

MERCATO DEL LAVORO

Attrarre i giovani con modelli basati sulla qualità

Barbara Imperatori

Le organizzazioni faticano a essere attrattive per le nuove generazioni nonostante la disoccupazione giovanile in Italia sia pari al 20%. La narrativa intorno a questa contraddizione si concentra sulla difficoltà di capire cosa oggi davvero vogliano i giovani e sulla loro presunta incapacità di adattarsi e sacrificarsi. Tuttavia, le spiegazioni generazionali rischiano di essere superficiali, focalizzandosi sulle più o meno bizzarre motivazioni dei giovani, senza considerare ciò che stiamo chiedendo e offrendo. Per essere sostenibile, la relazione di lavoro deve bilanciare contributi e ricompense che non sono definiti solo dal contratto giuridico, ma derivano da attese e interpretazioni costruite grazie ai valori e ai segnali che organizzazioni e società trasmettono ai (giovani) lavoratori.

Sul fronte dell'offerta di lavoro, le organizzazioni stanno diventando più faticose. Le forme organizzative per fronteggiare l'elevata incertezza ambientale sono meno formalizzate, decentralizzate e flessibili, ma per questo fisiologicamente ambigue e il lavoro ibrido non aiuta. Le persone hanno più autonomia, ma anche più responsabilità. A tutti i livelli sono richieste capacità più rare, non solo esecutive, ma anche decisionali, relazionali, di gestione del rischio. Sfida e autonomia sono sufficienti per alcuni, ma non per tutti. Ci sono organizzazioni illuminate dove la qualità del lavoro è messa al centro e che valorizzano le specificità individuali con percorsi di sviluppo personalizzati, sistemi di ricompensa trasparenti, manager supportivi in grado di porsi come esempio, ascoltare e costruire prospettive di lungo termine. Le priorità e il disagio espressi dai giovani (e non solo) indicano che questo cambiamento non stia avvenendo ovunque. Anzi, la tendenza è evidente: secondo Istat e Ocse, negli ultimi 10 anni il potere d'acquisto delle retribuzioni lorde in Italia è diminuito del 4,5%, mentre nelle altre economie Ue è cresciuto, con aumenti dall'1,1% in Francia al 5,7% in Germania. Il lavoro in Italia vale sempre meno.

Sul fronte poi della domanda di lavoro, i giovani nel nostro Paese sono sempre meno e poco formati. Secondo il Rapporto Giovani dell'Istituto Toniolo, l'Italia è ultima in Europa per la presenza di under 35 e i dati Istat ci collocano al penultimo posto Ue per quota di 25-34enni con un titolo di studio terziario. C'è poi la cultura del non lavoro: la vita accade oltre il lavoro che per molti (giovani e non) è diventato qualcosa da evitare, dimenticandosi pericolosamente il suo

valore come motore di sviluppo, soddisfazione, rivalsa, ascesa sociale e, persino, contestazione. In ogni epoca i giovani hanno desideri e atteggiamenti che dipendono dal loro vissuto e dalla loro (in)esperienza a cui si aggiunge la naturale tendenza a contrapporsi a chi li ha preceduti. Le numerose ricerche descrivono i nati dopo il 1997, la Gen Z, come particolarmente sensibili alla sostenibilità sociale e ambientale, con avanzate skill digitali, ma con poche competenze sociali e di cittadinanza che si sono erose a seguito della pandemia che li ha resi anche più vulnerabili. La fragilità si affianca a contesti familiari molto protettivi che cercano di costruire rifugi sicuri in cui, però, non si impara. Attenzione però a considerare i giovani uguali tra loro e diversi dai meno giovani. Giovani e non oggi ricercano 'cose' simili. Le ragioni principali per accettare un nuovo lavoro sono le stesse tra generazioni: retribuzione, carriera, significato del lavoro e flessibilità. Anche i motivi che inducono a lasciare un lavoro sono i medesimi: retribuzione inadeguata, mancanza di sviluppo e capi poco supportivi. Questi risultati suggeriscono che molte organizzazioni, oggi più complesse, siano ancora alle prese con elementi tradizionali della relazione di lavoro. E quindi? Il lavoro si deve trasformare e riorganizzare e relegarlo ai margini sarebbe una sconfitta. Per tutti. Le imprese hanno una grande opportunità che è anche una responsabilità: costruire nuovi modelli di lavoro basati sulla qualità e non solo sulla quantità. Le organizzazioni devono e (molte) vogliono fare la loro parte, però non basta, serve un sistema Paese in grado di rimettere al centro il valore del lavoro e delle competenze, perché, mentre ci chiediamo cosa vogliano i giovani, loro se ne stanno andando.

Docente di Organizzazione aziendale - Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

© RIPRODUZIONE RISERVATA