

## SCENARI



**LAVORO/1.** Nel nuovo scenario cambia irrimediabilmente il rapporto persona-lavoro-impresa

## La Rete che spariglia le carte

Con l'era digitale aumenta l'autoimprenditorialità delle persone e diminuisce il potere di controllo delle organizzazioni. Tutto si giocherà su fiducia, motivazione e trasparenza

di **Rossella Martelloni**

**S**ecundo le previsioni, entro il 2020 il 50% del mercato del lavoro sarà composto da liberi professionisti. Di fatto, l'imperativo per le imprese è quello di contenere al massimo i costi fissi, di affrontare processi di downsizing e, al tempo stesso, di acquisire rapidamente competenze tecnologiche, soprattutto in contesti ad alto contenuto di innovazione, per intercettare nuove opportunità, in Italia e all'estero, di un mercato sempre più imprevedibile. Una continua scommessa. L'imperativo per le persone è quello di garantirsi un mercato e non rischiare l'obsolescenza delle proprie competenze, dovendo sviluppare una crescente capacità di reinventarsi, anche al di là dei confini del proprio paese di residenza. Nei paesi emergenti la rapida crescita economica richiede continuamente risorse umane specializzate, che talvolta non si riesce a reperire in loco. In aggiunta, la Rete costituisce un immenso bacino di informazioni, creatività, figure professionali, comunità di pratica, persone comuni stimolate da motivazione, passione, curiosità e desiderio di partecipazione, che attivano scambi e costituiscono a volte dei talenti che l'organizzazione ha sempre più interesse a intercettare. Contemporaneamente, si registra una presenza crescente di organizzazioni di varie tipologie che strutturano nella Rete l'incontro tra offerta e domanda su scala internazionale.

### Il salto dall'impresa fisica alla Rete

Stiamo assistendo al progressivo passaggio degli scambi dall'impresa fisica alla Rete, che implica che le appartenenze (all'organizzazione, al territorio ecc.) siano progressivamente sostituite dalle reti di scambio e condivisione delle informazioni, cui partecipano vari soggetti sparsi nel mondo in modo sempre più destrutturato. Ciò offre sempre maggiore spa-

zio a figure professionali in grado di vivere e gestire i processi di conoscenza in Rete. Sono persone che amano considerarsi membri di un gruppo coeso di colleghi, dai quali essi traggono, in via formale o informale, idee e spunti per il proprio lavoro. I legami, anche informali, che si generano con gli altri professionisti tendono a essere considerati spesso più importanti nella scala dei valori della persona rispetto a quelli derivanti dal proprio contesto lavorativo. Siano essi dipendenti d'azienda o liberi professionisti, cercano confronti con i propri pari, tollerano poco l'imposizione di regole eccessivamente burocratiche, preferiscono lavorare in situazioni dove sono in grado di organizzare autonomamente l'attività e le modalità con cui svolgere il proprio lavoro. Richiedono che il valore della loro prestazione sia valutato da altri professionisti della stessa categoria, attraverso reti di scambio fondate sulla cultura della reciprocità. In questo modo aumenta anche la distanza tra le giovani persone di alto potenziale, che vivono attivamente la Rete e si percepiscono come "imprenditori di se stessi", e la media di coloro che si sono tradizionalmente e per lungo tempo rappresentati come "dipendenti" assoggettati alle vicende di un'unica azienda.

### Una nuova dimensione del lavoro

In realtà, ci stiamo avviando verso un nuovo scenario del lavoro in cui non sarà una sola organizzazione a definire il percorso/profilo professionale della persona. Ne deriva un'ulteriore condizione di incertezza, sia da parte delle organizzazioni, sia da parte del soggetto, che deve acquisire profonda consapevolezza del proprio percorso professionale e della progettualità personale. La sfida delle imprese sta nella capacità di trattenere le persone dotate di quelle competenze chiave, strategiche per vivere il presente e affrontare il futuro. Ma le



**Rossella Martelloni**, dopo esperienze all'interno di aziende leader, da circa 15 anni è consulente di sviluppo delle risorse umane. È docente di Comportamenti organizzativi presso la Luiss Business School e autrice di numerose pubblicazioni. [www.rossellamartelloni.it](http://www.rossellamartelloni.it)





## SCENARI

## 6 consigli per le imprese

**1** Aumentate il livello di ascolto delle aspirazioni delle persone da fidelizzare, cercando di gratificarle con incarichi sfidanti e ricchi di contenuti, mostrando coerenza e trasparenza, tenendo alti i livelli di comunicazione e di coinvolgimento. La mancanza di comunicazione è uno dei problemi che maggiormente affligge le imprese.

**2** Diffondete una cultura che non punti solo sulla leva retributiva e sul sistema premiante come incentivi, ma sulla soddisfazione e il benessere delle persone.

**3** Coltivate con attenzione anche le persone che costituiscono l'average, cioè la maggioranza, e garantite equità al sistema. La percezione di palese disuguaglianza indebolisce la motivazione e dunque la performance.

**4** Sviluppate un clima e un sistema di relazioni che "facciano la differenza" rispetto alla concorrenza, con un clima costruttivo e un buon gioco di squadra, con l'idea di un futuro avvincente da affrontare insieme. La paura e il conflitto creano gravi danni all'organizzazione.

**5** Sviluppate nelle persone la curiosità di esplorare le opportunità che la Rete può offrire e di apprendere costantemente dai benchmark internazionali.

**6** Abbiate il coraggio di abbandonare ciò che del passato non serve più, lavorare sull'immaginazione del futuro e investire incessantemente in innovazione.

persone, proprio perché sempre più abituate a fare investimenti a rischio su se stesse, si allontaneranno più facilmente dai posti di lavoro. Ecco perché l'impresa deve avere cura di coltivare con attenzione anche le persone che costituiscono l'average, cioè la maggioranza, e non solo i

cosiddetti talenti. È evidente che la persona sfugge sempre più al "controllo" delle organizzazioni - soprattutto quelle burocratiche, normative e verticistiche - che, in questo senso, hanno sempre meno "potere" sia sotto il profilo istituzionale sia sotto quello sindacale (soprattutto nella dimensione nazionale). Ad esempio, le giovani generazioni ricorrono sempre più a consulenti del lavoro e ad avvocati per tutelare la propria posizione e il rapporto con l'organizzazione per cui stanno lavorando. Tutto ciò contribuisce a mettere in crisi i legami lavorativi tradizionali, il senso di attaccamento all'azienda e la fedeltà.

### Cosa possono fare le aziende

Cosa può fare l'impresa per gestire questo cambiamento? Deve aumentare il suo livello di ascolto dei desideri e delle aspirazioni delle persone da fidelizzare, cercare di gratificarle con incarichi sfidanti e ricchi di contenuti, mostrare coerenza e trasparenza, tenere alti i livelli di comunicazione, di coinvolgimento, investire costantemente nell'innovazione. Deve, inoltre, rafforzare il suo impegno verso la strutturazione di tutti quegli strumenti volti a irrobustire il set per la crescita della persona: la valutazione del potenziale, il bilancio delle competenze, la formazione, il coaching, il self empowerment. Le persone di valore hanno una forte spinta a migliorarsi continuamente, e richiedono persone esperte che sappiano affiancarle per facilitare il loro autosviluppo. L'impresa deve inoltre sviluppare un clima e un sistema di relazioni che "facciano la differenza" rispetto alla concorrenza. L'esperienza insegna che i talenti e gli alti potenziali, più che con le leve retributive, si trattengono con i contenuti di lavoro, con le prospettive di crescita, con la qualità della formazione, con un clima costruttivo e un buon gioco di squadra, con l'idea di un futuro avvincente da affrontare insieme a persone che essi stimano, divertendosi nel lavoro. Se ieri le relazioni in-

terpersonali erano un aspetto fondamentale della vita dell'impresa, oggi sono diventate un valore inestimabile. Ecco che sia il fatto che la persona creda nel progetto dell'impresa sia la qualità del patto psicologico che con essa riesce a stipulare rappresentano un fattore centrale. L'impresa dunque deve reinventare le condizioni della partecipazione alla vita aziendale. Occorre anche strutturarsi maggiormente nella Rete e dedicare risorse all'esplorazione continua delle nuove opportunità che vi si possono trovare, guardando ai benchmark a livello internazionale per migliorarsi continuamente e ai segnali che possano stimolare nella direzione del nuovo, avendo il coraggio di scommettere continuamente sul futuro e curando la propria brand reputation nel web.

### L'inizio di una rivoluzione

I fenomeni descritti sono appena agli inizi e produrranno effetti molto più consistenti nel prossimo futuro. Se in Italia, lenta e resistente al cambiamento, se ne vedono deboli segnali, in alcuni paesi nel mondo si hanno già evidenti dimostrazioni ed esperienze imprenditoriali innovative. Il punto è che questa rivoluzione genererà nei prossimi anni grandi aree di disoccupazione in alcuni settori, ma al tempo stesso una spinta all'imprenditorialità e nuova occupazione in settori a maggiore potenziale. Occorre quindi mobilitarsi da subito e cercare di immaginarlo, questo futuro, ricordando che, al di là degli interessi economici e corporativi che potranno costituire forse un ostacolo, le persone e le imprese illuminate costituiscono gli snodi fondamentali dello sviluppo e la vera opportunità per vivere questi cambiamenti, e chissà quali altri ancora. ■



La formazione per il cambiamento verso una società digitale. Lo sviluppo della persona nell'organizzazione estesa, R. Martelloni, FrancoAngeli, 2011