

Un manifesto in 5 punti per ridare senso al lavoro

LINK: <https://www.wired.it/article/lavoro-manifesto-cefriel-senso-occupazione-competenze-smart-working/>



Un manifesto in 5 punti per ridare senso al lavoro. Tutele, salari, competenze, organizzazione, smart working: in una stagione di grandi trasformazioni, quali aspetti non possono essere trascurati? 5 tendenze dal congresso generale di Cefriel Sotto il "cielo" del lavoro, tanto più nel mondo post pandemico, la confusione è grande ma per professionisti e imprese, la situazione - a differenza del celebre aforisma - non appare eccellente. Organizzazioni e persone sono infatti alle prese con grandi trasformazioni che in parte erano già in atto ma anche con la complessa gestione di problemi strutturali che interessano il mercato del lavoro italiano da tempo: mismatch tra domanda e offerta; fuga di cervelli e bassi salari; un numero elevato di neet e, in proiezione, gli effetti di un inverno demografico che si tradurrà, semplificando molto, nell'assenza di ricambio generazionale. In passato lo sforzo più grande era trovare il lavoro, ma un

nuovo layer si è sovrapposto, ovvero la ricerca del 'senso del lavoro': se ancora oggi svolgere una mansione resta un formidabile punto di contatto tra realizzazione del Sé e l'apporto alla comunità, le aspettative sono profondamente cambiate, perché, in uno scenario dove sono in evoluzione le stesse professionalità, non è possibile ereditare il senso del lavoro - in larga parte novecentesco - dei padri. Qual è allora il senso del lavoro oggi? Una domanda alla quale ha provato a rispondere, con un apporto diversificato di voci, anche il General Meeting 2023 di Cefriel, il Centro di innovazione digitale italiano fondato dal Politecnico di Milano che promuove la collaborazione e la condivisione di conoscenze tra mondo della ricerca, imprese e società, con un forte focus sul trasferimento tecnologico. Il Meeting è tornato in presenza dopo tre anni, convogliando così - nella discussione e negli

interventi di esperti e addetti ai lavori - il portato degli ultimi anni, un tempo di osservazione privilegiato in quanto, complice la pandemia, molte più realtà si sono confrontate col bisogno di ripensare l'organizzazione del lavoro, di ascoltare i bisogni profondi dei dipendenti e, in molti casi, di mettere mano alla formazione che ancora molti faticano a vedere come dimensione essenziale, continuando invece a concepirla soprattutto come 'costo'. Cosa possono quindi imparare le aziende dagli ultimi tre anni e come possono proiettarsi, assieme ai dipendenti, alla ricerca di un 'nuovo senso del lavoro'? Ecco le principali risposte emerse al General Meeting di Cefriel. Andare oltre le performance. Trattenere i dipendenti è diventato molto più complicato: molti lasciano e vanno altrove. La narrativa della Great resignation si traduce - a conti fatti - in un grande turnover, dove pochissimi lasciano il certo

per l'incerto e molti, semplicemente, approdano in un nuovo contesto professionale/aziendale. Il problema tuttavia resta perché per le aziende non è facile creare una solida cultura dell'appartenenza. Come sottolineato da **Francesco Seghezzi**, presidente di **Adapt**, le aziende non possono limitarsi 'a chiedere, chiedere, chiedere senza mai accompagnare'. Detto diversamente, devono fare molto di più: 'C'è stata un'eccessiva attenzione a valutare le persone unicamente sulle performance e a chiedere tantissimo da questo punto di vista. L'elemento di valutazione sulla base delle performance lascia sullo sfondo le persone e guardando ai dati si traduce in un basso livello di soddisfazione. Allora poi il lavoratore va in un posto dove ha meno questo tipo di pressione o dove c'è un modo di organizzare il lavoro meno basato sulla valutazione' e basta. Un aspetto importante a livelli medio-alti ma anche in quelli medio-bassi, laddove 'entrano in gioco elementi organizzativi anche meno soft'. A parità di salario basso, ad esempio, un lavoratore si sposta in un settore dove, almeno, c'è certezza dei tempi e delle entrate e più possibilità di gestire la vita appena

finisce la giornata lavorativa. Ricucire i gap di aspettativa e offerta In principio c'è la caduta dell'engagement, poi le dimissioni ma spesso i lavoratori cercano altrove quello che potrebbero trovare già in azienda. Quali sono allora i fattori che a monte generano un'instabilità che si riflette in dimissioni o quiet quitting? Per Mariano Corso, docente di Leadership & Innovation del Politecnico di Milano, si verifica 'una divaricazione tra l'aspettativa che si è ingenerata nei lavoratori di equilibrio, conciliazione, senso e significato e quello che le organizzazioni riescono a offrire'. Il gap non è solo un problema anche un'opportunità a patto di mettersi in ascolto. Si scopre quindi che 'a stare meglio sono i veri smart worker; chi sta peggio sono i falsi smart worker, ovvero coloro che sono rimasti intrappolati in situazioni di compromesso'. In molti casi, viene concessa flessibilità ma non si investe poi sulle professionalità, sugli obiettivi e sugli stili di leadership. Far evolvere i modelli, anche in questo senso, significa non restare intrappolati in un'era che non c'è più. Affrontare più problemi assieme La profonda crisi demografica italiana non è certo un tema nuovo ma deve crescere,

gioco forza, la consapevolezza dell'impatto sul mercato del lavoro. Per invertire la rotta, bisognerà fare un lavoro di interconnessione tra i diversi problemi esistenti, come sottolineato da Cristina Tajani, docente del Politecnico di Milano e già assessore al lavoro e al commercio del Comune di Milano. Formazione, salari, asimmetria tra domanda e offerta, ricambio generazionale, immigrazione sono più interconnessi di come appaiono. Secondo l'accademica, 'vi è un consenso unanime sul fatto che siamo tra i paesi europei che hanno visto meno crescita salariale, semmai un decremento nel corso degli ultimi decenni, che dà vita a dispersione di cervelli. C'è difficoltà nel mettere a punto strumenti che consentano il matching tra domanda e offerta, una questione molto nominata ma poco risolta dalle politiche pubbliche. Quando c'è problema di mismatch il tema va affrontato su tutti e due i lati, non è solo un problema del sistema formativo ma anche un'attitudine sbagliata delle imprese a non considerare la formazione come asset strategico'. Bisogna quindi lavorare sulle competenze, ma anche, in prospettiva 'far camminare assieme politiche demografiche e di

accoglienza di persone che vengono da altri mercati del lavoro'. Saper immaginare e ascoltare Il digitale ha ridisegnato i processi, spesso siglando un divorzio tra attività e luogo di lavoro. Ma chi ci guadagna e chi ci perde (davvero)? La riflessione è in corso e si amplifica appunto laddove si cerca un nuovo senso del lavoro. La smaterializzazione della fatica fisica è solo una trasformazione che chiama in causa un più ampio ingaggio cognitivo delle persone? In alcune categorie sì, secondo Marco Bentivogli, fondatore di Base Italia, che sottolinea la complessità di ragionare sul senso del lavoro in particolare per chi ha identificato la mansione più con il luogo che con le attività. In questo quadro di varie transizioni, 'ci stiamo accorgendo che dalla piccolissima alla grandissima impresa sono proprio le risorse chiave che mollano. Tutti i fenomeni sono effetto della non capacità di immaginare e ascoltare: non è vero che le persone hanno meno voglia di lavorare ma un tempo dilatato ha consentito più domande. Il lavoro ci sarà ma ha bisogno di nuovi pensieri, parole, strutturali, dorsali di innovazioni'. Servono quindi nuove figure, che possiamo identificare come 'architetti

del lavoro'. Valorizzare le altre competenze Riportare la vita nel lavoro: cosa significa esattamente? Non si tratta solo di stimolare politiche di conciliazione ma anche di valorizzare le competenze che le persone maturano fuori dalla dimensione professionale, grazie anche alle grandi rivoluzioni private. Parola di Riccarda Zezza, fondatrice e ad della edtech company Lifeed: 'Ogni ruolo della nostra vita reca con sé cinque competenze soft. Circa il settanta per cento delle competenze soft resta fuori, in quanto solo un terzo dei ruoli è lavorativo. Bisogna allora riportare dentro le competenze facendo una cosa difficile, rompere il bias dell'ancoraggio, ovvero pensare che l'essere umano non cambi'. E invece cambia e a volte vuole usare il lavoro per ritrovare il senso e prendersi cura non solo dell'ufficio e dello stipendio ma anche 'del mondo'. di Daniele Polidoro di Diana Principe di Lorenza Negri