

IL PUNTO / La globalizzazione ha cambiato il modello di sviluppo e in questa fase di grande turbolenza economica si pone la questione dei cinquantenni senza più un posto

“Il mercato non riconosce l'esperienza e la saggezza”

Massimo Lolli, autore di libri di successo, è riuscito a trasformare in narrativa le problematiche del lavoro. Yarn Business Hr Director della Marzotto Group racconta le dinamiche di selezione e del reclutamento

MASSIMO Lolli, Yarn Business HR Director Marzotto Group, è l'autore di libri che hanno trasformato in narrativa le problematiche del mondo del lavoro: da *Volevo solo dormire addosso* edito da Limina e poi divenuto soggetto di un film di successo, a *Il lunedì arriva sempre di domenica pomeriggio* pubblicato quest'anno da Mondadori, protagonista un manager cinquantenne rimasto senza occupazione. L'intervista è nata a margine di un convegno organizzato da Assioma con

Aidp su come cambia l'approccio al mondo del lavoro. Uno studio di Hay Group, presentato al convegno, mostra che nel 2012 ci saranno nel mondo 75 milioni di posizioni da ricoprire per il pensionamento dei baby boomers, il 40% riguarderà dirigenti e leader senior. Ma la domanda sarà superiore all'offerta: 30 milioni di risorse chiave dovranno essere formate ad hoc. Un paradosso visto dalla crisi attuale, con tanti manager licenziati. (p.jad.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

PAOLA JADELUCA

Roma
Cinquanta anni e niente più lavoro. Puoi venire dall'industria di maggior fama e aver ricoperto il ruolo più strategico ma non è automatico che tu possa trovare una nuova occupazione, soprattutto adeguata. Perché?

«In primis perché sei senza lavoro, poi perché hai cinquant'anni. Il mercato del lavoro italiano è dualistico, è fatto di lavoratori stabili e lavoratori precari, pochi precari diventano stabili, con la recessione tanti stabili diventano precari. Nel mercato dualistico chi è dentro al lavoro ha più valore di chi ne è fuori. Ne consegue che si preferisce offrire un nuovo lavoro a chi ha già un lavoro, piuttosto che offrirlo a chi lo ha perso. A ciò si aggiunge il vitalissimo pregiudizio contro i lavoratori cinquantenni. Il mercato non riconosce l'esper-

ienza, le capacità relazionali e la saggezza del lavoratore maturo. La saggezza non è il nonno che parla al bambino, la saggezza è una capacità utile alla competitività di impresa. Il pregiudizio si alimenta della cultura giovanilistica imperante e di un paradigma manageriale, affermatosi negli anni novanta, che ha creato contrapposizione, in luogo di scambio, armonizzazione e sintesi, fra ricerca e tradizione, innovazione ed esperienza, creatività e routine, velocità e ponderatezza».

I sistemi di coaching, training, outplacement, qualche volta sembrano solo una perdita di tempo e risorse. Cosa non va e cosa potrebbe andare meglio?

«Sono contro la tesi che coaching, training, outplacement siano fuffa, blabla, parole a perdere, retorica, o peggio manipolazione. Il punto è la qualità professionale degli operatori di queste metodiche, come in ogni mestiere ci sono i bravi e i meno bravi. La verità è che una delle poche e qualificate realtà di formazione degli adulti nel nostro paese è la formazione di impresa, che risponde ad una istanza di sviluppo delle risorse individuali per l'adattamento, la trasformazio-

ne, il governo di una realtà in continuo cambiamento. Certo la pressione sociale sulla autodeterminazione nella riprogettazione del sé ha raggiunto livelli elevati, l'individualizzazione sembra non avere ulteriori possibilità, ma questo è un problema politico, culturale, sociale. Si fa strada la convinzione che si può essere davvero individui solo in relazione con gli altri».

Ha senso rimettersi a studiare?

«Ha senso studiare. Ha senso imparare l'inglese. Ha senso avere familiarità con le tecnologie informatiche. Ha senso studiare nelle università migliori, anche all'estero. Ha senso lasciare l'Italia se si ritiene che in patria le proprie capacità non siano riconosciute, purtroppo nel nostro paese la meritocrazia non di rado va a braccetto con l'affiliazione, l'Italia è una repubblica fondata sulle relazioni, c'è più riconoscimento del merito nella impresa privata e in politica nella elezione del sindaco. Nelle imprese vi è una domanda di tecnici qualificati non laureati. Il successo nel riciclaggio professionale non dipende da quan-

to sei in alto o da quanto sei in basso, ma dipende dall'atteggiamento mentale. Se hai perso tutto e ti senti perso non ce la farai. Se hai perso tutto e senti che non hai perso niente ce la farai».

Quanti lavori ha cambiato? Ha dovuto fare tagli di personale?

«Mi sono sempre e solo occupato di risorse umane in azienda. In Rinascenza ho imparato la cultura, in Xerox le metodiche, in Nokia le relazioni interculturali, in Ericsson la *business partnership*, in Marzotto il *business restructuring*. Come tutti i gestori di risorse umane ho incrementato e ridotto il personale, e come tutti, nei vent'anni trascorsi, ho attraversato l'espansione euforica e le crisi più nere di impresa».

Come sceglie il personale? Ha strategie precise per la gestione delle risorse interne.

«Nessuno sceglie nessuno. La selezione è una funzione di servizio tanto alla impresa che al candidato. Due persone, il candidato e il rappresentante di impresa, si mettono in gioco per verificare se esistono le condizioni per una collaborazione reciprocamente soddisfacente. E' un sistema relazionale, non un verdetto. Alle risorse interne va offerta accessibilità, trasparenza, affidabilità, comunicazione, scambio. Occorre parlarsi con franchezza, riconoscere i meriti, dire apertamente le cose che non vanno, addestrarsi a formulare critiche costruttive che motivino alla azione. Creare climi collaborativi, e combattere l'ossequio. L'ossequio genera perdita di informazioni, la perdita di informazioni la perdita di competitività, la perdita di competitività la perdita del

business».

business».

Il problema delle multinazionali: i 25 suicidi in Francia tra i licenziati di France Telecom hanno riaperto i riflettori su un problema poco analizzato in questa fase di grande turbolenza economica: la globalizzazione ha cambiato il modello di sviluppo e la nuova difficoltà che si trovano davanti sia i sindacati che i manager locali è dover trattare i centri decisionali che si trovano a migliaia di chilometri di distanza e che cercano di imporre condizioni che rispondono a regole e logiche di fatto completamente estranee al mercato del lavoro italiano. Mi viene in mente il suo libro *Io sono tua* (Piemme ed.)

«E' vero, come lei dice, che allora le multinazionali diramano direttive da noi inapplicabili, ma è parimenti vero che visono multinazionali rispettose della legislazione locale. Certo non è sempre facile spiegare ad uno straniero che cosa è un dirigente o perché una sentenza civile di primo grado può arrivare da noi in dieci anni, ma nella mia esperienza, alla fine, ci si riesce. Il vero problema nella impresa di oggi che è *multietnica* sono le relazioni fra persone di nazionalità diversa. E mi spiego con un aneddoto. Un bel giorno l'algida *executive* della Casamadre finlandese comunica all'amministratore delegato della neonata compagnia italiana che l'arredo della sede deve essere composto di scrivanie e mobiletti in legno chiaro

finlandese. «In Italia i mobili sono scuri e il legno pregiato — obietta

— obietta

l'amministratore maschio e italiano — occorre dare alla compagnia locale una immagine sintonica con il Paese». Con tono assertivo la finnica *executive* replica che

l'immagine della Società deve essere identica in tutte le compagnie di tutto il mondo e che l'arredo deve comporsi di scrivanie e mobiletti in legno chiaro finlandese. «Con quel legno in Italia non si fanno neanche le cucce per i cani» sbotta il nostro eroe spazientito. La algida *executive* abbozza, la dà vinta all'italiano, fa passare un anno, e, quando è ben sicura che il mercato nostrano è ormai saldamente in mano ai *finns*, dà il ben servito all'*italian*, rottama l'arredo in legno scuro pregiato e trasforma gli eleganti uffici locali in una sorta di Ikea minimalista ed ecostenibile. Non l'ha indispettita la controproposta del pregiato legno scuro, ma la prospettata «recalcitranza» di un cane italiano a infilarsi in una graziosa cuccia in legno

chiaro finlandese. Il legno in cui vivete da noi non lo vogliono neanche i cani, questa è stata l'offesa che grida vendetta. La cultura italiana è individualista, relazionale, espressiva. Quella scandinava è collettivista, universalista, introspettiva. Quella che per una cultura è una brillante battuta ruvida e abrasiva per un'altra è una intollerabile mancanza di rispetto».

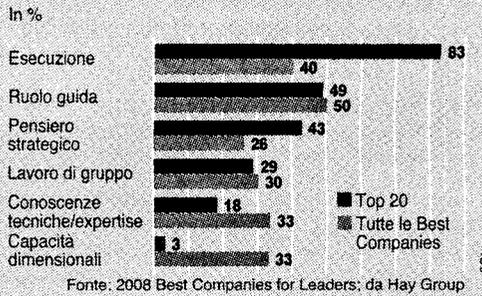
© RIPRODUZIONE RISERVATA

“
**Nel 2012
 si libereranno
 75 milioni
 di posti
 nel mondo
 per i baby
 boomers
 in pensione**
 ”

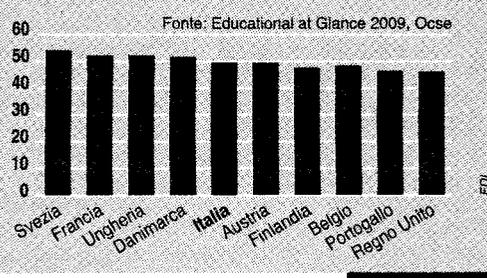
“
**Si preferisce
 offrire
 un lavoro
 a chi già
 ce l'ha
 piuttosto che
 a chi
 lo ha perso**
 ”

Un convegno organizzato da Assioma insieme a Aidp su come sta cambiando l'approccio al mondo del lavoro delinea gli scenari futuri

COSA FA LA LEADERSHIP DELLE IMPRESE



CHI SPENDE DI PIÙ PER I SERVIZI EDUCATIVI



Massimo Loli (Marzotto)

