei lavoratori. Questa è una consapevolezza che le grandi imprese, soprattutto quelle globali, hanno ormai acquisito, tanto che lo sviluppo di nuove strategie di Employer branding molto spesso ha fatto rivedere in profondità il proprio approccio culturale a tutto tondo. Temi come l'inclusione, la cooperazione, la diversità, il *work-life balance*, l'innovazione tecnologica, la formazione continua, la sostenibilità, la cultura del feedback e la creatività diventano aspetti fondamentali per ogni azienda che abbia intenzione di assumere e trattenere giovani professionisti, siano essi talenti o meno. Il fenomeno riguarda oggi tutta la forza lavoro. Sfortunatamente, anche in chiave di competitività, il tessuto italiano, fatto di medio-piccole aziende, è molto meno sensibile a queste tematiche. I segnali della crescente difficoltà a intercettare candidature di persone motivate sono sicuramente da collegare ai temi che abbiamo sin qui citato.

Creare organizzazioni orientate alla collaborazione

Se questo è lo scenario che stiamo vivendo, come possiamo immaginare che evolverà nei prossimi anni? E, soprattutto, che connotati avrà fare carriera nel prossimo futuro? Come si dovranno porre le aziende per intercettare e vincere le evoluzioni che vediamo già in essere? Anche in questo caso dobbiamo essere consapevoli di un cambiamento epocale che caratterizza il nostro presente e che sicuramente impatterà in modo importante più avanti: penso alla globalità del

mercato del lavoro. Il progressivo superamento del gap linguistico, almeno per le figure giovani di maggior talento, apre la possibilità di percorsi internazionali. Il divario economico delle retribuzioni nel mercato italiano rispetto a Paesi europei come Germania e Francia è importante e dell'ordine di almeno il 30%. La fiscalità incentivante di alcune nazioni, come gli Stati Uniti e il Regno Unito, è un altro fattore da considerare. Per le imprese italiane sarà difficile competere dal punto di vista retributivo sia per gli effetti di una pressione fiscale sul lavoro molto pesante sia per una limitata capacità di incrementare la produttività dovuta alle dimensioni delle aziende e anche ai vincoli che il sistema-Paese pone.

Un fattore che diventa decisivo nella stagione che stiamo vivendo è, dunque, la necessità di un diverso bilanciamento tra lo sviluppo di esperienze significative e di competenze che facciano la differenza. La capacità da parte delle organizzazioni di valorizzare le skill esistenti in base non all'età, ma alla aderenza al modello di business, diventa più che mai obbligatoria, così come il consentire alle persone ambiti decisionali e di sperimentazione sempre più ampi e gestiti in maggiore autonomia.

Come possiamo immaginare di farlo? Cercando di creare un'organizzazione orientata alla collaborazione e a un approccio di uguaglianza e coinvolgimento, mediante

Foto di Gruppo Saep.

Collaborazione e pari opportunità per sviluppare software innovativi





La sfida tocca in modo importante anche chi si occupa di ricerca e selezione del personale che, in un contesto dove l'informazione è facilmente reperibile, deve esprimere competenze di comprensione dei fenomeni organizzativi sempre più sofisticate

una gestione di persone che sono interessate a cooperare per avvicinarsi al raggiungimento degli obiettivi.

Ma pure creando le condizioni perché gli individui possano ottimizzare il loro tempo bilanciando al meglio la propria vita privata. Inoltre, serve gestire gli orari di lavoro in modo flessibile, affinché siano focalizzati al raggiungimento degli obiettivi a medio-lungo termine e non al controllo della persona. È utile creare contesti di contaminazione di competenze e favorire logiche di *reverse mentoring*; mettere al centro del rapporto con i collaboratori un 'patto' che venga costantemente monitorato e adeguato agli obiettivi reciproci; aprire lo spazio lavorativo a temi sociali creando contaminazione e ricchezza valoriale. Infine, serve prevedere formule di sostegno alla persona, come coaching o altro.

In questa stagione, non solo le aziende devono adeguarsi alla forte accelerazione che abbiamo descritto, ma anche le persone devono realizzare come queste dinamiche determinino esigenze di comportamenti diversi, per potersi integrare al meglio in questo nuovo mercato. Ancora una volta le generazioni più impattate da questo punto di vista sono quelle con una maggiore seniority organizzativa.

La definitiva fine del modello lineare descritto all'inizio, combinato con una durata della vita lavorativa che si è allungata nell'ultimo decennio, comporta una diversa aspettativa di ruolo rispetto al passato. La capacità di accettare, nella parte finale della propria carriera, ruoli meno legati all'espressione del potere e più esecutivi per supportare i colleghi in chiave di affiancamento e di coaching diventa una necessità per molti.

È scontato per tutti il bisogno di accedere a una formazione costante e a un aggiornamento delle proprie competenze, per godere di un potenziale di *employability* duraturo e *appealing* per il mercato. Ecco che la capacità di leggere il proprio percorso professionale in termini di progetto, da alimentare e allineare costantemente, diventa un passaggio fondamentale.

La capacità di gestire le eccezioni è un valore essenziale

L'impulso concreto che le giovani generazioni stanno dando a questo cambiamento è incredibilmente positivo e veloce. La volontà di cambiare le cose, di non accettare le regole disfunzionali del gioco e di imporre scenari alternativi è unica nella storia del mercato del lavoro. Dall'altra parte, i casi di maggiore successo indicano

la necessità di recuperare il valore dell'esperienza e la consapevolezza che essere protagonisti del proprio tempo passa anche dalla comprensione del passato. Non a caso le startup che sono, per alcuni aspetti, un esempio dell'accelerazione possibile della crescita di giovani al ruolo di imprenditori trovano un bilanciamento importante in incubatori e *business angel*, che aiutano a costruire questo importante equilibrio tra esperienza necessaria e innovazione.

La sfida tocca in modo importante anche chi si occupa di ricerca e selezione del personale che, in un contesto dove l'informazione è facilmente reperibile – si vedano piattaforme come LinkedIn o Indeed – deve esprimere competenze di comprensione dei fenomeni organizzativi sempre più sofisticate. Il mito della *job description* lascia spazio a una dialettica con i *decision maker* finalizzata alla lettura, da un lato, degli obiettivi della ricerca e, dall'altro, del mercato, basata sulla ricerca delle competenze correlate. La dimensione dell'intermediazione, intesa come mero passaggio di relazioni, non ha più alcun significato, se non quello di rallentare i tempi della selezione. Per essere protagonisti nei processi di quest'ambito, interni o esterni all'azienda, diventa essenziale essere ambasciatori delle progettualità aziendali comprendendone e valorizzandone i tratti distintivi. In questo senso è fondamentale, come ricordato in precedenza, la capacità di comprendere e rappresentare al meglio il progetto e i valori dell'azienda attraverso il comportamento e la comunicazione.

Alla fine, con le parole di un post scritto da Natasha Bowman, fondatrice di una società di recruitment a New York, mi piace ricordare che la capacità di gestire le eccezioni in ogni epoca è un valore essenziale: "Ho assunto un candidato con quattro figli. Era il più dedito alla carriera. Uno che non mi ha stretto la mano in modo deciso. Era il migliore impiegato. Uno che non aveva la laurea, ma era intelligente, creativo e innovativo. Un candidato con più di 60 anni che mi ha insegnato alcuni trucchi su Excel che uso ancora oggi".

FINE

DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE

Sistemi&Impresa,
Sviluppo&Organizzazione,
Persone&Conoscenze
e MIT Sloan Management Review Italia
sono da sempre un punto di riferimento
per l'aggiornamento professionale
di manager e imprenditori.



ABBONATI

E SCEGLI IL TUO SUPPORTO

▶ CARTA ▶ DIGITALE ▶ CARTA + DIGITALE

Con l'abbonamento a una o più riviste entri a far parte di una famiglia professionale che alimenta il tuo network di contatti e agevola l'incontro con decisori e opinion leader della comunità manageriale italiana.

Avrai accesso a contenuti di qualità a firma di esperti del mondo aziendale e di docenti accademici provenienti dai principali atenei italiani e potrai godere di condizioni vantaggiose per l'acquisto di prodotti editoriali e per la partecipazione ai convegni che ESTE organizza su tutto il territorio nazionale (oltre 50 eventi all'anno).

**Sviluppo &
Organizzazione**

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

Carta + Digitale	160€
Carta	130€
Digitale	65€ + iva 4%

**Persone &
Conoscenze**
La voce della Direzione del Personale

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

Carta + Digitale	180€
Carta	150€
Digitale	75€ + iva 4%

SISTEMI&IMPRESA
Management e tecnologie per le imprese del futuro

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

Carta + Digitale	200€
Carta	170€
Digitale	85€ + iva 4%

MIT Sloan
Management Review Italia

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

Carta + Digitale	110€
Carta	80€
Digitale	60€ + iva 4%



ABBONATI ONLINE SU WWW.ESTE.IT

Per informazioni: Daniela Bobbiese - Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 - daniela.bobbiese@este.it

ESTE
Cultura d'impresa