

CAPITOLO 4

Il rischio di uno scarico di responsabilità tra istituzioni e aziende

*a cura di Gianfranco Rebora
Università LIUC - Cattaneo*

Il cinema e la letteratura, forse meglio delle analisi sociali, riescono a rappresentare lo smarrimento delle giovani generazioni di fronte alla tempesta abbattutasi sull'economia e sul mondo del lavoro negli anni recenti.

Così l'ultimo film di Paolo Virzì, "il capitale umano", richiama a fare i conti con il versante oscuro di una finanziarizzazione dell'economia, che sacrifica più di tutto lo spazio vitale dei giovani, e arriva paradossalmente ad oscurare proprio il valore di quella capacità di relazione che potrebbe invece sempre più qualificare il talento delle persone di fronte alle potenzialità immense di connessione aperte dalle nuove tecnologie.

Neppure le componenti dell'universo giovanile che provengono dai percorsi "alti" della formazione universitaria, dalle cosiddette "scuole di eccellenza", appaiono esenti da queste problematiche. Vi è un momento in cui sogni e aspettative dell'età adolescenziale e giovanile si confrontano o scontrano con la cruda realtà dell'organizzazione socio-economica del nostro tempo.

Il romanzo "Questa città che sanguina" di Alex Preston (Elliot Edizioni, Roma, 2010; ed. or.: "This Bleeding City", Faber and Faber, London, 2010) mette in scena questo tipo di disagio diffuso nell'ambiente dei giovani operatori della finanza nella Londra degli anni della crisi. Paola Mastrocola in "Non so niente di te" (Einaudi, Torino, 2013) descrive invece la difficile ricerca della propria vocazione da parte di un giovane così brillante e intelligente da trovarsi "fuori luogo" proprio in quel tipo di carriera che tante famiglie (e naturalmente la sua) considererebbero la meta ideale per i propri figli.

Opere come queste aiutano a comprendere comportamenti e reazioni dei giovani in un contesto di grande incertezza e insicurezza derivante dallo scatenamento di forze competitive su scala globale ma anche dall'esaltazione della soggettività individuale, sostenuta dalle nuove tecnologie anche nelle versioni "social".

Sono storie che rivelano le condizioni di fragilità di giovani esposti a tante incertezze, indipendentemente dal livello della propria formazione e dal profilo delle competenze professionali acquisite.

Il titolo stesso del romanzo di Paola Mastrocola, “non so niente di te” evoca in particolare l’opacità che investe il rapporto tra formazione scolastica e mondo del lavoro.

Se una volta i percorsi scolastici e universitari preparavano a sbocchi ben definiti, abbastanza chiari per chi guardava ad essi sia dal versante della domanda che da quello dell’offerta di lavoro, oggi non è più così. E questo è ancora più vero per l’istruzione superiore: la “spendibilità” di una laurea sul mercato del lavoro è divenuta una sorta di enigma.

1. La situazione occupazionale dei laureati

Il primo Rapporto su Università e ricerca pubblicato nel marzo 2014 dall’Agenzia Nazionale di valutazione dell’Università e della Ricerca (Anvur) evidenzia che la laurea, nonostante le difficoltà strutturali e congiunturali del Paese, continua ad offrire migliori prospettive occupazionali e reddituali del diploma di scuola superiore.

In poco più di 20 anni, il numero di laureati è passato da 1,8 a 5,1 milioni a fronte di una crescita della popolazione in età di lavoro di un solo milione, mentre nella fascia tra i 25 e i 34 anni si è passati da 0,6 a 1,6 milioni, con una forte presenza delle donne, che ormai costituiscono il 56,4% dei laureati in età da lavoro.

Gli andamenti del tasso di disoccupazione e di occupazione evidenziano che questo incremento non ha compromesso le possibilità di impiego dei laureati, né nel loro complesso, né per i più giovani. Naturalmente, “con la crisi economica la condizione occupazionale dell’insieme della popolazione ha subito un netto peggioramento, particolarmente marcato per i giovani in ingresso nel mercato del lavoro”. Ma l’aumento del tasso di disoccupazione è stato nettamente maggiore per i diplomati, soprattutto giovani: “nella media della popolazione in età da lavoro la condizione occupazionale dei laureati è nettamente migliore rispetto a quella dei diplomati, sia in termini di tassi di disoccupazione che di occupazione, soprattutto per la componente femminile”.

Nella Fig. 1, ripresa da uno studio di De Nicolao (2014), si osserva che dal 2007 al 2013 il tasso di disoccupazione dei laureati è aumentato di 6,5 punti percentuali (da 10 a 16 circa) contro valori più che doppi dei diplomati (15 punti). Per tutti i giovani, comunque, le difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro italiano si manifestano in tempi di attesa mediamente molto lunghi a prescindere dal titolo di studio. Il rapporto Anvur sfata però la “diffusa convinzione che in Italia la laurea sia pressoché irrilevante per le prospettive occupazionali dei più giovani”. In realtà, “se osservati non a parità di età ma a un certo numero di anni dalla fine degli studi, i laureati anche tra i giovani hanno tassi di occupazione maggiori e tassi di disoccupazione più bassi”. La laurea garantisce nel tempo migliori condizioni occupazionali, sia dal punto di vista del periodo di attesa che da quello del reddito.

I dati più recenti sul mercato del lavoro segnalano comunque una crisi del rapporto tra imprese e universo giovanile che tocca tutte le fasce di età e tutti i titoli di studio..

Così il monitoraggio condotto dal Ministero del Lavoro (Quaderno n. 1, 2014) sul primo anno di applicazione della riforma Fornero (legge n. 92, 2012) ha evidenziato che la riforma ha finito per aggravare il problema della disoccupazione giovanile: le assunzioni a tempo indeterminato non sono aumentate come era negli obiettivi, ma diminuite; si è inoltre registrato un netto calo delle assunzioni mediante contratti atipici e il contratto a tempo determinato ha assunto un ruolo sempre più rilevante, arrivando a totalizzare quasi il 70% di tutte le attivazioni. Il risultato più eclatante è però che “6 attivazioni su 10 di contratti a tempo indeterminato sono riservate a lavoratori con più di 34 anni” e “solo 1 su 10 interessa giovani con meno di 24 anni” (Cazzola, 2014; Cazzola, Pasquarella, Servidori, 2013). Il rapporto conclude che “la riforma non sembra ancora aver sollecitato le imprese a un maggior ricorso a forme di lavoro standard per le giovani generazioni”. Particolarmente significativo è l'andamento dei contratti di apprendistato; qui la fascia più penalizzata è quella proprio dei lavoratori più giovani (fino a 19 anni) per i quali si registra un calo del 40% (2° trimestre 2013 su base tendenziale). Va un po' meglio per la fascia 24-29 anni (- 9,7%); mentre un incremento del 3% riguarda la fascia di età 30-34 anni.

In questi mesi si stanno cercando correttivi ai difetti evidenti della “legge Fornero”, pur nella consapevolezza che le scelte di assunzione sono fortemente condizionate dalla crisi che persiste ed è stata particolarmente grave proprio nel 2013. Tuttavia, si è dovuto constatare il formarsi di un deciso orientamento delle imprese ad evitare o comunque rinviare nel tempo l'inserimento di risorse umane prive di esperienza e l'investimento nella loro formazione. La minore caduta dei contratti di apprendistato per la fascia oltre i 24 anni rispetto ai più giovani suona a conferma dei dati Anvur e Almalaurea sul persistere di un valore occupazionale degli studi universitari. Questo non basta però a rassicurare: la disoccupazione giovanile dilagante manifesta una crisi del rapporto tra imprese e giovani generazioni che investe in pieno anche il mondo della formazione nelle sue diverse componenti.

2. La formazione e le competenze “trasversali”

La mancata rispondenza dei processi formativi scolastici e universitari rispetto alle esigenze delle imprese è indicata da molti come causa che acuisce le difficoltà di occupazione dei giovani in generale, ed anche dei laureati, nell'attuale contesto di crisi. Tra gli altri, Roger Abravanel afferma che “il primo requisito che interessa al datore di lavoro è l'etica del lavoro, il

secondo è il problem solving, la capacità di risolvere i problemi, al terzo posto il team working e la comunicazione. Neanche l'inglese e l'informatica sono ai primi posti". Questo rifletterebbe i mutamenti che si sono avuti nell'organizzazione del lavoro, dove non si seguono più procedure rigide: " le organizzazioni attuali sono come un'orchestra di jazz: non c'è lo spartito, tutti devono improvvisare, tutti devono lavorare con gli altri mantenendo la sinergia". Servono "quelle che gli esperti definiscono le competenze della vita", oggi molto scarse e poco riconosciute. Secondo Abravanel, le caratteristiche dell'insegnamento, il metodo, soprattutto, e anche le modalità adottate per misurarne la qualità ed orientarne il miglioramento, sono largamente inadeguate in Italia rispetto a quanto le imprese richiedono.

Si manifesta così l'esigenza di comprendere e analizzare meglio gli esiti dei processi informativi, di iniziare a valutare gli apprendimenti con metodi più affidabili.

La stessa Anvur ha avviato nel corso del 2013 una rilevazione sperimentale delle competenze trasversali dei laureandi: la valutazione è stata condotta in 12 università italiane secondo una procedura comune a livello nazionale, mediante la somministrazione di un test di "generic skills" composto sia di domande a risposta aperta che di domande a risposta chiusa.

L'esperimento si è ispirato a metodologie consolidate a livello internazionale, imperniate nel rilevare il livello di competenza riferito a "generic skills". Questi sono stati delineati in termini di competenza di "critical thinking", di "problem solving" e di "ability to communicate", quindi ricorrendo a concetti molto vicini alle priorità evocate da Abravanel.

I risultati di questa fase sperimentale del test sono stati presentati dall'Anvur nel marzo 2014 con molta cautela nel trarre conclusioni. In occasione del Convegno di presentazione dei primi risultati, l'intervento di esponenti del CAE (Council for Aid to Education), l'organizzazione americana che ha assistito l'Anvur nella elaborazione del test, ha tuttavia offerto una valutazione di sintesi, nel senso che "Italian students' performances were comparable to their American counterparts".

Siamo di fronte quindi a una realtà in rapida evoluzione che vede affacciarsi approcci nuovi, spesso sostenuti da metodologie avanzate come in questa iniziativa dell'Anvur, ma anche nei progetti promossi in ambito scolastico dall'ente di valutazione INVALSI.

Molte università si sono del resto impegnate anche autonomamente nel senso di promuovere lo sviluppo di competenze trasversali; nel caso della LIUC, un progetto di integrazione della didattica disciplinare è stato promosso fin dal 2005 sotto il titolo evocativo di "skills and behaviour"; molte facoltà di Economia e Ingegneria, soprattutto, hanno lavorato nel tempo con varie modalità sulle abilità e competenze trasversali degli studenti.

Il problema del resto non si pone solamente sul fronte delle istituzioni formative. Si deve tener conto invece del fatto che sul fronte delle imprese si

registra una forte, e forse addirittura crescente, eterogeneità delle richieste e delle attese per quanto riguarda il profilo delle competenze da inserire ai diversi livelli organizzativi. Prospettive come quelle enfatizzate da Abravanel possono apparire idealistiche e contraddette dai dati di realtà, in ogni caso, sono difficilmente generalizzabili. Molteplici ricerche internazionali raccontano un'altra storia, diversa purtroppo dalle favole correnti sull'economia della conoscenza e sulle smart organizations, che valorizzano in mille modi competenze e talenti delle persone. Si rimanda in tal senso ad articoli come quello di Matt Alvesson e André Spicer (2012), che costruiscono "a stupidity-based theory of organizations"; oppure alla ricognizione di Giovanni Masino (2011), che documenta come la retorica del decentramento, della partecipazione, del commitment, della responsabilità, della competenza, dei valori umani non sia il miglior descrittore dei cambiamenti organizzativi più rilevanti. Un'analisi su oltre 50 casi di multinazionali operanti in Italia vede prevalere invece logiche di cambiamento organizzativo impiegate su "centralizzazione, standardizzazione, de-umanizzazione".

Le rilevazioni sull' "engagement" dei lavoratori, cioè su quanto "una persona è fisicamente, intellettualmente ed emotivamente attaccata al proprio lavoro e all'azienda per cui lavora", evidenziano la forte influenza su questo aspetto del rapporto con il capo gerarchico. Una ricerca dell'Università Cattaneo LIUC (Carrettoni, D'Amato, Mazzara, 2012) ha consentito di confrontare i dati sull'engagement in un campione di aziende italiane con un'analoga rilevazione condotta per il Regno Unito dalla London Business School: in entrambi i casi emerge un valore negativo del Net Management Promoter Score, l'indicatore che misura il livello di soddisfazione dei collaboratori rispetto ai propri capi: in Italia i "detractor" del proprio capo sono in percentuale decisamente maggiore (47%) rispetto ai "promoter" (28%) con un differenziale quindi negativo del 19 %. Nel Regno Unito il dato è lievemente migliore, ma sempre negativo (15%).

I dati raccolti dalla LIUC evidenziano uno scarto legato alla dimensione aziendale; nell'impresa media e grande la situazione sarebbe migliore che nelle piccole imprese, dove i capi intermedi vedono il proprio ruolo "schiacciato" tra la base operativa e la figura dell'imprenditore.

In effetti nel nostro paese il problema della piena valorizzazione ed espressione delle competenze potenziali dei giovani (ed anche dei meno giovani) all'interno delle imprese viene spesso attribuito alla prevalenza di piccole imprese a proprietà e conduzione familiare, che caratterizza il nostro sistema produttivo.

Uno altro recente studio, condotto nell'ambito di una delle aree territoriali considerate particolarmente rappresentative dell'imprenditorialità manifatturiera italiana (il novarese) contribuisce però a sfatare almeno in parte questo pregiudizio (Morelli, 2014); il confronto tra una situazione pre-crisi (al 2007) e quanto emerge più di recente (2011-2012) mostra come la pressione verso la riduzione dei costi e il recupero di produttività si accompagni a maggiore attenzione alla competenza e alla selezione dei

collaboratori. Questo accomuna le imprese medie e grandi presenti nel campione con le piccole e anche le micro-imprese; in queste ultime l'enfasi è prevalentemente sulla riduzione dei costi e sulla una attenzione alla selezione del personale. Le realtà piccole usano molto meno delle medie e grandi gli strumenti più avanzati, come possono essere le forme di e-recruiting nella selezione. Tuttavia l'approccio non è così diverso e la problematica delle competenze trova riscontri abbastanza omogenei. Nella ricerca del personale, riferita sia a ruoli manageriali che operativi, le aziende interpellate esprimono sensibilità simili, scarsamente influenzate dalle dimensioni aziendali, se non per ruoli particolari come nel caso dei tecnici informatici.

Comunque sia, lo sviluppo di quelle qualità relazionali e di collaborazione, nel segno dell'engagement e della proattività, che sono necessarie per affermare imprese innovative, capaci di competere in mercati aperti e di valorizzare le tecnologie in una logica di rete, configura un terreno di lavoro molto duro e impegnativo. E' una sfida che si pone sia al livello delle organizzazioni che a quello dei sistemi più vasti, che riguarda l'Italia come gli altri paesi, che tocca le imprese grandi, medie e piccole.

3. Dal talento alla robustezza: una sfida per imprese e istituzioni formative

Il disagio vissuto dai giovani, e in particolare dai più qualificati, nell'affacciarsi all'attuale mercato del lavoro rischia di scatenare uno sterile scarico di responsabilità tra il mondo delle imprese e quello della formazione.

In realtà tanto le istituzioni che formano i giovani quanto le aziende che li impiegano rivelano tutti i loro limiti proprio nel modo di gestire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, specialmente ai livelli più alti di qualità professionale, livello retributivo e riconoscimento sociale.

Come abbiamo visto, un terreno d'incontro tra le rispettive esigenze sembra offerto dallo strumentario emergente di analisi delle competenze, sempre più esteso a inglobare gli aspetti comportamentali rispetto al più tradizionale terreno delle abilità tecniche.

Inoltrarsi in questa direzione è necessario, ma occorre farlo con misura ed equilibrio, perché ciò che è ormai in gioco è l'orientamento del comportamento umano in un contesto sociale e il comportamento umano è refrattario agli schemi, si isterilisce e impoverisce quando si esagera nel programmarlo e orientarlo con modalità artificiali.

Se i paesi occidentali sono oggi scossi da quel demone della paura di cui parla Bauman (2014), come società esposte "ai colpi del destino", l'insicurezza e la difficoltà di progettare il futuro non risparmiano l'ampia fascia dei giovani che si affacciano al mondo del lavoro sulla base di una buona preparazione culturale e tecnica, ma anche con aspettative elevate. Tanti di loro, non solo quelli che provengono dai punti di "alti" del sistema formativo, si sentono "talenti" e intendono competere per le posizioni lavorative ritenute più gratificanti.

In questo sono però sono “fragili”, nel senso indicato da Nassim Taleb in “Il cigno nero”, non perché manchino di competenze, o perché queste non siano certificate, ma perché troppi fattori casuali si interpongono nel condizionare la realizzazione delle aspettative personali. L’idea di “merito”, filtrata attraverso i criteri scolastici tradizionali ma anche attraverso i nuovi parametri della valutazione, ripropone paradossi come quelli insiti nella figura del “secchione”, descritta coloritamente da Taleb (2008): questi “non è necessariamente un tipo sciatto, antiestetico, gialliccio, occhialuto, con un computer palmare alla cintura a mo’ di arma. Un secchione è semplicemente una persona che pensa troppo secondo gli schemi”.

Le attività realmente ambite dai giovani sono fortemente condizionate dalla casualità. Si diventa campioni sportivi per doti naturali; si diventa scrittori, artisti, e forse anche imprenditori di grande successo per una irripetibile combinazione di talento e di fortuna; in tutti questi casi poco conta la formazione; ma il sistema formativo istituzionalizzato fallisce spesso anche nel gestire la componente “normale”.

Se nel mondo del lavoro assumono importanza le competenze trasversali, orizzontali che per molte aziende fanno la differenza di fronte a un’abbondanza di figure tecniche, di ragazzi intelligenti e ben formati, questo apre un nuovo terreno problematico, di contraddizione, perché chi ha quel tipo di qualità spesso coltiva anche ideali di valore superiore. Si apre un fronte di conflitto tra la motivazione intrinseca (dettata dalle gratificazioni inerenti un lavoro appassionante) e quella estrinseca (retribuzioni ed incentivi che fanno accettare un lavoro in cui non ci si riconosce). Nel linguaggio di manager e consulenti si ragiona e discetta spesso di “guerra dei talenti”, come se le aziende entrassero in conflitto per accaparrarsi i giovani più brillanti; ma nell’immaginario collettivo delle ultime generazioni per “talento” si intende un’altra cosa, guardando soprattutto a chi eccelle in campi diversi dalle professioni aziendali: lo sport, la musica, il cinema, l’arte, ecc.; tutt’al più si mitizzano figure di imprenditori d’eccezione, personaggi come Bill Gates, Steve Jobs o Mark Zuckerberg, non a caso tre persone che non hanno nemmeno finito l’università.

Diversamente, servirebbe ai giovani un aiuto e una spinta ad acquisire “robustezza”, ancora nei termini indicati da Nassim Taleb (2013): un insieme di qualità che include la ridondanza, il saper fare cose anche molto differenti, il combinare complessità e semplicità, il non essere troppo “secchione”, l’acquisire profondità di pensiero in modo da essere un po’ “scoglio”, capace di vedere il lato non illuminato delle cose e di non farsi trascinare dalla corrente. Ancora il romanzo di Paola Mastrocola ci offre un esempio di un personaggio orientato in questo senso, ma anche della sua estraneità culturale rispetto agli ambienti anche avanzati della formazione accademica. Proprio la tensione verso la qualità personale della “robustezza” potrebbe divenire un importante obiettivo comune, almeno per le componenti più illuminate e lungimiranti sia delle istituzioni che formano i giovani sia delle organizzazioni che li impiegano sul piano lavorativo.

Riferimenti bibliografici

Abravanel R. (2014) "Intervista: Il lavoro è cambiato, la scuola no" a cura di M. Pastorelli, *Direzione del Personale*, n. 168

Alvesson M. and Spicer A. (2012), "A stupidity-based theory of organizations", *Journal of Management Studies*, 49, 7: 1194 – 1220

ANVUR (2014), Rapporto su Università e ricerca, Roma

ANVUR (2014a), LE COMPETENZE EFFETTIVE DI CARATTERE GENERALISTA DEI LAUREANDI ITALIANI RAPPORTO FINALE DELL'ANVUR, Roma 11 marzo

Bauman Z. (2014), *Il demone della paura*, Laterza, Roma

CAE (2014), *Le Caratteristiche Tecniche del test CLA+ e il Benchmark Internazionale*, presentazione al Convegno Anvur, Roma 11 marzo

Carrettoni C., D'Amato V., Mazzara D. (2012), "Engagement Research Report 2011. Cosa fare per permettere alle persone di lavorare al meglio", *LIUC papers*, n. 250

De Nicolao G. (2014), *Commento a Matarazzo F., L'università: l'analisi e la diagnosi dell'ANVUR e le intenzioni della Ministra Giannini*, www.roars.it, 30 aprile

Cazzola G., Pasquarella A., Servidori A. (2013), *Giovani al lavoro*, Guerini, Milano

Cazzola G. (2014), "Giovani al lavoro", *Direzione del Personale*, n. 168

Masino G. (2011), *Exploring Organizational Change in Large Corporations*, paper presented at The Seventh International Critical Management Studies(CMS) Conference, Napoli

Ministero del lavoro e delle politiche sociali (2014), *Il primo anno di applicazione della legge 92/2012*, Quaderno n. 1, Roma

Morelli C. (2014), *La gestione del personale nelle aziende del Novarese: opportunità e criticità*, Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa Università degli Studi del Piemonte Orientale, Novara

Taleb N. (2008), *Il Cigno Nero*, Il Saggiatore, Milano

Taleb N. (2013), *Antifragile. Prosperare nel disordine*, Il Saggiatore, Milano.