



Sostenibilità e crescita della persona in azienda: un appello da ascoltare e un segno dei tempi da interpretare.

Il perché di un nostro contributo culturale al nuovo umanesimo nel lavoro.

Sulla spinta dell'invito di papa Francesco a impegnarsi per un nuovo umanesimo nel lavoro e sensibilizzati anche da non pochi segnali di esigenza di profondo ripensamento provenienti da realtà imprenditoriali, dalla ricerca e pratica di management, come Associazione no profit Retemanager (www.retemanager.org) ci siamo recentemente ritrovati nel nostro annuale weekend di lavoro e vacanza a Varigotti (SV) a riflettere e lavorare sulla praticabilità di nuove vie che contribuiscano a rilanciare il valore del lavoro per le imprese e per le persone che vi operano.

A partire dalla nostra esperienza di tutor volontari di persone over 40 disoccupate (e anche di manager e imprenditori) diventiamo sempre più consapevoli che l'esigenza di sostenibilità (nel tempo, nell'ambiente e nel tessuto economico e sociale) dell'azione economica non può più prescindere da una reale integrazione tra spinta all'innovazione tecnico-scientifica e nuova valorizzazione della persona che lavora come autentico motore e scopo dello sviluppo.

Da qui nasce secondo noi una imprescindibile esigenza di recupero della **valenza educativa** delle imprese per chi vi lavora, valenza che non può ridursi solo entro i soli confini della formazione tecnico-organizzativa.

Gli aspetti che in particolare abbiamo messo a fuoco e sui quali a partire dalla nostra esperienza vorremmo dare il nostro contributo, ruotano attorno a tre domande:

1. perché è conveniente per l'impresa creare un ambiente di lavoro valorizzatore della persona?
2. perché può essere lungimirante e positiva per la sua competitività ricollocare in azienda persone senior?
3. perché il tema della *impiegabilità* è centrale per l'impresa e per la persona lungo tutto l'arco del suo percorso professionale?

Qui di seguito la sintesi dei temi emersi dal lavoro di confronto e discussione fatto a Varigotti.

Premesse

- **L'appello** è quello del Papa che chiama i giovani, di età e/o di spirito, a promuovere un nuovo umanesimo del lavoro, teso a non trattare le persone come merci scadute da smaltire ma a riscoprire il valore della persona come sorgente di innovazione e di sviluppo economico. **Il segno dei tempi** è l'attenzione crescente che la teoria e la pratica manageriale e imprenditoriale, almeno nelle aree di più alta innovazione e sviluppo economico e tecnologico, riconoscono al fattore umano, da valorizzare in ogni ambito e piega del processo di business, sia esso (come è stato prevalentemente finora) quello degli azionisti, ma anche e sempre di più quello dei collaboratori e dei dipendenti, quello del sistema dei fornitori diretti e indiretti e infine quello delle comunità presso cui le imprese si collocano.

È interessante notare come questa **strana convergenza** -da guardare con favore, ma senza alcuna ingenuità- tra ambito religioso e 'spirituale' (profondamente interessato al contesto in cui l'uomo opera) e ambito di iper-business (che non può più non tener conto, proprio per la sostenibilità del business stesso, delle persone nella loro integralità), spinga tutti (individui, corpi intermedi e imprese) a **riconsiderare il fattore umano nella sua interezza**, senza sezionarlo e/o mutilarlo per età o per condizione di lavoro o di ricerca di lavoro.

- Il tema della sostenibilità troppo spesso viene collegato solo alla questione ambientale ed ecologica. Mentre, se è vero che la responsabilità delle aziende nei confronti della cura dell'ambiente è un fattore importante, altrettanto vero è che, per una economia che vuole mettere la persona al centro, la responsabilità delle aziende nei confronti della valorizzazione e della crescita professionale ed umana dei propri dipendenti e collaboratori è **una sfida che fa la differenza**, sia per il successo aziendale nel medio-lungo periodo che per la società nel suo complesso. Infatti in un mondo del lavoro sempre più dominato dai lavoratori della conoscenza (knowledge workers), tale la valorizzazione è strettamente legata al tema dell'**innovazione** e della **produttività**. Anche ricerche recenti sul mercato del lavoro hanno messo in luce che la maggior parte dei lavoratori (di tutte le età e in tutti settori) è insoddisfatta del proprio lavoro, si sente sottovalutata e non adeguatamente valorizzata né preparata per le sfide che si affacciano all'orizzonte. Si tratta di una situazione insostenibile ed inaccettabile, oltre che un enorme spreco e freno alla crescita e alla produttività delle imprese e dei sistemi economici. Quindi la domanda su come sia possibile creare **un'ambiente di lavoro dove le persone possano dare il meglio di sé**, è una domanda chiave per ogni manager e imprenditore che sia desideroso di intraprendere una strada di sviluppo veramente sostenibile.

Nel seguito, senza alcuna pretesa di trattazione completa del tema, verranno illustrate alcuni spunti di riflessioni nate dalla esperienza di Retemanager sul *come* (almeno come linee guida per individuare ambiti di successivo approfondimento) rispondere alle domande sopra citate, e cioè:

1. Come creare un'ambiente di lavoro dove le persone possono dare il meglio per sé e per l'impresa in cui operano?
2. Come favorire il ricollocamento di persone senior con elevata professionalità?

3. Come far crescere l'impiegabilità delle persone in azienda?

Verranno anche suggeriti alcuni spunti più operativi che, senza la pretesa di aver approfondito tutti gli aspetti giuridici ed economici, possono dare inizio ad un lavoro più approfondito per verificarne la fattibilità.

1) Come creare un'ambiente di lavoro dove le persone possono dare il meglio di sé?

1.1 Fiducia, stima e responsabilità. Alla base di ogni serio rapporto di lavoro è prima di tutto necessario partire da una stima e da una fiducia reciproca tra le persone. Senza stima e fiducia a tutti i livelli (tra i collaboratori stessi, tra i collaboratori e la direzione, tra la direzione e gli azionisti, tra gli azionisti e gli investitori, etc...) non si attiva il senso di responsabilità e di impegno che sono fondamentali per affrontare le sfide sempre più impegnative che le aziende stanno affrontando. Un imprenditore e/o un manager, tendendo a una *leadership di natura collaborativa*, può contribuire in modo decisivo alla responsabilizzazione di chi lavora con lui. In un mondo del lavoro che sarà sempre più dominato da forme di lavoro agile (smartworking) sono da ripensare in modo radicale le forme di organizzazione aziendale, evolvendo dalle attuali forme gerarchiche ancora basate sul "comando e controllo", a nuove forme che valorizzino il self-employment, la riduzione dei livelli gerarchici, i team di lavoro flessibili, l'autonomia professionale e la gestione per obiettivi (non solo di tipo economico-finanziario), processi decisionali inclusivi e trasparenza.

1.2 Mission e scopo dell'azienda. Definire, far conoscere e praticare uno scopo della azienda che sia legato (direttamente o indirettamente) ad almeno uno dei 17 obiettivi definiti dall'agenda ONU per lo sviluppo sostenibile o comunque definire uno scopo dell'azienda che sia legato chiaramente ad un desiderio di cambiare o migliorare il mondo in cui viviamo, aiuta a sostenere l'impegno delle persone che lavorano in azienda, ad orientare le persone quando devono prendere delle decisioni e ad aumentare la soddisfazione personale nel proprio lavoro. Anche l'attività più specifica e ripetitiva se vissuta con il senso di uno scopo più grande riconosciuto ed affermato può essere fonte di soddisfazione, crescita personale e anche di innovazione e creatività. Non è sufficiente poi che la mission o lo scopo della azienda sia indicato nel sito aziendale o nelle slide del *company profile*, ma deve ispirare l'effettivo sistema premiante in modo che valori, convincimenti e comportamenti reali siano legati, oltre ad allinearvi i principi e la struttura dei processi decisionali e operativi. Questo vale sia per le aziende "for profit" che per quelle "no profit". Dato l'ampio consenso sul superamento di una visione dell'azienda che identifichi come unico scopo la massimizzazione del valore solo per gli azionisti, una sana e reciproca contaminazione tra il mondo profit e quello no profit, di scopi e operatività, può contribuire in modo significativo a costruire un modello di sviluppo più sostenibile.

1.3 L'impresa è un ambito educativo. Le aziende sane hanno sempre al loro interno qualcuno che è riconosciuto come di fatto autorevole, prima di essere autorità gerarchica, che determina un certo clima e conseguentemente sostiene la crescita dei colleghi e soprattutto dei giovani. Da questo punto di vista fondamentale rimane, anche nelle aziende moderne, il ruolo del "maestro". Quello che, oltre ad insegnare

il mestiere (competenze hard), insegna *di fatto* anche l'atteggiamento nel rapporto con i colleghi, con i clienti e fornitori e con il lavoro in generale. Se mancano queste figure le persone non hanno punti di riferimento e si trovano spesso incerti e in difficoltà nel prendere decisioni e responsabilizzarsi. Se ci sono questi "maestri" autorevoli, l'azienda diventa di fatto ambito educativo di crescita dove le persone (e i giovani in particolare) acquisiscono non solo una professionalità ma anche un modo maturo di vivere il tempo del lavoro e di rapportarsi con la realtà, fuori e dentro l'azienda. Ma, in particolare in questo ambito, l'azienda non basta a sé stessa: certe caratteristiche personali o *soft skills* (es. adattamento al cambiamento, positività, empatia, collaborazione, curiosità, etc...) per essere educate hanno bisogno anche di altri ambiti al di fuori dell'azienda (famiglia, associazioni non-profit e sportive, reti sociali, movimenti, copri intermedi,...) a cui conviene che l'azienda si apra, considerandoli un valore centrale e non accessorio per svilupparsi.

1.4 Alcuni suggerimenti operativi.

- a) Incentivare l'innovazione anche a livello organizzativo, non solo tecnologico o di prodotto.
- b) Sistemi premianti con obiettivi non solo economico-finanziari ma che valorizzino decisioni e comportamenti responsabili e sostenibili nel tempo.
- c) Superare la rigidità degli attuali contratti di lavoro collettivi e favorire l'introduzione di modalità di lavoro agile (es. Smartworking).
- d) Ripensare la formazione dei manager, a tutti i livelli (Università, MBA, Corsi Executive,..) per una maggiore attenzione alla sostenibilità e alla crescita delle persone.
- e) Incentivare il collegamento tra aziende profit e no profit per lanciare progetti condivisi.

2. Come favorire il ricollocamento di persone senior con elevata professionalità?

2.1 In questi anni abbiamo incontrato e accompagnato tanti manager alla ricerca di un nuovo lavoro e ci si è reso sempre più evidente che le possibilità di ricollocazione sono tanto più elevate quanto più le persone sono disponibili a **mettersi in discussione radicalmente e creativamente**, acquisendo **una più approfondita consapevolezza di sé** non solo in termini di punti di forza e debolezza, quanto in termini di **apertura** a nuove strade professionali, anche in discontinuità col passato, assecondando interessi, aspirazioni, indicazioni sull'evoluzione della propria professionalità provenienti dal mondo del lavoro, seguendo le occasioni che si presentano, anche se non immediatamente corrispondenti alle proprie aspettative.

Questo cambiamento è tanto più possibile quanto più le persone si sentono sostenute in questo percorso (o scalata nella metafora della ascesa alla vetta di un monte) da una **rete sociale di sostegno** (familiari, amici, consulenti e operatori) che faccia sperimentare una vicinanza umana e professionale nel difficile passaggio che stanno vivendo.

2.2 Un tragico fraintendimento e **mismatch tra persone** - che dopo la caduta si sono rialzate e hanno ripensato se stesse in termini di nuova consapevolezza e di nuova progettualità da offrire sul mercato del lavoro, riuscendo a così ad integrare e

riqualificare il proprio bagaglio di competenze tecniche (hard skill) con un nuovo set di competenze umane (soft skill) che le rende ora risorse potenzialmente molto appetibili in particolare per le PMI - **e imprese** spesso obnubilate da un pregiudizio diffuso sulla problematicità dell'utilizzo e del ricorso a professionalità senior.

In sostanza non poche **imprese sono impreparate culturalmente a superare il pregiudizio** dell'età, come se si trattasse a priori di un handicap da marginalizzare o di un costo da tagliare e non anche di opportunità da cogliere.

Ma perché, visto ormai che la media dei lavoratori in Italia è di 47 anni a crescere non provare a **fare i conti con la realtà**, da un lato accettando di verificare l'inserimento in azienda di figure senior che hanno saputo fare quel percorso di ripensamento e riqualificazione professionale e dall'altra parte cercando di utilizzare diversamente in termini di ruolo, funzione, modalità operative il personale senior esistente in azienda?

2.3 **Vie nuove percorribili**, per le imprese, per le persone che lavorano o che cercano un lavoro e per la politica.

a) per le imprese occorre innanzitutto evitare le banalizzazioni sul problema dell'età: **non ha senso opporre i lavoratori senior ai junior scatenando di fatto una incompatibilità per classi di età**, come se le persone fossero prodotti o numeri in cui quelli nuovi sostituiscono l'obsolescenza dei vecchi, perché ciascun gruppo può dare il suo contributo specifico ed insostituibile.

Per raggiungere questo scopo occorre che anche le imprese siano sempre più disponibili ad effettuare un processo di ripensamento critico e creativo sul proprio modello di business e di gestione che le porti a riconoscere il vantaggio competitivo o potenziale di un diverso approccio.

Così facendo si potrà arrivare ad ipotizzare nuove strade e modalità di utilizzo dei Senior: come ad esempio **portatori di nuove competenze manageriali nelle PMI e o come educatori dei giovani**, promotori di qualità professionale, mentoring/coaching nelle grandi imprese.

Le aziende potrebbero favorire la possibilità di **cessare gradualmente l'attività lavorativa fino al pensionamento**, utilizzando part time e ricollocazioni di lavoratori prossimi alla pensione in ruoli di "consulenza interna" favorendo la trasmissione di conoscenze alle generazioni più giovani in azienda. L'introduzione del part time per lavoratori prossimi alla pensione potrebbe consentire anche un inserimento di pensionandi attivi e talora con notevoli risorse umane e culturali, in attività di supporto alle proprie famiglie. Basti pensare all'assistenza che molti lavoratori in età pensionabile già prestano ai propri genitori anziani ed ai nipoti ed al beneficio che ne traggono le famiglie.

In questo aiuterebbe una legislazione che consenta al lavoratore di proporzionare la propria pensione sullo stipendio più alto percepito negli ultimi 5- 10 anni di attività lavorativa, evitando così il "danno" che, allo stato attuale, provocherebbe la riduzione dello stipendio negli ultimi anni precedenti alla pensione.

b) per le persone che lavorano o che cercano lavoro, junior o senior di età, per tutti diventa chiave il tema della **impiegabilità** (employability), cioè dell'attenzione continua a creare valore per sé e per l'impresa in cui si opera.

Le persone senior possono anche accettare ruoli professionali meno significativi e meno retribuiti rispetto al passato, inquadrando questi passaggi in una sorta di business plan personale che guarda non solo al breve termine ma anche al futuro.

c) per la **politica** e le istituzioni occorre una individuazione di ulteriori strumenti di facilitazione contributiva e fiscale delle staffette generazionali o per la diversa utilizzazione di professionalità senior anche prevedendo normativamente possibilità di rimodulazione retributiva oltre quelle già previste dal Jobs Act. In certi paesi (es. USA) è espressamente vietato ai datori di lavoro discriminare le persone in base all'età. Dare la possibilità anche ai senior di iniziare una nuova attività con un periodo di stage o di apprendistato, senza penalizzare l'aspetto contributivo e pensionistico potrebbe essere una altra opportunità per iniziare nuovi percorsi lavorativi.

3. Come far crescere l'impiegabilità delle persone in azienda?

È ormai consapevolezza prevalentemente acquisita che dalla retorica sul posto di lavoro fisso e sicuro si debba passare ad una **concezione del lavoro che lo intenda come un percorso**.

Così come per un lungo cammino occorre dotarsi per tempo di quanto potrà servire, il lavoro come percorso implica la necessità di mettere in gioco continuamente capacità di apprendimento, apertura a nuove possibilità, accettazione del cambiamento, progettualità. **È richiesto alla persona un lavoro nel lavoro**, teso a trattenere conoscenze e capacità comportamentali dalle diverse esperienze, nonché atteggiamenti che possano durare nel tempo e accompagnare attraverso situazioni mutevoli. Questo richiede una cura di sé, una consapevolezza su come ci si costruisce, una capacità di giudizio nel trattenere il valore di ciò che si vive nel contesto lavorativo e non solo; richiede che per tempo, anticipatamente rispetto a situazioni di crisi che, nella sempre più lunga permanenza al lavoro, inevitabilmente prima o poi si presentano, la persona si sia già dotata di un valore personale e professionale capace di rispondere ai cambiamenti che incontra.

E' innanzitutto **responsabilità della persona mantenere la propria employability** attraverso la consapevolezza che, paradossalmente, con l'esperienza può avvenire un irrigidimento in schemi e processi che si sono manifestati vincenti nel passato ma non necessariamente lo sono per il futuro. Occorre pertanto guardare al di fuori della propria azienda per acquisire competenze legate anche alle evoluzioni tecnologiche. La persona dovrebbe far entrare nel proprio orizzonte la prospettiva del possibile licenziamento e della conseguente necessità di lavorare per rendersi ricollocabile in tutti i momenti della propria carriera e non solo al momento dell'espulsione dall'azienda.

Da questo punto di vista buoni per formazione da spendere presso università ed enti formativi potrebbero aiutare il formarsi di una mentalità di *life-long learning* a tutti i livelli e per tutte le professioni.

Il concetto di impiegabilità di cui stiamo parlando, se da un lato impegna fin dai primi passi la persona nel lavoro su di sé, dall'altro **implica una precisa responsabilità dei datori di lavoro**, siano essi imprenditori o manager. Domande quali: "Quanto le persone che mi sono affidate stanno crescendo umanamente e professionalmente? Quanto le sto preparando a nuove sfide? Hanno un valore riconoscibile?" rappresentano una esemplificazione concreta della responsabilità di cui parliamo.

Ma, come detto, ciò richiede uno sguardo di **fiducia sulla possibilità (sul potenziale) che l'altro è**, unitamente a disponibilità e metodo nel trasferire conoscenza e alla libertà di voler contribuire a far crescere le persone fino al punto di poterle anche perdere, laddove la propria dimensione organizzativa diventi stretta, o il bene della persona si realizzi meglio se chiamata altrove, o si delinea una possibilità di cammino diversa e migliore.

Siccome l'adulto impara prevalentemente dall'esperienza concreta in cui è chiamato a rispondere, a coloro che guidano è chiesto di saper costruire organizzazioni più libere e consapevoli, fondate sulla fiducia e sulla stima, che diano spazio alla possibilità di auto-organizzazione delle persone. Parliamo di contesti flessibili di tempo e di spazio, alternanze o contemporaneità di lavori funzionali e di progetto, esperienze di **reverse mentoring dove persone di età ed esperienze diverse si scambiano i ruoli di trainer e trainee**, trasmettendo non solo competenze diverse, ma anche differenti concezioni del lavoro. Investire con fiducia ed apertura genera motivazione e migliora anche i risultati economici dell'impresa.

Suggerimenti Operativi

Specialmente nelle situazioni di crisi, l'impianto legislativo può fare la differenza e **trasformare una ristrutturazione (ad esempio una dismissione di ramo d'azienda) da problema ad opportunità**. Ad esempio la Francia ha introdotto la legge 384 del 29 marzo 2014 (legge Florange, poi rivista nell'ambito della riforma del Codice Del Lavoro con la legge El Khomri 1088 dell'8 agosto 2016) che impone alle aziende con più di mille dipendenti di ricercare un acquirente per il sito in dismissione, insieme con politiche attive ed incentivi economici per la formazione e l'assunzione del personale coinvolto nella ristrutturazione, il tutto denominato Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE, in italiano e secondo il modello Sernet, Piano di Mitigazione Sociale o di Continuità Occupazionale).

In sintesi il PSE punta alla salvaguardia della dignità del lavoro più che alla conservazione del posto del lavoro d'origine: un processo dal quale ogni persona può guadagnare, oltre al posto di lavoro, una crescita umana e professionale per essere stato aiutato ed avere aiutato sé stesso ad affrontare quella situazione di crisi come provocazione a rimettersi in discussione e come opportunità di cambiare mentalità nei confronti del lavoro e, in definitiva, della vita stessa.

Conclusioni

Le considerazioni svolte nel presente documento non hanno la pretesa di creare una nuova teoria della impresa o del lavoro ma sono indicazioni e suggerimenti, che nascono dall'esperienza di Retemanager, e che riteniamo attuabili realisticamente già oggi nell'attuale contesto economico e sociale. **Non è necessario cambiare prima il “sistema economico” per introdurre l'approccio brevemente descritto nei punti precedenti.** Sono numerosissime le esperienze già in atto di imprenditori e managers che tentano di orientare le proprie scelte economiche e gestionali alla luce delle considerazioni fatte in precedenza. Anche senza citare alcuni casi particolarmente noti di grandi imprese (e.g. Ferrero, Mapei, Michelin, Brunello Cucinelli, Nestlè, Teddy, etc...) che stanno ponendo la sostenibilità e l'attenzione a tutti gli stakeholders al centro delle strategie aziendali, il recente rapporto della Fondazione per la Sussidiarietà su *PMI e Sviluppo e Sostenibile*, documenta che il nostro Paese ha una sensibilità e una pratica di solidarietà declinata dalle realtà imprenditoriali e da tanti corpi intermedi che merita di essere considerata, conosciuta a fondo e valorizzata. Piccolo è bello se può e vuole crescere e aprirsi alle sfide globali, quando trova una proposizione di valore utile, distintiva e sostenibile nel tempo, a partire dalla domanda fondamentale: a chi (bisogno, cliente, mercato) serve ciò che faccio e come posso fare per servirlo sempre meglio? **Non si tratta quindi di inventare una nuova teoria economica ma di valorizzare, far conoscere e sostenere, anche con nuovi strumenti legislativi e contrattuali, le tante esperienze imprenditoriali e manageriali che vogliono davvero mettere la sostenibilità e l'attenzione a tutti gli stakeholders al centro della loro strategia aziendale** in una logica che privilegia il lungo-termine e che considera il profitto e la crescita solo uno strumento al servizio della costruzione del bene comune.

In una recente (ottobre 2019) intervista a Bloomberg Business Week, il dott. Andrea Illy, Chairman della Illy Caffè, azienda presente in tutto il mondo con oltre 500 Milioni di euro di fatturato, dichiarava: *“La teoria e la cultura della creazione del valore per gli azionisti è tipica di Wall Street. Cash flow, profitti, servono ad aumentare la ricchezza degli azionisti. Nel modello degli stakeholders, ci sono molti più attori coinvolti. Nel nostro caso noi abbiamo una gerarchia: clienti e consumatori in testa, poi i business partners, poi le persone che lavorano per l'azienda e sono i creatori del prodotto, poi i nostri fornitori che producono i chicchi di caffè. Quindi al fondo della piramide ci sono gli azionisti... La grande differenza tra i due modelli è che nel modello degli stakeholders, gli azionisti devono servire l'impresa e non viceversa...”*. Ci auguriamo che questa nuova concezione dell'impresa, ed un modo coerente di operare, si diffonda sempre più e per questo abbiamo voluto portare anche il nostro umile contributo.

Associazione Retemanager

Dicembre 2019

