



2 CARRIERA

<http://digitaledition.corriere.it> - Per info: corriere.de@rcsdigital.it
 Codice cliente: null
 Copyright 2013 © RCS Mediagroup Spa - TUTTI I DIRITTI RISERVATI



I NUOVI MANAGER RETE, NON PIRAMIDE

Carriera, lusso per pochi. Scommessa ad altissimo rischio. Questa equazione è diventata gradualmente sempre più vera a partire dagli Anni 90. Oggi c'è una novità. La crisi innescata dalla pandemia ha accelerato digitalizzazione e smartworking. Due processi che stanno mandando definitivamente in soffitta l'idea di carriera come l'avevamo concepita.

Quanto sta avvenendo è un pugno nello stomaco soprattutto per la classe dei cinquantenni cresciuti negli Anni 80, affascinati al cinema dai personaggi di *Wall Street* e

Una donna in carriera. Irriducibili che si sono aggrappati al mito della carriera in crisi, se non altro per non uscire dalla partita perdendo quanto già "investito" sotto forma di dedizione, impegno ed energie in trent'anni di lavoro. La prima cosa che hanno fatto le aziende travolte dallo tsunami della pandemia è stato proprio chiamare le prime linee dei dirigenti e "convincerli" ad auto-tagliarsi lo stipendio del 20-30 per cento in un colpo solo. Nessuna carriera può dirsi tale se non certificata da adeguata retribuzione. Da notare: non

è che negli ultimi anni i compensi dei manager avessero avuto performance particolari. Anzi. Secondo un'indagine di Job pricing nei cinque anni che vanno dal 2015 al 2020 i manager hanno visto ridursi la retribuzione dell'1,2% e si fermano oggi a una media di 103 mila euro lordi. Tutto sommato a chi si è tagliato lo stipendio non è andata poi così male. Il blocco dei licenziamenti ancora in vigore, infatti, tutela tutti. Ad eccezione però dei manager.

Ora il punto diventa: da dove ripartire per dare un senso al pro-

Ritaglio Stampa ad uso esclusivo del destinatario. Non riproducibile



ANDREA RIVOLA / ILLUSTRAZIONE

ECONOMIA

L'INCHIESTA

di RITA QUERZÈ

prio impegno nel lavoro? E quale tipo di messaggio dare ai figli che in questa fase di straordinario cambiamento stanno cercando la loro strada?

Domande cruciali

Si tratta di domande cruciali, nessuno può permettersi di sbagliare la risposta. Per cominciare vale la pena fare un piccolo passo indietro per capire come siamo arrivati fino a qui. In realtà pochi se ne sono accorti ma proprio nel momento della sua massima popolarità – gli Anni 80 – l'idea di carriera era già entrata in crisi. I percorsi lineari di crescita sono possibili nelle organizzazioni fordiste, con una struttura simile a una piramide. Qui più persone "comandi" sotto di te, più sei importante. Ma un lento processo di decostruzione del fordismo è iniziato già sul finire degli Anni 70.

per lo sviluppo delle carriere, si è ridotto. E non è un caso, quindi, che negli Anni 90 la figura a cui tendere sul lavoro sia passata dal manager all'imprenditore. Per i giovani, allo *startupper*. «Venute meno le grandi imprese, la struttura portante del nostro sistema produttivo sono diventate le medie imprese, che spesso però fanno fare all'esterno gran parte della produzione. Inevitabile che qui le possibilità di carriera si riducano. Nel contesto italiano, poi, la struttura produttiva è particolarmente frammentata», aggiunge Rullani. Nelle piccole aziende in pratica l'idea di carriera non è mai esistita. Sempre negli Anni 80 la specializzazione ha cominciato a non bastare più, si è capita l'importanza delle competenze trasversali per cui le aziende hanno cominciato a proporre ai dipendenti il passaggio da una funzione all'altra:

dalla produzione, al marketing, dal marketing al commerciale. In pratica i dipendenti hanno cominciato a muoversi nelle organizzazioni in orizzontale invece che in verticale, il che significa spesso ricominciare tutto da capo, l'opposto della progressione lineare. Dagli Anni 90, poi, l'Italia ha vissuto una lunga fase di stagnazione. Ma la stagnazione non è certo il contesto ideale per lo sviluppo delle carriere. Tantomeno la crisi che si è sviluppata a partire di primi anni Duemila.

E arrivò la pandemia

È esattamente a questo punto della storia che è entrata in scena la pandemia. Con i dirigenti che negli ultimi undici anni – dal 2008 al 2019 – sono già diminuiti del 3 per cento, per oltre la metà concentrati tra Lombardia (50 mila) e Lazio (18 mila), segno che quel che resta

LA CRISI DELLA CARRIERA TRADIZIONALE NASCE CON LA FINE DEL MODELLO FORDISTA ANNI 80. A CHI CRESCE DI LIVELLO NEL SUO SETTORE LE AZIENDE PREFERISCONO FIGURE CHE RIPARTANO CAMBIANDO DA UN'AREA ALL'ALTRA

«A innescarlo l'eccessiva rigidità di questo modello a confronto con la *lean production*, la "produzione snella" inventata dai giapponesi» sintetizza Enzo Rullani, docente di Economia della conoscenza che ha analizzato l'impatto della digitalizzazione sull'impresa. «Insieme con le tensioni interne create dalle rivendicazioni dal basso e agli choc esterni come la crisi petrolifera».

Fatto sta che le aziende hanno cominciato a esternalizzare tutte le funzioni possibili. Il numero di grandi imprese, luoghi d'elezione

12%

I DIRIGENTI

italiani, su un totale di 115 mila, che perdono ogni anno la qualifica di dirigente "uscendo" dal contratto della categoria. In valori assoluti si tratta di una cifra di poco inferiore alle 14 mila persone

delle prospettive di crescita professionale è concentrato tra Roma e Milano.

«Oramai è definitivamente saltato il ex novo patto fiduciario tra l'azienda e il suo dipendente», constata Paolo Iacchi, presidente di Aidp Promotion (Associazione per la direzione del personale) e docente di Gestione delle risorse umane alla Statale di Milano. È come se parte del rischio legato all'attività d'impresa si fosse trasferito sul dipendente stesso. Trasformandolo in una figura a metà tra il dipendente vecchia maniera

Ritaglio Stampa ad uso esclusivo del destinatario. Non riproducibile



IL PUNTO

ECONOMIA



di MAURIZIO FERRERA

Era una maratona Ora è surf, si cavalca un'onda dopo l'altra

Carriera deriva dal latino *carraria*, una strada su cui potevano passare i carri. Dalla stessa radice derivano anche le parole *corsa* e *percorso*. Il lavoro di oggi può ancora essere una maratona lungo un tragitto predefinito? La risposta è no. In parte è un bene: Le maratone sono faticose, le strade senza bivi non offrono alternative. In parte però è un male: non si sa bene dove andare né con che passo camminare.

La carriera tradizionale dava sicurezza, ma poteva anche diventare una gabbia a vita. Stipendio sicuro, tempi irreggimentati. Avanzamenti periodici, a volte promozioni. Ma poca varietà, poco aggiornamento. Il mondo del lavoro ha oggi meno catene, consente di calibrare meglio le esigenze di tempo e quelle di reddito, sta lentamente scalfendo le divisioni di genere. C'è una maggiore flessibilità di percorso e ci sono anche più percorsi. Passare da un'attività o da una impresa a un'altra, anche spesso, sta diventando la norma. Negli Stati Uniti, nei primi dieci anni dopo la laurea i giovani cambiano posto almeno quattro volte. I loro genitori cambiavano al massimo quattro volte in tutta la vita.

E in futuro? Forse dovremo abituarci a pensare alla carriera come a una sequenza di onde. Finita la scuola, ne prenderemo una e la cavalcheremo fino a quando non s'infinge: quel posto, quell'attività avrà esaurito il suo potenziale. Aggiungeremo le nostre competenze, magari ci prenderemo una pausa. Poi cercheremo un'altra onda da cavalcare, e così via.

Certo, il surf è pericoloso. Per questo avremo bisogno di salvagenti, di servizi e di tutor che ci assistano e ci segnalino le onde "buone". E poi, chissà: chi volesse fare il surf vero (oppure riposare sulla spiaggia) invece di lavorare, potrebbe ricevere dallo Stato un reddito di base senza condizioni. Un'utopia, per ora: ma non del tutto irrealizzabile.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

e l'autonomo. Sempre pronto (o talvolta costretto) a cambiare "padrone" a seconda delle pulsioni del mercato.

In prospettiva lo smartworking non farà che accelerare questo processo. La natura di questo modo di lavorare, infatti, non sta tanto nel trovarsi a casa invece che in azienda ma nella possibilità che viene data al dipendente di autogestirsi e auto-organizzarsi in funzione di obiettivi concordati. Il risultato è che da una parte assistiamo a una polverizzazione del lavoro, sempre meno aggregato nello stesso luogo. Dall'altra è come se ogni dipendente diventasse un po' capo di sé stesso. E allora il manager che cosa ci sta a fare? «Il manager deve cambiare», risponde Iacchi. «Abbandonare il ruolo di chi vigila su sottoposti a portata di sguardo e passare all'organizzazione, coordinamen-

generale di un'azienda/esercito a un certo punto scoprisse di non avere più sotto di sé una truppa di soldati semplici ma soltanto tanti sergenti e colonnelli. La struttura delle organizzazioni non è più a piramide ma a rete. Questo non significa che i generali non servano più. Ma cambia radicalmente la loro funzione».

I manager a chiamata

Chi è in ruoli di responsabilità dovrà sempre più governare la complessità. E gestire alti e bassi. Come dire: i periodi da generale potrebbero alternarsi a quelli da colonnello. Già oggi il *turn over* dei dirigenti è altissimo, in media ogni anno il 12% perde la qualifica e viene rimpiazzato. In crescita anche il fenomeno del *temporary management*, i manager a chiamata. Questo contesto richiede stabilità e solidità per-

SMARTWORKING E DIGITALIZZAZIONE ACCELERANO I CAMBIAMENTI: OGNI DIPENDENTE È UN PO' CAPO DI SÉ STESSO

to e motivazione di persone che stanno lavorando a distanza».

A stravolgere definitivamente il paradigma della carriera c'è anche la trasformazione epocale legata alla digitalizzazione (di cui anche lo smartworking è in qualche modo un effetto). «Nella società digitale cambia completamente la filosofia del management, prima basata su ordine e fedeltà, ora su condivisione e intraprendenza», va al punto Enzo Rullani. «Con il tempo sempre più i lavori semplici e ripetitivi saranno svolti dalle macchine. È come se il manager/

sonale e anche capacità di trovare da soli un senso al percorso che si sta facendo. Un passaggio tutt'altro che scontato. «Dalle nostre osservazioni risulta sempre più frequente trovare persone tradite dalle aspettative di carriera che abbinano all'attività primaria (irrinunciabile fonte di reddito) una seconda che invece garantisce senso e realizzazione», racconta la sociologa del lavoro della Cattolica Ivana Pais. E così c'è chi a tempo perso diventa cuoco a domicilio, trasformando un hobby in un lavoro, chi fa attività di



L'assalto alla dirigenza

CONFRONTO 2019-2008

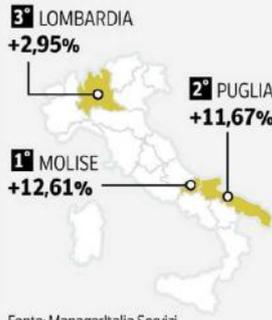
Dirigenti italiani 2019 Var. 2019-2008

| | | |
|--------|---------|---------|
| Totale | 115.341 | -3,04% |
| Uomini | 94.246 | -10,06% |
| Donne | 21.095 | +48,90% |



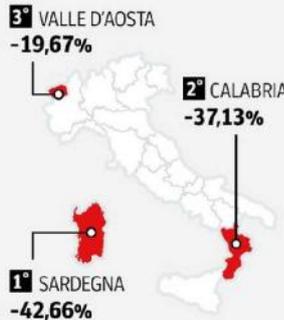
IL PODIO DELLE REGIONI PIÙ «IN CARRIERA»

Confronto numero dirigenti 2019-2008



IL PODIO DELLE REGIONI MENO «IN CARRIERA»

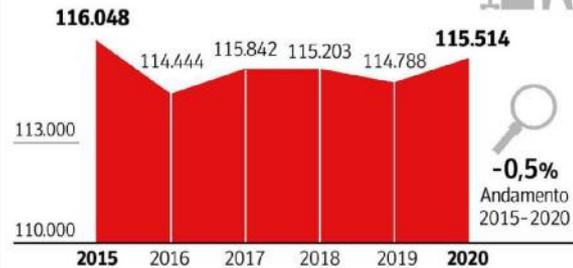
Confronto numero dirigenti 2019-2008



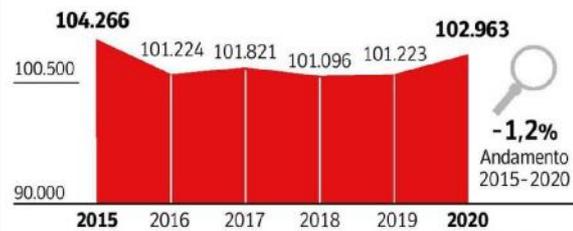
Fonte: Managertalia Servizi

STIPENDI DA MANAGER

Confronto retribuzioni globali annue (RGA) dei dirigenti italiani 2015-2020 (dati in euro)



Confronto retribuzioni annue lorde (RAL) dei dirigenti italiani 2015-2020 (dati in euro)



Corriere della Sera

mentoring, chi si dedica al volontariato o chi allo sport, praticato in modo iperprofessionale.

La complessità del nuovo mondo del lavoro è tale che servirebbe un'assunzione di responsabilità collettiva per fornire alle persone (in carriera e non) una nuova cassetta degli attrezzi. Fatta di anni sabbatici e momenti di formazione supportati, come avviene per esempio in Francia e nei Paesi del Nord Europa. Di questo sono ben consapevoli anche le stesse associazioni di categoria dei dirigenti. «La carriera non è in lockdown. Certo, ormai si fa in orizzontale, salendo e scendendo, ma alla fine ritrovandosi sempre con più esperienza e nuove competenze», osserva il presidente di Cida, la confederazione dei dirigenti d'azienda, Mario Mantovani. «Que-

sto processo nel dopo pandemia sarà probabilmente accelerato. Avremo carriere a K come l'economia, settori e professioni che cresceranno di più e altri di meno. Acquisire esperienze e competenze serve per stare sulla diagonale della kappa ascendente».

il pubblico impiego chiama

Una prospettiva interessante e inattesa per chi ha competenze manageriali potrebbe crearsi nel pubblico impiego e, in generale, nei servizi, bisognosi di rilancio perché caratterizzati in media da una bassa produttività del lavoro. «L'età media dei nostri tre milioni di dipendenti pubblici è superiore ai 50 anni. Moltissimi andranno in pensione nei prossimi 7-8 anni. Nel 2019 è stato tolto il blocco del turnover. L'uscita in

massa di ampie coorti di persone è un'eccezionale e irripetibile opportunità per rivedere i processi lavorativi e migliorare la qualità dei servizi pubblici», sottolinea Gianbattista Rosa, esperto di gestione del personale, nel suo saggio *Active ageing in azienda* (Franco Angeli). «Di managerialità e manager c'è bisogno per la governance del Pnrr a livello pubblico, ma anche nelle tante aziende che dovranno sfruttare le opportunità offerte dai finanziamenti messi in campo dal Piano nazionale di ripresa e resilienza», indica il presidente di Cida, Mario Mantovani. La via d'uscita dall'impasse si trova come al solito guardando avanti. Con un po' di coraggio e, se necessario, adattando le aspettative.

© RIPRODUZIONE RISERVATA