

VERSO UN NUOVO SENSO DEL LAVORO

Osservatorio Managerial Learning
ASFOR-ISVI 2023



A cura di

A. Reza Arabnia, Presidente ISVI
Marco Vergeat, Presidente ASFOR



Quaderni di
Management
ASFOR
Aprile 2024





Comitato Scientifico della ricerca "Quale valore per il lavoro oggi.
Aspettative, inquietudini ed engagement"

Osservatorio Managerial Learning ASFOR-ISVI 2023

Coordinatori:

A. Reza Arabnia, *Presidente ISVI - Istituto per i Valori di Impresa*

Vittorio Coda, *Presidente Comitato Scientifico ISVI - Istituto per i Valori di Impresa, Professore Emerito Università Bocconi*

Massimiliano Valerii, *Direttore Generale Censis - Centro Studi Investimenti Sociali*

Marco Vergeat, *Presidente ASFOR Associazione Italiana per la Formazione Manageriale*

Membri del Comitato:

Stefania Bertolini, *Direttore ISVI - Istituto per i Valori di Impresa*

Roberto Brambilla, *Direttore Formazione Post Laurea & Research Partnership, Università Cattolica del Sacro Cuore*

Giorgio Colombo, *Vicepresidente Vicario ASFOR e Human Resources, ICT, Procurement & Organization Director Edison*

Daniela Conti, *Direttore HR Fondazione Poliambulanza Istituto Ospedaliero*

Caterina Gozzoli, *Professore ordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, Università Cattolica del Sacro Cuore*

Mauro Meda, *Segretario Generale ASFOR*

Ricercatori:

Margherita Bove, *Ricercatrice Gruppo Summit*

Diletta Gazzaroli, *Ricercatrice di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, Università Cattolica del Sacro Cuore*

Matteo Lucchini, *Ricercatore Gruppo Summit*

SOMMARIO

Premessa

6

La collaborazione ASFOR-ISVI per capire il mondo del lavoro oggi

A. Reza Arabnia, Presidente ISVI
Marco Vergeat, Presidente ASFOR

Introduzione

8

Verso un nuovo senso del lavoro

Massimiliano Valerii, Direttore Generale CENSIS
Marco Vergeat

Quale valore per il lavoro oggi.

10

La ricerca ASFOR-ISVI

Dalle “grandi dimissioni” al boom occupazionale: evoluzione ed enigmi del mercato del lavoro in Italia

11

Massimiliano Valerii

Vissuti, aspettative e inquietudini nel mondo del lavoro oggi

59

Marco Vergeat

Ringraziamenti

73

Partner

PREMESSA

LA COLLABORAZIONE ASFOR-ISVI PER CAPIRE IL MONDO DEL LAVORO OGGI

A. Reza Arabnia, Marco Vergeat

Il rapporto che segue riguarda una ricerca che ha per titolo "Quale valore per il lavoro oggi. Aspettative, inquietudini ed engagement" che nasce da una collaborazione di ASFOR con ISVI. Due anni fa, erano i primi mesi del 2021, abbiamo siglato un protocollo di intesa fra le due Associazioni. Quest'ultimo era volto a progettare insieme e condividere ricerche di interesse per le imprese e per le business school nostre associate, nonché eventi per la diffusione dei loro risultati e occasioni di confronto.

Alla base dell'accordo non vi è solo la volontà di cogliere opportunità per fare rete e rendere più visibili le rispettive iniziative, ma anche una comunanza di valori: il convincimento comune che sia rilevante oggi favorire il diffondersi di modelli di impresa che sappiano coniugare crescita e responsabilità sociale.

Nel primo anno della nostra collaborazione ASFOR ha molto apprezzato la ricerca realizzata da ISVI sul "Segreto Italiano" finalizzata a comprendere le ragioni storiche, sociali e culturali che hanno fatto e fanno dell'Italia un'economia assai importante nel mondo, pur essendo quest'ultima un Paese piccolo, senza materie prime, con sistemi amministrativi e burocrazie piuttosto disastrosi e con i noti problemi economici e di produttività che caratterizzano una buona metà del Paese. Sul tema realizzammo congiuntamente, nel novembre del 2022, il XII Leadership Learning Lab, ospitati dall'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Nei primi mesi del 2023 ASFOR e ISVI hanno immaginato di realizzare una ricerca congiunta per approfondire e comprendere meglio come stessero evolvendo i vissuti e le aspettative delle persone nei confronti del lavoro. L'idea di fondo che ha ispirato la ricerca è che un numero elevato di imprese private e pubbliche si stia confrontando con cambiamenti importanti che investono il mondo del lavoro: la ricerca generalizzata di un migliore work-life balance, le richieste talvolta molto spinte di lavorare a distanza (tanto da rendere complessi anche i processi di selezione), cali di interesse e di motivazione verso il lavoro e molto altro ancora. La consapevolezza di questi fenomeni in parte nuovi ed in parte noti anche nel passato, ma che ora si presentano su una nuova e più ampia scala, non derivava solo dai sempre più frequenti articoli di giornale e saggi su questi temi, ma dalle te-

stimonianze e dalle esperienze dirette degli imprenditori, dei manager, dei consulenti e dei formatori che fanno parte delle due Associazioni. Si decide così di realizzare una ricerca volta ad approfondire questi fenomeni. Siamo partiti da un'analisi della letteratura esistente e dai dati ufficiali relativi alle dinamiche del mercato del lavoro (dinamica dell'occupazione, dinamiche retributive, ecc.); successivamente abbiamo deciso di realizzare un'indagine quantitativa su un campione statisticamente significativo di lavoratori dipendenti (oltre 1000 persone). Abbiamo poi realizzato interviste individuali e focus group, coinvolgendo imprenditori, capi azienda, manager e giovani per gli approfondimenti qualitativi. Gli strumenti per la ricerca e i risultati in progress sono stati discussi e condivisi da un comitato scientifico costituito oltre che dalle due Associazioni, dalle aziende sponsor e dall'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

La ricerca, come si vedrà dalla lettura del rapporto, ci fornisce risultati che erano per noi attesi ma anche risultati inattesi. Soprattutto rappresenta un approfondimento non indifferente sui vissuti e le inquietudini che attraversano il mondo del lavoro e sulle cause che ne sono all'origine. Pensiamo quindi che quanto è emerso possa essere di utilità sia per le imprese sia per chi si occupa di formazione e sviluppo delle persone. Possa essere di utilità per dare nuova e significativa centralità al lavoro.

INTRODUZIONE

VERSO UN NUOVO SENSO DEL LAVORO

Massimiliano Valerii, Marco Vergeat

Nelle pagine seguenti si dà conto dei risultati di un'articolata attività di ricerca realizzata con il proposito di individuare alcuni tasselli del mosaico di cambiamenti che stanno investendo il mondo del lavoro.

Non ci si poteva limitare all'analisi, per quanto scrupolosa, dei dati ufficiali relativi al mercato del lavoro italiano, che pure restituiscono uno scenario caratterizzato da tendenze in forte discontinuità con il recente passato. Occorreva rilevare le opinioni, i comportamenti e le attese dal lato dell'offerta di lavoro attraverso un'indagine field condotta su un campione di occupati statisticamente rappresentativo a livello nazionale. E c'era bisogno, allo stesso tempo, di raccogliere le valutazioni di un panel di esperti e di testimoni privilegiati appartenenti alle categorie datoriali. Ciò al fine di ricostruire, con la migliore approssimazione possibile, la grande trasformazione in corso.

Siamo passati in tempi rapidissimi dalle preoccupazioni per gli elevati tassi di disoccupazione, specie giovanile, alle lamentele del sistema d'impresa per le difficoltà sperimentate quotidianamente nel reperire la manodopera e le figure professionali di cui c'è bisogno. Siamo passati nel giro di poco dall'interrogarci sul significato delle "grandi dimissioni" all'esaltazione per il boom di occupati, abbiamo toccato il picco massimo da quando possediamo statistiche ufficiali sulle forze di lavoro. Siamo passati, infine, dagli allarmi sulla precarietà del lavoro – con riferimento alla rilevante componente di contratti non standard – a una crescita dell'occupazione trainata principalmente dai rapporti di lavoro dipendente permanenti (mentre il numero dei dipendenti a termine si riduceva).

Naturalmente, questo non vuol dire che tutti i nodi strutturali del nostro mercato del lavoro siano sciolti (registriamo comunque il più basso tasso di occupazione tra tutti i Paesi dell'Unione europea, siamo all'ultimo posto nella graduatoria del tasso di attività femminile, primeggiamo per l'incidenza di giovani che non studiano e non lavorano, i gap retributivi tra maschi e femmine appaiono di là dall'essere colmati, la stagnazione di salari e retribuzioni è stata molto prolungata, per citare solo i principali).

Resta molto da capire, insomma, di quanto sta accadendo. Ma almeno due processi di trasformazione si possono dare per accertati.

Il primo è di carattere strutturale: hanno cominciato a scaricarsi sul mer-

cato del lavoro gli effetti della radicale transizione demografica che il Paese sta vivendo, con riferimento innanzitutto all'intenso e inarrestabile processo di denatalità. Se si riducono significativamente le coorti di giovani – i giovani sono una “generazione perduta” prima di tutto nelle statistiche demografiche – e le giovani generazioni diventano pertanto una risorsa relativamente scarsa, allora il loro peccato originale – il fatto di essere pochi – si ribalta paradossalmente in un punto di forza. I giovani lavoratori stanno acquistando un crescente potere contrattuale nelle fisiologiche dinamiche di domanda e offerta nel mercato del lavoro. Per attrarre o trattenere risorse umane, oggi il sistema produttivo tende a offrire condizioni più allettanti di ieri. Se questo è vero, c'è da aspettarsi per il prossimo futuro una pressione al rialzo sulle retribuzioni, per la verità segnate in Italia da una dinamica decisamente deudente negli ultimi trent'anni.

Il secondo grande cambiamento riguarda la cultura collettiva del lavoro, ovvero ha a che vedere con il valore, materiale ed immateriale, che oggi si attribuisce al lavoro. Benché la primazia del lavoro sia riconosciuta sin dall'articolo 1 della nostra Costituzione, sono molti i segnali che indicano un mutamento di orientamento rispetto al passato. Se il lavoro non è più necessariamente lo strumento preferenziale per migliorare le proprie prospettive di benessere e prosperità economica, se perde forza come leva identitaria e di riconoscimento sociale (ovvero, in sintesi, se l'ascensore sociale è bloccato), allora può manifestarsi una sorta di disaffezione dal lavoro, ossia diminuisce il valore attribuito al lavoro stesso. In definitiva, si può preferire sottrarre tempo al lavoro per dedicarlo ad altre dimensioni della propria esistenza (di qui l'alto gradimento riscontrato per la settimana lavorativa di quattro giorni o per lo smart working).

Come si vede, resta molto da approfondire. Si tratta di cambiamenti di segno univoco e destinati a permanere o a consolidarsi nel tempo? E, soprattutto, se così sarà, come potrà il sistema produttivo promuovere un maggiore coinvolgimento delle persone nel lavoro e salvaguardare i livelli di produttività? In ultimo, la domanda di lavoro continuerà a tenere i ritmi attuali, se la congiuntura economica dovrà scontare – come è prevedibile – prossime fasi di flessione? Ecco che già emergono nuove linee di ricerca per il futuro.

**QUALE VALORE PER
IL LAVORO OGGI.
LA RICERCA ASFOR-ISVI**



DALLE “GRANDI DIMISSIONI” AL BOOM OCCUPAZIONALE: EVOLUZIONE ED ENIGMI DEL MERCATO DEL LAVORO IN ITALIA

Massimiliano Valerii

Parte Prima

Le tendenze recenti del mercato del lavoro in Italia

1. Lavoro e cambiamenti sociali: i falsi miti e la realtà

Il mercato del lavoro e il rapporto soggettivo degli occupati con il proprio impiego costituiscono ambiti in cui negli ultimi anni sono emersi rilevanti cambiamenti strutturali e di tipo socio-culturale. Si tratta in parte degli esiti di dinamiche di lungo periodo, come la svalorizzazione del lavoro espressa dalla stagnazione prolungata o addirittura dalla regressione del valore reale delle retribuzioni medie in Italia, con il conseguente ampliamento della forbice delle disuguaglianze sociali; in parte si tratta degli esiti di una rimodulazione dei sistemi valoriali individuali, che può portare molte persone ad attribuire un peso maggiore a dimensioni dell'esistenza alternative, con una conseguente perdita di centralità del lavoro nella vita delle persone e nei processi di costruzione delle identità personali, al punto che sembra essere diffusa la percezione che investire nel lavoro non renda più come in passato.

È un quadro complesso e in evoluzione, dunque, sul quale si confrontano interpretazioni e tesi diverse, spesso opposte tra loro. Pertanto, per capire il senso profondo del rapporto degli italiani con il lavoro in questa fase storica è indispensabile muovere da riferimenti precisi, a cominciare da quelli relativi allo stato attuale del mercato del lavoro. È essenziale rispondere ad alcuni quesiti che consentono di comprendere che cosa stia realmente accadendo nella domanda e nell'offerta di lavoro e quali siano oggi gli esiti quantitativi delle scelte compiute dalle imprese e dai lavoratori.

Per delineare il contesto strutturale entro il quale interpretare gli effetti concreti dell'evoluzione del significato attribuito al lavoro nella società è indispensabile però andare oltre le letture che attualmente hanno corso nel circuito mediatico e in parte dell'opinione pubblica, che spesso stentano a rendere ragione pienamente delle reali dinamiche soggettive e collettive del lavoro in Italia.

2. I trend principali del mercato del lavoro in sintesi

I dati ufficiali relativi al mercato del lavoro rappresentano alcune tendenze da cui è indispensabile partire:

- le dimissioni volontarie, di cui tanto si è parlato nell'ultimo periodo, dopo una fase di crescita intensa, da un paio di trimestri sono in diminuzione;
- sta aumentando l'occupazione totale, in particolare la componente del lavoro dipendente a tempo indeterminato, mentre contestualmente, nell'ultimo semestre, tende a ridursi il lavoro a tempo determinato;
- resta in ogni caso strutturalmente rilevante l'area del lavoro non standard, a cominciare dal lavoro dipendente non permanente, il cui peso è concentrato su alcuni specifici gruppi sociali, come i giovani e le donne;
- nel lungo periodo è aumentato in modo significativo il lavoro part-time, che si traduce in un numero medio di ore lavorate per addetto in flessione, con effetti regressivi sul valore medio delle retribuzioni. Anche in questo caso il fenomeno riguarda prevalentemente i gruppi sociali più fragili (donne, giovani, persone a bassa scolarità, residenti nelle regioni del Sud).

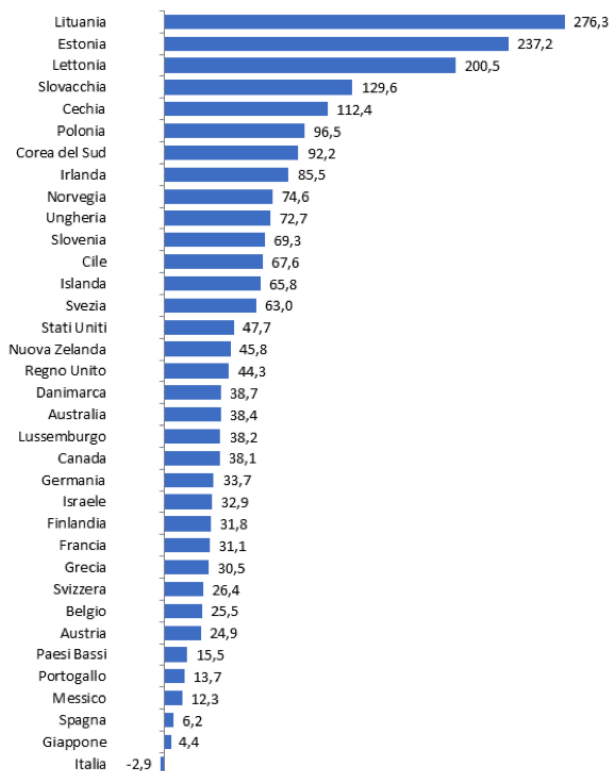
In generale, il mercato del lavoro italiano è caratterizzato da una dinamica intensa di attivazioni e cessazioni dei rapporti di lavoro, determinata da una antica e consolidata vitalità imprenditoriale. Questa dinamica trova conferma anche nei dati più recenti. Gli eventi eccezionali del periodo emergenziale (dal lockdown alle prolungate restrizioni per fronteggiare l'emergenza sanitaria) sono alle spalle e il mercato del lavoro è tornato verso un equilibrio strutturale di fondo, con un maggior numero di occupati rispetto al passato ma una persistente presenza di lavoratori instabili, solo parzialmente ammortizzata dall'incremento del lavoro a tempo indeterminato registrato nell'ultimo periodo.

Permangono dunque alcune fragilità strutturali del mercato del lavoro italiano, come la citata maggiore concentrazione di lavori non standard (incluso il part-time) tra i giovani e le donne, e una dinamica retributiva di lungo periodo negativa (figura 1).

In ultimo, il confronto tra l'input del lavoro immesso nell'economia e l'andamento del Pil per occupato mostra che l'espansione occupazionale è accompagnata da una contrazione della capacità di creazione di valore.

In definitiva, gli italiani non stanno fuggendo dal lavoro (il numero delle persone disoccupate o non occupate perché inattive o scoraggiate sta diminuendo), però resta sul tappeto la questione del valore generato dal lavoro e del valore soggettivamente attribuito al lavoro. Entro questo quadro strutturale vanno interpretate le opinioni, le attese e i comportamenti degli italiani rispetto al lavoro.

Figura 1. Variazione in termini reali delle retribuzioni medie lorde annue, a parità di potere d'acquisto, per dipendente full-time equivalente, anni 1990-2020 (in %)



Fonte: elaborazione su dati Ocse

3. La recente flessione delle dimissioni volontarie

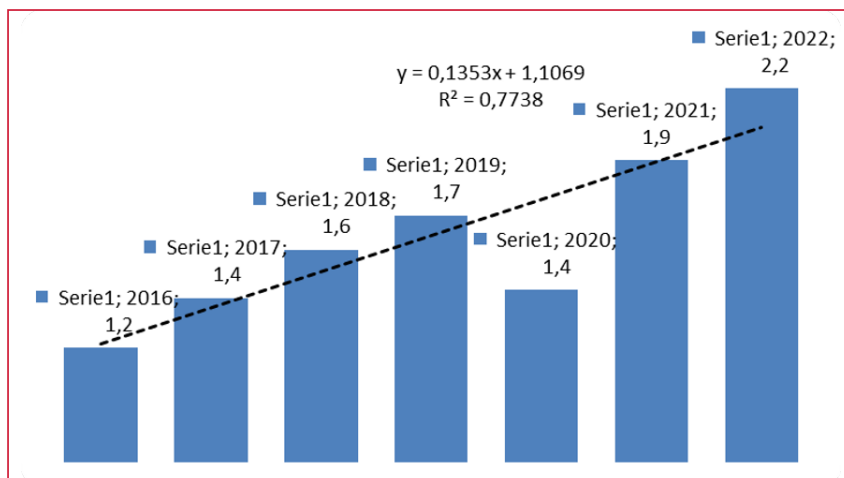
Il dato che negli ultimi tempi è stato rilanciato dal circuito dei media è quello relativo all'aumento molto significativo del numero delle dimissioni volontarie, che generalmente è stato considerato come la prova quantitativa del mutato rapporto individuale con il lavoro. Occorre però mettere ordine tra i dati relativi alle dimissioni volontarie per capirne il senso reale all'interno della più generale dinamica del mercato del lavoro italiano.

Negli ultimi anni, si è passati da 1,2 milioni di dimissioni volontarie su base annua nel 2016 a 2,2 milioni nel 2022, con un aumento evidentemente molto cospicuo (figura 2).

Più in dettaglio, nel periodo prima della pandemia, le dimissioni erano state 1.723.753 nel 2019; nel periodo successivo all'emergenza sanitaria, sono state

2.200.026 nel 2022. Si evidenzia un balzo del 33,6% nel 2021 rispetto al 2020, dopo però la flessione verificatasi proprio nel 2020 (-16,2%), cioè nell'anno in cui la pandemia conosceva la sua fase più acuta, per poi tornare a un nuovo incremento nel 2022: +13,9% rispetto all'anno precedente (tabella 1).

Figura 2. Andamento delle cessazioni dei rapporti di lavoro per dimissioni, anni 2016-2022 (in milioni)



Fonte: elaborazione su dati Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali

Tabella 1. Andamento delle cessazioni dei rapporti di lavoro e delle dimissioni, anni 2019-2022

	Cessazioni		(b)/(a) %W
	Totale (a)	Di cui: dimissioni (b)	
2019	11.347.896	1.723.753	15,2
2020	9.351.345	1.444.841	15,5
2021	10.627.367	1.930.915	18,2
2022	12.161.683	2.200.026	18,1
	Variazione % annua		
2019-2020	-17,6	-16,2	
2020-2021	13,6	33,6	
2021-2022	14,4	13,9	

Fonte: elaborazione su dati Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali

La flessione del numero di dimissioni volontarie registrata nel 2020 è infatti dipesa dal “congelamento” del mercato del lavoro in quell'anno (si ricordi, ad esempio, il blocco dei licenziamenti per decreto) e più in generale dall'at-teggiamento di sospensione dei progetti individuali da parte di molti. Ma la flessione del 2020 è stata subito riassorbita nell'anno successivo, quando l'impatto della pandemia si era attenuato.

Tuttavia, dai dati più recenti emergono indicazioni diverse, in quanto negli ultimi due trimestri per cui sono disponibili i dati ufficiali, vale a dire il quarto trimestre del 2022 e il primo trimestre del 2023, non solo la crescita delle di-missioni si è arrestata, ma si registra al contrario una riduzione del fenomeno (tabella 2):

- nel quarto trimestre del 2022 si è verificata una riduzione del numero delle dimissioni volontarie del 5,8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente;
- nel primo trimestre del 2023 il calo è stato del 3,7% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Tabella 2. Andamento delle cessazioni dei rapporti di lavoro e delle dimissioni, I trimestre 2022-I trimestre 2023

	Cessazioni		(b)/(a) %W
	Totale (a)	Di cui: dimissioni (b)	
I trim. 2022	2.253.866	520.902	23,1
II trim. 2022	3.142.503	584.586	18,6
III trim. 2022	3.146.372	564.408	17,9
IV trim. 2022	3.618.942	530.130	14,6
I trim. 2023	2.251.891	501.595	22,3
Differenza I trim. 2022-I trim. 2023	-1.975	-19.307	
	Variazione % tendenziale		
I trim. 2022	40,9	47,5	
II trim. 2022	21,4	20,0	
III trim. 2022	7,0	7,0	
IV trim. 2022	3,4	-5,8	
I trim. 2023	-0,1	-3,7	

Fonte: elaborazione su dati Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali

L'inversione di tendenza è particolarmente significativa, se si considera che nei trimestri precedenti si registravano invece accentuate variazioni tendenziali positive: +47,5% nel primo trimestre del 2022, +20,0% nel secondo trimestre del 2022, +7,0% nel terzo trimestre del 2022.

Si tratta di una inversione di rotta correlata al contestuale incremento del numero di lavoratori dipendenti permanenti, come si vedrà più avanti. Naturalmente, serve cautela nel fare previsioni sull'andamento futuro del fenomeno. Tuttavia, al momento risulta che il boom di dimissioni volontarie che si era registrato, secondo una progressione lineare, nel corso degli ultimi anni – a cominciare da un periodo antecedente alla pandemia, come si è visto – poi sospeso temporaneamente nell'emergenza sanitaria del 2020 – flessione pienamente riassorbita nell'anno successivo – al momento sta subendo una battuta d'arresto. I dati indicano inequivocabilmente l'affievolirsi del trend delle dimissioni volontarie, ovvero della base quantitativa della teoria della "fuga dal lavoro" determinata dalla presunta frattura esistenziale provocata dall'impatto del Covid e veicolata mediaticamente con l'espressione "Great Resignation".

Occorre un'estrema cautela anche nel ricercare il significato da attribuire al vistoso aumento delle dimissioni volontarie degli anni passati. Sembra fondato però sostenere che, nell'intensa dinamica di cessazioni e attivazioni di rapporti di lavoro, tenendo conto della rilevante componente strutturale del lavoro dipendente non permanente, il crescente numero di dimissioni rifletta la propensione di una componente dei lavoratori a cambiare lavoro, o tipologia del contratto di lavoro, in vista di opportunità migliorative delle proprie condizioni lavorative, piuttosto che la decisione di lasciare il lavoro tout court. Del resto, nel 2022 il tasso di ricollocazione, con riferimento ai lavoratori reimpiegati entro il terzo mese dalle dimissioni, si attesta al 66,9%.

I dati relativi all'andamento nel corso del tempo delle dimissioni volontarie spingono, quindi, a una lettura correlata con l'andamento degli altri indicatori del mercato del lavoro. La distribuzione del lavoro non standard evidenzia una concentrazione che penalizza giovani e donne, per i quali persiste una collocazione marginale e quindi svalorizzante e demotivante. Presumibilmente, una parte significativa delle dimissioni volontarie è quindi riferibile alla spinta soggettiva verso l'altrove imputabile a persone, prevalentemente giovani, che interrompono il rapporto di lavoro prima della scadenza alla ricerca di opportunità lavorative più gratificanti sul piano delle mansioni, dell'orario di lavoro e della retribuzione.

4. L'aumento dell'occupazione e i segmenti sociali fragili del mercato del lavoro: i giovani e le donne

L'attuale fase del mercato del lavoro è caratterizzata, in primo luogo, da un picco occupazionale. Se a lungo l'attenzione collettiva era rivolta con preoccupazione agli alti tassi di disoccupazione caratteristici del nostro Paese, specialmente giovanili, che segnalavano le difficoltà di creare posti di lavoro del nostro sistema produttivo, nonché i disallineamenti nel matching di domanda e offerta, nel 2022 il numero di occupati in Italia ha superato la soglia dei 23 milioni: il tasso di occupazione ha segnato un record da quando esistono serie storiche confrontabili delle forze di lavoro dell'Istat (il 1977) (tabella 3).

Tabella 3. Occupati dipendenti e indipendenti, anni 2021-2023 (in migliaia)

	2022	2021-2022		I semestre 2022 I semestre 2023	
		Differenza	Variazione %	Differenza	Variazione %
Dipendenti	18.123	493	2,8	402	2,2
Tempo determinato	3.045	147	5,1	-91	-3,0
Tempo indeterminato	15.079	346	2,4	493	3,3
Indipendenti	4.976	52	1,1	52	1,0
Totale	23.099	545	2,4	454	2,0

Fonte: elaborazione su dati Istat

L'occupazione complessiva è aumentata del 2,4% nel 2022 rispetto all'anno precedente (ovvero più di mezzo milione di lavoratori in più), nel primo trimestre del 2023 è cresciuta del 2,3% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente e nel secondo trimestre la crescita è stata dell'1,7%. Complessivamente, la variazione tendenziale nella prima metà del 2023 è stata del 2,0%.

Allo stesso tempo, si sono ridotti sia i disoccupati (-14,3% nel 2022 rispetto al 2021), sia gli inattivi (-3,6%). La riduzione dei due indicatori di "non lavoro" (disoccupati e inattivi) è proseguita nei primi due trimestri del 2023 rispetto agli stessi periodi dell'anno precedente: nel primo trimestre i disoccupati sono diminuiti del 3,5% e gli inattivi del 4,3%, nel secondo trimestre le diminuzioni sono state rispettivamente del 5,0% e del 3,0% (tabella 4).

Tabella 4. Inattivi e disoccupati (15-64 anni), anni 2019-2023 (in migliaia)

	Inattivi	Disoccupati
2019	13.039	2.540
2020	13.788	2.301
2021	13.328	2.367
2022	12.845	2.027
Variazione %		
2019-2020	5,7	-9,4
2020-2021	-3,3	2,9
2021-2022	-3,6	-14,3
Variazione %		
I semestre 2023	-3,6	-4,2
I trimestre 2023	-4,3	-3,5
II trimestre 2023	-3,0	-5,0

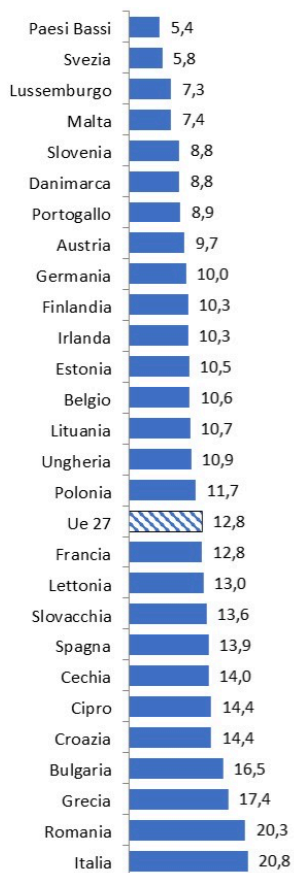
Fonte: elaborazione su dati Istat

In definitiva, tra il 2021 e il 2022 il tasso di attività è salito dal 64,5% al 65,5%, il tasso di occupazione dal 58,2% al 60,1%, mentre il tasso di disoccupazione è sceso dal 9,5% all'8,1%. Il mercato del lavoro, quindi, sta includendo un maggior numero di persone rispetto al passato, con la parallela riduzione di coloro che ne restano esclusi.

Certamente molto rimane ancora da fare in termini di inclusione, in particolare dei giovani, visto che il dato relativo ai Neet (Not in Education, Employment or Training) in Italia è ancora molto elevato. Si tratta di circa 2,5 milioni di persone, pari nel 2022 al 20,8% dei giovani con meno di 35 anni, addirittura più di 8 punti percentuali al di sopra della media europea: un dato che colloca l'Italia all'ultimo posto nella graduatoria Ue, anche dopo Romania, Grecia e Bulgaria (figura 3).

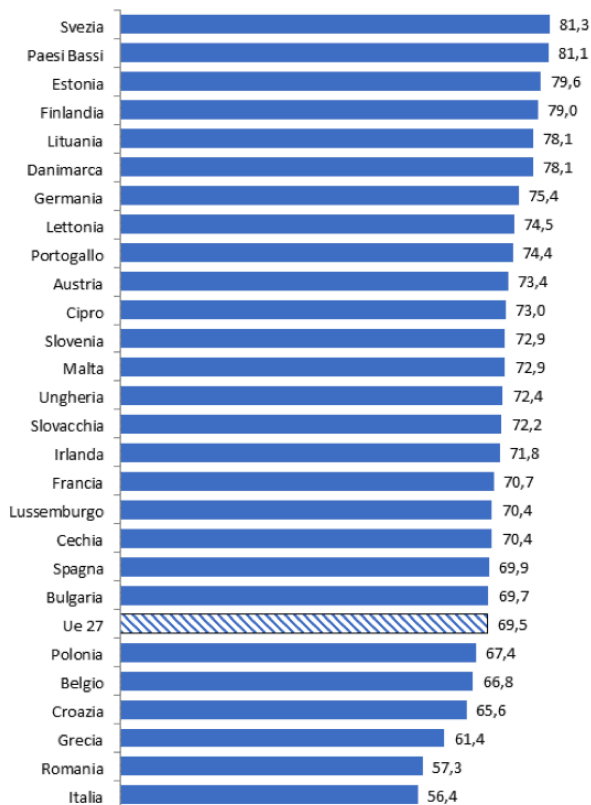
Come rimane ancora molto da fare in termini di inclusione delle donne, visto che pure il tasso di attività femminile (pari al 56,4%) colloca l'Italia all'ultimo posto nella graduatoria Ue, ben 13 punti percentuali al di sotto della media europea (in Svezia, ad esempio, si supera l'81%) (figura 4).

Figura 3. Giovani (15-34 anni) che non studiano e non lavorano (Neet) nei Paesi dell'Unione europea, anno 2022 (%)



Fonte: elaborazione su dati Eurostat

Figura 4. Tasso di attività femminile (15-64 anni) nei Paesi dell'Unione europea, anno 2022 (%)



Fonte: elaborazione su dati Eurostat

5. L'occupazione trainata dal lavoro dipendente permanente

Tra gli occupati, la quota prevalente è composta da dipendenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato (oltre 15 milioni), integrata da una quota di oltre 3 milioni di persone a tempo determinato e da quasi 5 milioni di lavoratori indipendenti (autonomi, professionisti e imprenditori). Nel 2022 si è registrato complessivamente un aumento del 2,8% dei lavoratori dipendenti rispetto all'anno precedente (poco meno di mezzo milione di persone): i lavoratori dipendenti a tempo indeterminato sono aumentati del 2,4% (346.000 in più), quelli a tempo determinato sono aumentati del 5,1% (147.000 in più) (si veda sopra la tabella 3).

Focalizzando l'attenzione sui dati più recenti, nel primo semestre del 2023, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, risulta un +2,2% di lavoratori dipendenti, determinato da un -3,0% di quelli a tempo determinato e da un +3,3% di quelli a tempo indeterminato (sia nel primo che nel secondo trimestre del 2023 si registra una variazione percentuale positiva per il tempo indeterminato e una negativa per il tempo determinato). I dati segnalano, dunque, che la più recente dinamica occupazionale è marcata da una maggiore intensità del lavoro stabile, permanente, rispetto all'occupazione precaria, da leggere in correlazione con la riduzione nello stesso periodo del numero delle dimissioni volontarie.

Si rileva, insomma, una sorta di ritorno alla normale fisiologia del mercato del lavoro italiano, però attestato su livelli occupazionali complessivi più elevati che nel passato: persiste la dinamica di creazione di nuovo lavoro, si evidenzia un travaso dal lavoro a tempo determinato a quello a tempo indeterminato, con nuove attivazioni e trasformazioni dei rapporti di lavoro.

Infatti, i dati relativi ai soli lavoratori dipendenti mostrano una certa costanza nel corso del tempo della quota di lavoratori a tempo determinato (circa 3 milioni): erano il 16,9% del totale dei dipendenti nel 2019, sono il 16,8% alla fine del 2022 e il 16,7% nel secondo trimestre del 2023, dopo essere scesi al 16,7% nel primo trimestre dell'anno in corso. La tendenza recente, che andrà sottoposta a verifiche nel futuro, evidenzia che dall'ultimo trimestre dello scorso anno si registrano variazioni negative, mentre quelle riferite al lavoro dipendente a tempo indeterminato sono state positive (tabella 5).

Tabella 5 - Occupati per condizione occupazionale, anni 2019-2023 (in migliaia)

	Dipendenti			Indipendenti	Totale
	Totale	Determinato	Indeterminato		
2019	17.848	3.020	14.828	5.262	23.109
2020	17.357	2.618	14.739	5.028	22.385
2021	17.630	2.898	14.732	4.924	22.554
2022	18.123	3.045	15.079	4.976	23.099
	Variazione %				
2019-2020	-2,8	-13,3	-0,6	-4,4	-3,1
2020-2021	1,6	10,7	0,0	-2,1	0,8
2021-2022	2,8	5,1	2,4	1,1	2,4

	Dipendenti			Indipendenti	Totale
	Totale	Determinato	Indeterminato		
I semestre 2023	2,2	-3,0	3,3	1,0	2,0
I trimestre 2023	2,6	-2,7	3,7	1,0	2,3
Il trimestre 2023	1,9	-3,2	3,0	1,1	1,7

Fonte: elaborazione su dati Istat

6. L'area del lavoro instabile

L'aggregato di lavoratori che include il lavoro dipendente a tempo determinato e una molteplicità di altre forme di lavoro non standard (come le collaborazioni a termine e il part-time) coinvolge complessivamente un numero di occupati non lontano dai 5 milioni, pari a circa il 21% del totale degli occupati in Italia, ma in lieve flessione. Sono fondamentali le caratteristiche socio-demografiche di questo aggregato: il 38,8% degli occupati giovani, il 27,7% delle donne occupate, il 24,2% delle persone con un basso titolo di studio e il 27,3% dei residenti al Sud.

È evidente che l'instabilità lavorativa continua a coinvolgere i segmenti sociali più fragili. Una valutazione confermata dai dati relativi agli impieghi part-time, che riguardano quasi il 32% delle donne occupate, a fronte di solo l'8% dei maschi. L'incidenza del lavoro part-time è più alta tra i 15-34enni (20,2%) rispetto ai 35-49enni (18,1%) e ai 50-64enni (16,2%) (tabella 6).

Pertanto, la precarietà resta un fenomeno significativo del nostro mercato del lavoro, che coinvolge di più i giovani e le donne, molti dei quali sono impegnati a trovare opportunità occupazionali che consentano di uscire dalla trappola della instabilità reddituale.

Tabella 6. Occupati part-time per genere e classe di età, anno 2022 (%)

	15-34 anni	35-49 anni	50-64 anni	15-64 anni	Totale
Maschi	11,9	6,4	6,3	7,7	8,3
Femmine	31,8	33,6	29,6	31,7	31,8
Totale	20,2	18,1	16,2	17,9	18,2

Fonte: elaborazione su dati Istat

7. La generazione di valore del lavoro

Più occupati, più dipendenti a tempo indeterminato, dunque. A questo punto è importante comprendere se e in che misura il lavoro creato sia o meno un lavoro "povero", associato cioè a retribuzioni ridotte, anche in ragione del ridotto numero di ore lavorate.

Il numero totale di ore lavorate è aumentato nel primo semestre del 2023 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente del 2,3%. Le ore lavorate erano già aumentate in modo significativo (di quasi il 4%) nel 2022, ma il dato resta ancora inferiore dello 0,8% rispetto al valore pre-Covid del 2019 ed è addirittura inferiore di quasi il 6% nel confronto con il 2007, l'ultimo anno prima della grande crisi economica e finanziaria internazionale. Nel lungo periodo, il numero totale delle ore lavorate è quindi significativamente diminuito, mentre nella fase post-Covid sta risalendo in prossimità di quanto si registrava prima dell'emergenza sanitaria (tabella 7).

Nel lungo periodo, il part-time è aumentato in modo significativo (+4,6% negli anni 2007-2022), mentre nel periodo più recente ha subito una contrazione: siamo al di sotto dei livelli del 2019, con una diminuzione dello 0,3% anche nel primo semestre del 2023 rispetto all'anno precedente.

Il contestuale incremento dell'occupazione e delle ore lavorate deve allora stimolare una riflessione sulla capacità di creazione di valore del lavoro oggi. A questo proposito si può osservare che nel 2022 il Pil per occupato è cresciuto su base annua in misura meno che proporzionale rispetto al numero delle ore lavorate, mentre nel primo semestre del 2023, rispetto allo stesso periodo del 2022, le ore lavorate sono aumentate del 2,3% e il Pil per occupato si è ridotto dello 0,4%.

Il lavoro, insomma, sta scontando una capacità di creare valore inferiore che nel passato, con inevitabili ripercussioni sulle retribuzioni e più in generale sulla formazione del Pil. Si può dire a questo stadio che stiamo vivendo una stagione di più alta occupazione, in particolare nella forma di lavoro dipendente a tempo indeterminato, che però rivela una minore capacità di generare valore.

Tabella 7 - Andamento delle ore lavorate e del Pil per occupato, anni 2007-2023

	Ore lavorate (milioni)	Pil per occupato (euro)	Incidenza degli occupati part-time (%)
2007	45.995	77.596	13,6
2008	45.813	76.680	14,3
2009	44.276	73.847	14,3
2010	44.033	75.595	15,0
2011	44.048	75.924	15,4
2012	42.964	73.861	17,0
2013	41.841	73.823	17,9
2014	41.805	73.763	18,4
2015	42.106	73.856	18,5
2016	42.782	73.810	18,8
2017	43.217	74.176	18,7
2018	43.622	74.176	18,5
2019	43.616	74.146	19,0
2020	38.510	68.970	18,4
2021	41.635	73.344	18,6
2022	43.279	74.747	18,2
	Variazione %		Differenza %
2007-2022	-5,9	-3,7	4,6
2021-2022	3,9	1,9	-0,4
I semestre 2022 - I semestre 2023	2,3	-0,4	-0,3

Fonte: elaborazione su dati Istat

8. La dittatura della demografia

Sottostante alle dinamiche del mercato del lavoro c'è ovviamente la straordinaria transizione demografica che il nostro Paese sta vivendo, contrassegnata dalla riduzione del numero dei giovani, dall'incremento degli anziani e, più in generale, dalla contrazione della popolazione complessiva, a seguito di una denatalità eccezionale, prolungata e non reversibile in tempi rapidi. Di conseguenza, i dati di medio periodo dell'offerta di lavoro introiettano gli effetti delle tendenze demografiche: si registra un evidente invec-

chiamamento medio delle forze di lavoro e una difficoltà strutturale, destinata ad aggravarsi, nella ricerca di nuovi lavoratori giovani.

Anche nel mercato del lavoro si sta strutturando una piramide rovesciata, con un vertice via via più ampio e una base che va restringendosi, con una fisiologia della capacità di ricambio nelle forze di lavoro tendenzialmente compromessa. Secondo le proiezioni demografiche, già nel 2040 le forze di lavoro caleranno complessivamente del 2,5%: meno lavoratori, sempre più anziani.

Nel decennio 2012-2022 il numero degli occupati di 15-34 anni di età si è ridotto del 6,5%, quelli tra 35 e 49 anni sono diminuiti del 14,7%, mentre i lavoratori 50-64enni sono aumentati del 40,7% e quelli con più di 65 anni del 66,2%. Nel 2022 gli occupati di 50-64 anni erano 8,3 milioni, mentre quelli con meno di 35 anni erano 5,2 milioni: i primi pesavano per il 36% del totale degli occupati, i secondi per poco più del 22% (tabella 8).

Tabella 8. Occupati per classe di età, anni 2012-2022 (in migliaia)

Classi di età	2012	2022	Differenza 2012-2022	Variazione % 2012-2022
15-34 anni	5.592	5.231	-361	-6,5
35-49 anni	10.388	8.866	-1.522	-14,7
50-64 anni	5.911	8.316	2.405	40,7
65 anni e oltre	413	687	274	66,2
Totale	22.304	23.099	795	3,6

Fonte: elaborazione su dati Istat

9. Dare senso ai numeri

I dati relativi alla molteplicità degli aspetti strutturali del mercato del lavoro portano a scartare ogni lettura semplicistica, come l'idea di una fuga di massa dal lavoro motivata da ragioni soggettive di tipo esistenziale. Come si è visto, il periodo più recente è infatti contrassegnato da indicatori in miglioramento relativi ai disoccupati, agli inattivi e agli occupati.

Tuttavia, sono innegabili non solo le vulnerabilità storiche del nostro mercato del lavoro (con riferimento, in particolare, alla condizione dei giovani e delle donne), ma anche nuove questioni scottanti relative all'attribuzione individuale di valore al lavoro stesso.

Ciò rende necessario concentrare l'attenzione sul rapporto soggettivo delle persone con il lavoro; sulla gamma di significati attribuiti al lavoro rispetto al proprio sistema valoriale e alla propria idea di benessere soggettivo; sui desideri, le attese, le insoddisfazioni riferibili ai diversi aspetti del lavoro di-

sponibile. È la dimensione soggettiva del rapporto con il lavoro che può permettere di cogliere il significato reale dell'evoluzione socio-culturale in atto.

Se dovesse risultare relativamente diffusa una demotivazione rispetto al lavoro in sintonia con una svalorizzazione economica e sociale del lavoro, allora sarebbe necessario comprendere su quali leve agire per riconquistare l'engagement e la fiducia dei lavoratori. Tutto ciò richiede un'attenta ricognizione delle opinioni e dei comportamenti prevalenti, da interpretare entro il quadro strutturale del mercato del lavoro italiano delineato e alla luce delle dinamiche reali degli ultimi anni.

Parte seconda

L'indagine sui lavoratori italiani

1. La complessità dei nuovi trend: tre evidenze empiriche

In questa fase è difficile sostenere chiavi interpretative definitive sul cambiamento in corso nel rapporto degli italiani con il lavoro, perché le percezioni soggettive e la cultura collettiva del lavoro sono in piena evoluzione. Il rapporto con il lavoro è segnato dall'individualizzazione di opinioni, comportamenti e aspettative della cui varietà e articolazione occorre certamente rendere ragione. La necessità di analisi puntuali dei diversi punti di vista degli occupati sul lavoro deve però coniugarsi con lo sforzo indispensabile per delineare almeno alcune direttrici generali, utili anche sul piano operativo all'elaborazione di soluzioni da mettere in campo.

Dall'indagine realizzata su un campione di occupati rappresentativo a livello nazionale spicca innanzitutto un risultato rilevante: il lavoro è diventato solo una delle componenti attive sul teatro della vita delle persone, non è più il protagonista esclusivo o quello principale, e in alcuni casi è un ingrediente necessario, ma di secondo piano.

I cambiamenti resi visibili dai risultati dell'indagine non sono avvenuti in modo repentino, ma sono il portato di processi di lunga durata, intercettati da tempo, che in questo ciclo storico stanno generando conseguenze riconoscibili. E non è possibile prescindere, perché si tratta di fenomeni che impattano pienamente sui soggetti attivi nell'economia reale. Il valore della presente indagine consiste perciò proprio nella scelta di sezionare il rapporto soggettivo con il lavoro, affrontandone tutta la complessità, all'interno del quadro più generale delle trasformazioni sociali vissute dagli italiani negli ultimi, difficili anni. Applicando la giusta attenzione al dettaglio, è possibile rilevare una certa dissonanza rispetto al passato, un sommovimento che sta avvenendo nel rapporto individuale, materiale e culturale, con il lavoro. Se certamente non si può parlare di marginalità o di rimozione tout court del lavoro, si deve però parlare di lateralità del lavoro nella vita di molte persone.

In sintesi, l'ampia base di dati rilevati ha fatto emergere tre evidenze distinte.

La prima evidenza consiste nella coesistenza della soddisfazione dei lavoratori per le dimensioni essenziali del loro attuale impiego con una relativa insoddisfazione per le opportunità future di crescita professionale.

La soddisfazione per il lavoro attuale si concentra sui benefici concreti (dalla retribuzione alla sicurezza del posto di lavoro), a fronte delle ridotte

opportunità di mobilità verso l'alto. Probabilmente è uno stato d'animo che risente della grande incertezza di questa fase storica, in cui poter contare su un lavoro stabile, su un reddito certo e su un orario lavorativo accettabile rappresentano in definitiva un bene irrinunciabile. Tuttavia, aleggia una certa inquietezza, visto che una quota molto elevata di lavoratori, a prescindere dall'età, dal genere, dal livello di reddito, dalla dimensione dell'azienda in cui sono impiegati, sarebbe pronta a lasciare il proprio lavoro se ne trovasse uno caratterizzato da condizioni migliori, in particolare con un orario lavorativo meno impegnativo.

Di qui la seconda evidenza. Il motore del possibile cambiamento del proprio impiego è la possibilità di accedere a un orario di lavoro più contenuto: un aspetto che prevale anche sulla possibilità di ottenere una retribuzione maggiore. Lavorare meno è oggi in cima ai desideri dei lavoratori e sopravanza anche la voglia di guadagnare di più. Non si è di fronte a una sorta di epidemia di pigrizia, bensì a una esigenza sociale che si esprime in una molteplicità di forme. Infatti, i lavoratori valutano negativamente la ridotta flessibilità dell'orario lavorativo, perché sono convinti che una migliore conciliazione tra tempo di lavoro e tempo di vita dipenda dalla possibilità di gestire in autonomia la risorsa tempo, modulandone la distribuzione tra il lavoro e le altre attività, a cominciare da quelle familiari.

In questa prospettiva, lo smart working viene particolarmente apprezzato, sia perché riduce i tempi persi per gli spostamenti dei lavoratori, sia perché consente alle persone di gestire in autonomia l'impiego del tempo nel corso della giornata. Si è dinanzi a un passaggio culturale, dunque, poiché la richiesta di gestire con maggiore autonomia il proprio tempo va molto oltre le tradizionali richieste di riduzione dell'orario di lavoro (ad esempio, la richiesta della settimana lavorativa di quattro giorni, posta al centro del dibattito pubblico in alcuni Paesi europei).

Nell'ultimo triennio trascorso all'insegna delle emergenze globali è giunto a maturazione nella cultura collettiva un percorso di più lungo periodo, che ha reso il lavoro un'attività tra le altre. Pertanto, il tempo da dedicare al lavoro ha perso la primazia rispetto al tempo da dedicare ad altre attività, che soggettivamente sono giudicate più gratificanti e piacevoli. Il lavoro conta, resta importante, anche perché consente di accedere al reddito necessario per vivere. Ma è ormai molto ampia, in particolare tra i giovani, la quota di persone per le quali nella propria vita il lavoro è solo una tra le tante attività, con una rilevanza pari o addirittura inferiore a quella di altre attività non remunerative. Nella gerarchia delle priorità di tanti italiani, ormai il lavoro viene non solo dopo la famiglia, ma anche dopo attività svolte nel tempo libero,

come gli hobby o gli impegni sociali ed etici.

Qual è il rapporto di questi lavoratori – soddisfatti nel presente, ma pronti ad andarsene nel caso si presentassero opportunità occupazionali con orari ridotti e soprattutto flessibili, gestibili autonomamente – con le loro aziende? Di certo non prevale la conflittualità, anzi in generale emerge un giudizio positivo sulla propria azienda e anche in merito alle relazioni con i capi. Tuttavia, pure in questo caso bisogna intercettare la dissonanza, poiché dai dati emerge una sorta di risentimento in quei lavoratori convinti di dare all'azienda più di quanto da essa ricevano indietro. È un risentimento che nasce a seguito delle alte aspettative che i lavoratori nutrono nei confronti dell'azienda, intesa non solo come un mero contesto lavorativo, ma anche come una comunità di valori condivisi, in cui dovrebbe essere possibile beneficiare di relazioni stimolanti, coinvolgenti, positive, con i pari e con i capi.

Ed ecco, allora, la terza evidenza che emerge dall'indagine: retribuzione percepita, mansioni svolte, sicurezza del posto di lavoro e adeguatezza dell'orario lavorativo sono fattori fondamentali nella valutazione del proprio impiego, ma gli aspetti immateriali, a cominciare dalla relazionalità con i colleghi, sono ormai molto più importanti che in passato. Le persone tengono molto alla qualità dell'atmosfera vissuta in azienda, così come conta molto il sistema di valori condivisi e le modalità con cui vengono concretamente praticati all'interno dell'azienda e all'esterno di essa.

A questo punto, si impone un quesito con implicazioni operative: come è possibile rimotivare lavoratori alle prese con una transizione epocale che lateralizza il lavoro nelle vite individuali?

Occorre prendere molto sul serio le esigenze espresse dai lavoratori. La prima è la voglia di autonomia, che in questa fase si traduce nella richiesta di poter gestire meglio la distribuzione del tempo tra l'impiego e la vita privata. Per le aziende, dare segnali in questa direzione si dimostrerà decisivo: lo smart working, ad esempio, è una delle soluzioni possibili, molto apprezzata dai lavoratori.

La seconda esigenza espressa dai lavoratori riguarda i tanti aspetti immateriali che sono diventati centrali nel giudizio delle persone. Avrebbe un effetto molto positivo sui lavoratori percepire che la propria azienda indirizza investimenti strutturali sulla generazione di reti di relazioni stimolanti; che i capi sono capaci di praticare l'ascolto, oltre che l'esercizio del comando; che i valori aziendali condivisi sono interpretati attraverso iniziative concrete e verificabili nel rapporto, oltre che con i collaboratori, anche con i fornitori, con i consumatori e con le comunità locali in cui si opera. La componente immateriale e simbolica dell'intervento aziendale non può più essere appan-

naggio esclusivo delle funzioni di comunicazione e di marketing, ma deve tradursi in criteri di premialità per i lavoratori stessi, secondo la capacità di questi ultimi di interpretare al meglio i valori aziendali. Oltre al contributo che ciascun lavoratore può dare alle indispensabili performance economiche dell'azienda, deve contare anche la capacità dei lavoratori di essere parte della comunità aziendale, di farla vivere, di praticare nel concreto i valori che l'azienda stessa comunica, ad esempio in materia di sostenibilità ambientale, attraverso la lotta agli sprechi o altre forme di responsabilizzazione sociale.

Poiché gli individui sono sempre più coinvolti in una molteplicità di attività a cui attribuiscono un elevato significato per la propria soggettività, se il lavoro si riduce ad essere solo il carburante per le performance economiche aziendali, allora è inevitabile che si accentui progressivamente la disaffezione nei confronti dell'ambiente di lavoro. L'evoluzione della cultura del lavoro, che coinvolge tutti i lavoratori, ma appare più accentuata tra i giovani, chiede alle aziende di impegnarsi nella ricerca di soluzioni che consentano di rispecchiare di più i valori che si vanno affermando, uscendo dalla logica esclusivamente economicistica che nei decenni passati è risultata vincente, ma oggi sembra avere perso presa.

2. La soddisfazione per il proprio lavoro

Gli occupati in Italia sono in larga maggioranza soddisfatti del proprio lavoro. Secondo i risultati dell'indagine, complessivamente l'82,3% esprime infatti un giudizio positivo. Le persone che hanno pronunciato un giudizio negativo sul proprio lavoro sono solo il 17,7% (tabella 1).

In aggiunta, il 20,8% è "molto" convinto che il proprio lavoro dia uno scopo alla sua vita e il 47,4% lo è "abbastanza": complessivamente, il 68,2% degli occupati associa al proprio lavoro un significato pregnante, esistenziale (tabella 2).

In particolare, si ritengono soddisfatti del proprio impiego l'85,4% dei 18-34enni, il 78,6% dei 35-49enni e l'84,1% dei lavoratori con 50 anni e oltre. La soddisfazione, poi, è espressa dall'84,3% degli uomini e dal 79,5% delle donne, dal 79,8% delle persone con una bassa scolarizzazione e dall'88,7% dei laureati.

All'indiscutibile prevalenza dei soddisfatti per il proprio lavoro, si affianca una quota di persone insoddisfatte minoritaria, ma variabile tra i diversi gruppi sociali, con un picco del 29,0% raggiunto tra i percettori di redditi bassi (fino a 15.000 euro), quindi più fragili nel mercato del lavoro. Le valutazioni rivelano un disagio maggiore tra le donne e tra i lavoratori dell'età di mezzo,

i 35-49enni, meno soddisfatti degli occupati più anziani. Mentre i più giovani si trovano sulla rampa di lancio, cioè ancora in una fase di acquisizione di competenze, in cui si prendono le misure con il mondo del lavoro, e se i più anziani si trovano al contrario in una fase consolidata o addirittura rivolta verso la chiusura del proprio percorso lavorativo e professionale, gli adulti nell'età di mezzo incorporano una voglia più forte di beneficiare di retribuzioni più elevate o della possibilità di gestire meglio l'equilibrio tra il lavoro e la vita privata.

I primi risultati dell'indagine mostrano, dunque, che i lavoratori italiani non sono travolti da un'ondata di insoddisfazione per il proprio lavoro, ma nella componente – minoritaria – di insoddisfatti riposa la molla che può spingere molte persone a cercare un impiego alternativo. La concreta possibilità di cambiare lavoro per coloro che sono insoddisfatti dell'impiego attuale va interpretata, per un altro verso, come un indicatore di vitalità del mercato del lavoro, che è in grado di generare le opportunità che consentono alle persone di trovare contesti lavorativi ritenuti più appropriati e gratificanti.

La valutazione puntuale dei lavoratori intervistati relativamente a una molteplicità di dimensioni del proprio impiego mostra che il più alto grado di soddisfazione viene espresso in merito al rapporto con i propri colleghi. Da questo punto di vista, complessivamente l'88,4% si ritiene soddisfatto (di questi, il 37,2% lo è "molto") (tabella 3 e figura 1).

È questa di gran lunga la variabile del proprio lavoro che condensa la quota più elevata di persone contente. La relazionalità è una dimensione del rapporto con il lavoro a cui viene prestata solitamente un'attenzione minore, quasi fosse residuale nei contesti lavorativi, in cui si ritiene che a contare di più dovrebbero essere altri fattori, come l'efficienza e la performance dei processi di produzione. Invece, la soddisfazione delle persone per il proprio lavoro è trainata innanzitutto dalla soddisfazione che esse traggono dalla relazionalità professionale che si forma all'interno delle aziende. Quando si lavora, le persone con cui si entra in contatto contano, non solo perché sono più o meno funzionali ai target operativi e allo svolgimento delle proprie mansioni, ma anche perché sono componenti di quelle reti relazionali che, come emerge dai dati, contribuiscono alla soddisfazione soggettiva che si può trarre dal lavoro. Il collega viene riscoperto come uno dei fattori più importanti del buon rapporto individuale con il lavoro.

Il giudizio positivo sulla relazionalità con i colleghi può essere considerato anche un indicatore indiretto dell'importanza che le persone attribuiscono all'atmosfera del luogo di lavoro e alla qualità delle reti relazionali che si formano al suo interno. Infatti, sono ritenute importanti anche le relazioni con i

dirigenti, valutate positivamente da una maggioranza di intervistati: il 73,1% degli occupati si dichiara soddisfatto da questo punto di vista (di cui il 24,5% lo è "molto"). I risultati fissano un aspetto solitamente poco evidenziato: l'immaterialità delle relazioni umane con gli altri lavoratori, che siano apicali, di pari grado o subordinati, è molto importante nel determinare la qualità complessiva del rapporto con il lavoro.

Tabella 1. La soddisfazione dei lavoratori per il proprio lavoro (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Soddisfatto	85,4	78,6	84,1	82,3
Insoddisfatto	14,6	21,4	15,9	17,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

Tabella 2. In che misura ritiene che il suo lavoro attuale le dia uno scopo o un significato nella vita? (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Molto	17,6	16,8	26,6	20,8
Abbastanza	53,8	45,3	45,7	47,4
Poco	22,4	29,0	20,3	24,1
Per niente	6,2	8,9	7,3	7,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

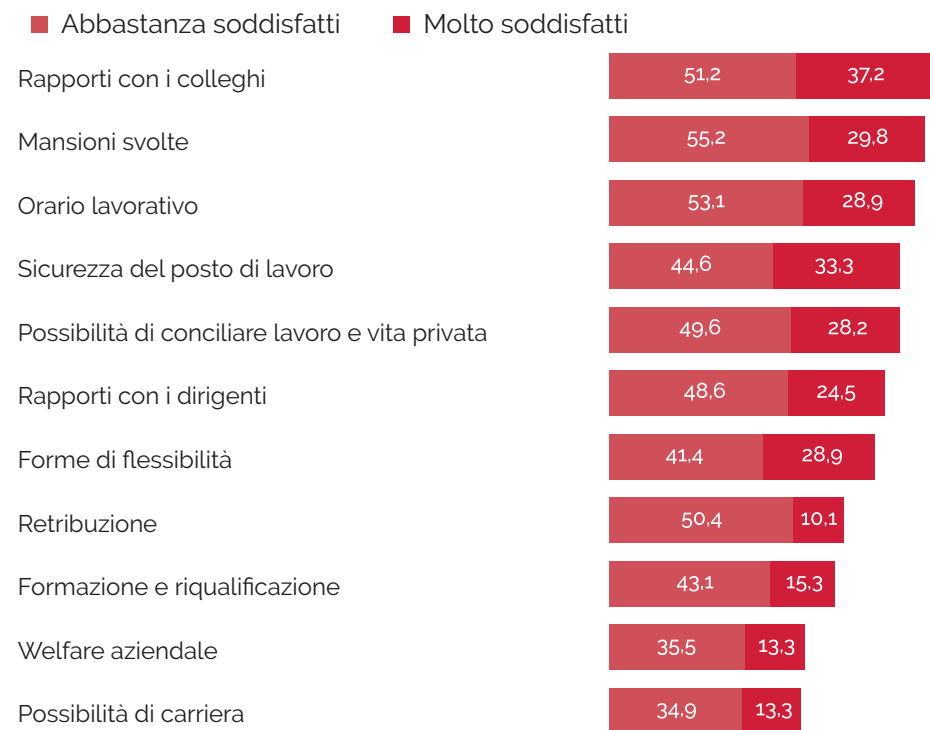
Tabella 3. La soddisfazione dei lavoratori per i diversi fattori del proprio lavoro (%)

	Soddisfatti	Di cui: molto
Rapporti con i colleghi	88,4	37,2
Mansioni svolte	85,0	29,8
Orario lavorativo	82,0	28,9
Stabilità e sicurezza futura del posto di lavoro	77,9	33,3
Possibilità di conciliare il lavoro con la famiglia e la vita privata	77,8	28,2

	Soddisfatti	Di cui: molto
Rapporti con i dirigenti	73,1	24,5
Forme di flessibilità (orario di inizio e fine, part-time, lavoro da remoto, ecc.)	70,3	28,9
Retribuzione	60,5	10,1
Opportunità di formazione e riqualificazione	58,4	15,3
Benefit, welfare aziendale, riconoscimenti e gratificazioni non economiche	48,8	13,3
Possibilità di carriera	48,2	13,3

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

Figura 1. Lavoratori molto o abbastanza soddisfatti dei diversi fattori del proprio lavoro (%)



Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

3. I “fondamentali” del lavoro e l’uso soggettivo del tempo

Riferendosi al proprio impiego, inoltre (tabella 3 e figura 1):

- l’85,0% dei lavoratori esprime soddisfazione per le mansioni svolte (il 29,8% è “molto” soddisfatto da questo punto di vista);
- l’82,0% è soddisfatto dell’orario di lavoro (il 28,9% lo è molto);
- il 77,9% è soddisfatto per la stabilità e sicurezza del proprio posto di lavoro (il 33,3% lo è molto);
- il 70,3% si dice contento delle forme di flessibilità di orario di cui può godere (il 28,9% lo è molto);
- infine, il 60,5% esprime soddisfazione anche in merito alla retribuzione percepita (in questo caso, però, appena il 10,1% si dichiara molto soddisfatto).

Ad esprimere la propria soddisfazione per i “fondamentali” del lavoro è dunque la maggioranza degli occupati intervistati. Tuttavia, come si è appena visto, la retribuzione è pienamente soddisfacente solo per una quota minoritaria di lavoratori. Non sono per niente soddisfatti della propria retribuzione, in particolare, il 9,3% delle donne occupate e il 15,4% dei lavoratori con redditi bassi. Per quanto riguarda le mansioni svolte, invece, i lavoratori insoddisfatti sono soprattutto i più giovani (18-34 anni), con il 17,6%; per l’orario lavorativo, lo è il 19,7% delle donne; la sicurezza del posto di lavoro è poi causa di insoddisfazione per il 25,7% degli occupati più giovani. Sono questi, in sintesi, i punti fragili. È però sulla questione della flessibilità dell’orario (orario di inizio e fine, part-time, lavoro da remoto, ecc.) che si concentra la quota più alta di persone insoddisfatte: complessivamente, tre su dieci: il 29,7%. In particolare, si sale al 37,0% tra i dipendenti di aziende di dimensioni medio-grandi (con 50-249 addetti).

L’elevato livello di soddisfazione generale, insomma, scema quando si prendono in considerazione le forme di flessibilità dell’orario lavorativo e diminuisce significativamente quando gli intervistati devono giudicare la possibilità di conciliare il tempo di lavoro con i tempi di vita, con gli impegni familiari e personali. In particolare, si dice insoddisfatto delle possibilità di conciliazione lavoro-vita privata il 22,2% dei lavoratori: la percentuale aumenta al 24,0% tra le donne, al 29,7% tra i genitori soli (le famiglie monogenitoriali) e oscilla tra il 24,9% nelle piccole aziende (fino a 9 addetti) e il 17,0% nelle aziende più grandi e strutturate (50-249 addetti).

I dati relativi alle consistenti minoranze di scontenti rivelano come, tra le varie tipologie di lavoratori, la quota che desidererebbe un diverso equilibrio nell’impiego del proprio tempo varia tra un quarto e un quinto: non è poco. Anche per la conciliazione tra lavoro e vita privata non si può parlare, dun-

que, di un'ondata di insoddisfazione. Però i giudizi positivi sugli aspetti fondamentali del rapporto con il proprio lavoro vengono decisamente smussati proprio in relazione alle opportunità concrete di articolare in modo soggettivo il proprio tempo.

Il grado di soddisfazione degli intervistati non è alto neanche in merito alle gratificazioni di tipo non economico, cioè i benefit e gli strumenti di welfare aziendale, per cui solo il 48,8% si dice contento. Si oscilla dal 56,0% di insoddisfatti nelle aziende più piccole al 44,3% in quelle più grandi, com'era prevedibile. A contare, in questo caso, è il diverso grado di diffusione dei dispositivi del welfare aziendale, di solito maggiormente presenti nelle aziende di maggiori dimensioni.

4. La maggiore criticità: le prospettive di carriera

Sono invece nettamente più consistenti le percentuali di persone che si dichiarano insoddisfatte in merito a due aspetti del proprio lavoro (tabella 3):

- le opportunità di formazione e riqualificazione, per cui i lavoratori soddisfatti si riducono al 58,4% e gli insoddisfatti aumentano al 41,6%;
- la progressione di carriera, che soddisfa solo meno della metà del campione (il 48,2%) e lascia insoddisfatta la maggioranza (il 51,8%).

Sono questi gli aspetti più critici del rapporto con il lavoro, quelli che risultano meno soddisfacenti. A pensarci bene, si tratta in entrambi i casi di fattori indicativi di un movimento potenziale frustrato, di una possibile trasformazione di status personale disattesa. Il proprio impiego sembra in grado di rispondere pienamente a esigenze statiche (dalla retribuzione all'orario lavorativo), ma stenta a offrire risposte alle aspettative di prospettiva, cioè alle opportunità di mobilità, ovvero ai percorsi auspicati di cambiamento e di crescita.

In particolare, un terzo dei giovani occupati (il 34,3%) si dice insoddisfatto delle opportunità formative e il 43,7% delle opportunità di carriera. Anche tra i percettori di redditi bassi la quota degli scontenti rispetto alle opportunità di qualificazione formativa raggiunge il 50,9% e arriva al 56,7% con riferimento alle prospettive di carriera.

Questa percezione è confermata dai dati relativi a quanti ritengono di avere concrete possibilità di crescita professionale ed economica all'interno della propria azienda nell'orizzonte dei prossimi tre anni: meno della metà (il 44,7%), a fronte del 55,3% che pensa il contrario (tabella 4).

Ancora una volta, si tratta di una conferma del fatto che l'indubbia soddisfazione generale per le condizioni offerte dal proprio lavoro va scemando non appena le persone guardano avanti, cioè in relazione alle possibilità fu-

ture di miglioramento. E se, in questo caso, i giovani sentono in maggioranza di avere prospettive (il 62,5%), in quanto sono all'inizio del proprio percorso professionale, sono le donne invece a rappresentare un tasto dolente, se solo il 39,9% di esse è ottimista rispetto al 48,3% degli uomini.

In definitiva, l'elevata soddisfazione per lo stato attuale del lavoro si contrappone all'insoddisfazione per l'evoluzione possibile guardando al futuro. Il lavoro sembra generare una soddisfazione che si risolve nel presente, qui e ora, mentre l'insoddisfazione emerge con riferimento alle poche opportunità di promozione e di crescita personale.

La coesistenza di un elevato livello di soddisfazione per il presente e di una significativa insoddisfazione per le opportunità future è una delle evidenze più rilevanti emerse dall'indagine. Se le persone restano ancorate a una sorta di stato inerziale, allora vince la soddisfazione (può insinuarsi però una sorta di rassegnazione, la scelta soggettiva di accontentarsi, facendo prevalere i benefici attuali su quelli potenziali). Se invece l'attenzione soggettiva si rivolge al futuro, allora il giudizio positivo tende ad attenuarsi e la volontà di migliorarsi può portare anche alla ricerca di un lavoro alternativo percepito come più gratificante.

Se storicamente nel lavoro si è trasfusa la spinta a migliorarsi, la tensione a mettere in gioco le proprie energie per salire nella scala sociale, oggi tra i lavoratori sembra diffondersi la propensione a valutare di più quel che si ha, anziché quel che consentirebbe di avere di più. È un meccanismo di psicologia sociale che si riflette conseguentemente nella lateralità del lavoro all'interno delle proprie priorità esistenziali. Si è meno disposti a investire nel lavoro, se la redditività attesa di tale investimento non è ritenuta adeguata. Poiché puntare sul lavoro, per una quota significativa di occupati, non ha portato a miglioramenti retributivi e di status – come accaduto invece alle generazioni passate – allora si propende a limitarsi a quel che il lavoro offre nell'immediato.

Tabella 4. Vede per lei una possibilità di crescita professionale e/o economica nei prossimi tre anni all'interno della sua azienda? (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Si	62,5	40,7	38,5	44,7
No	37,5	59,3	61,5	55,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

5. I vantaggi percepiti dello smart working

Dall'indagine emerge che complessivamente il 37,5% degli occupati intervistati lavora in smart working: il 5,2% lo fa sempre, il 9,7% spesso, il 22,6% qualche volta. Al contrario, il 44,2% non lavora da remoto, mentre il 18,3% non potrebbe comunque farlo a causa della tipologia di lavoro che svolge (tabella 5).

Come modalità lavorativa permanente, lo smart working coinvolge quote ridotte di lavoratori, non certo in linea con le aspettative maturate nel prolungato periodo emergenziale, in cui in tanti si erano spinti a prevedere una cannibalizzazione della modalità di lavoro in presenza da parte del lavoro a distanza.

In generale, la proporzione di lavoratori in smart working è simile tra uomini e donne, sebbene una percentuale maggiore di donne (7,2%) lavori sempre da remoto rispetto agli uomini (3,7%). La dimensione aziendale conta, perché si passa dal 33,8% di lavoratori con esperienza di smart working nelle aziende più piccole, fino a 9 dipendenti, al 42,0% in quelle più grandi, con più di 250 addetti. Nelle aziende di dimensioni maggiori, inoltre, è maggiore anche la diffusione di modelli ibridi di lavoro, riflesso di una capacità organizzativa più forte.

La valutazione dello smart working da parte dei lavoratori che lo praticano è largamente positiva: infatti, l'87,3% degli intervistati esprime un buon giudizio, contro l'8,1% che ne dà una valutazione negativa e il 4,6% che non ha maturato un'opinione in proposito (tabella 6).

Anche se il lavoro in presenza ha riconquistato la sua centralità pure nelle aziende più grandi, lo smart working è ampiamente apprezzato dai lavoratori perché consente di recuperare tempo per sé stessi, sottraendolo agli spostamenti necessari per raggiungere il luogo di lavoro. Se la stagione dello smart working obbligatorio per effetto dell'emergenza sanitaria è finita, tra i lavoratori resta la percezione di un'opportunità che consentirebbe di migliorare la propria qualità della vita. Nella valorizzazione dello smart working pesa il riconoscimento delle opportunità che esso offre al lavoratore in termini di una maggiore autonomia individuale nella gestione del proprio tempo. Accanto ai benefici, resta però aperta la questione problematica dell'impatto negativo dello smart working sul senso di appartenenza aziendale dei lavoratori.

Tabella 5. Lavoratori che praticano lo smart working (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Si	38,8	36,0	38,2	37,5
Sempre	4,0	6,2	4,9	5,2
Spesso	13,6	10,2	6,9	9,7
Qualche volta	21,2	19,6	26,4	22,6
No	41,9	50,3	39,6	44,2
Non applicabile	19,3	13,7	22,2	18,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

Tabella 6. Giudizio dei lavoratori sullo smart working (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Positivo	86,3	91,6	83,9	87,3
Negativo	6,9	4,9	11,8	8,1
Non so	6,8	3,5	4,3	18,3
Totale	100,0	100,0	100,0	4,6

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

6. Il rapporto con l'azienda, tra luci e ombre

Si è visto come le relazioni con i colleghi e con i dirigenti siano fonte di soddisfazione per i lavoratori e come esse contribuiscano alla più generale soddisfazione per il proprio impiego. Lungo questa linea di riflessione, è utile analizzare il senso che le persone attribuiscono più in generale al rapporto con la propria azienda, cioè con il soggetto di riferimento – il contesto materiale ed immateriale – all'interno del quale si strutturano concretamente i rapporti di lavoro.

A questo proposito, dall'indagine emerge che per il 70,6% degli intervistati l'azienda è una comunità di persone con cui condividere valori importanti: il 19,9% ci crede fermamente e il 50,7% condivide l'idea sia pure con un minore trasporto, mentre il 29,3% non la pensa così. È un'idea che riscontra consensi maggioritari in modo trasversale alle diverse classi di età, ai diversi livelli di reddito e anche nelle diverse dimensioni aziendali (tabella 7).

Tuttavia, nel rapporto reale con il datore di lavoro, la maggioranza del campione dichiara che, se dovesse tirare un bilancio del dare e avere, il saldo

risulterebbe in rosso per il lavoratore e positivo per l'azienda. Infatti, il 72,0% degli occupati ritiene di dare alla propria azienda più di quanto riceva indietro. La maggioranza dei lavoratori, insomma, è convinta di essere in credito nei confronti della propria azienda (tabella 8).

Le elevate aspettative degli intervistati nei confronti dell'azienda intesa come comunità di valori si infrangono nel concreto, tanto che in maggioranza appaiono convinti che l'azienda dovrebbe dare loro molto di più. È una constatazione che, ancora una volta, modera la generale soddisfazione dei lavoratori rispetto ai "fondamentali" statici del proprio impiego. L'idealizzazione dell'azienda, concepita come una collettività significativa, coesiste con la visione cruda di un datore di lavoro che prende più di quel che restituisce indietro, alimentando un possibile risentimento covato dal singolo lavoratore.

Come si vedrà più avanti, il bilancio in rosso di cui si è riferito sopra è attenuato dall'opinione del 50,1% di lavoratori che dichiarano che, di fronte a emergenze e difficoltà personali, l'azienda ha però operato come un valido sostegno, fornendo al lavoratore un supporto prezioso. Si noti che questa considerazione vale parimenti nelle piccole imprese (51,5%) e in quelle di più grandi dimensioni (48,6%). Non è improbabile che in questa valutazione risuonino gli echi della fase più acuta dell'emergenza sanitaria, quando molte aziende hanno di fatto svolto una funzione di sussidiarietà istituzionale, offrendo ai propri collaboratori molteplici forme di supporto. Il trauma di quella fase è stato rapidamente riassorbito, tuttavia resta nel fondo, non rimosso, il senso di una comunità che nel momento del bisogno, in molti casi e per molteplici esigenze, si è rivelata attiva, utile, talvolta insostituibile. Nella fase più acuta dell'emergenza, infatti, uno dei fattori di differenziazione tra gli occupati consisteva proprio nel grado di supporto che potevano ricevere dalla propria azienda, su cui si poteva contare. Aziende grandi e strutturate, oppure piccole ma molto coese e reattive, hanno saputo costituire un riferimento importante per le persone, attrezzandosi per garantire la continuità del lavoro e provvedendo spesso anche all'erogazione di forme concrete di aiuto.

Quando si parla di occupazione, l'attenzione collettiva è subito catturata dai "fondamentali", come la retribuzione percepita, l'orario lavorativo, la stabilità del posto di lavoro, le competenze richieste e le mansioni svolte, come in una sorta di riflesso condizionato dalle radici antiche, legate al ruolo sociale che il lavoro ha incorporato nelle società moderne, al punto che i "fondamentali" costituiscono una sorta di preconditione per giudicare un'offerta di lavoro. Ma sarebbe un errore sottovalutare le dimensioni immateriali che definiscono un buon lavoro. I risultati dell'indagine evidenziano, infatti,

che oggi le persone attribuiscono una elevata importanza alla relazionalità vissuta in azienda e alla possibilità di riconoscere il luogo di lavoro come una comunità di valori.

Per i lavoratori, una buona azienda è quella che paga retribuzioni soddisfacenti, che impone orari di lavoro adeguati, meglio ancora se garantisce forme di flessibilità nell'impegno lavorativo e la sicurezza del posto di lavoro. Ma una buona azienda è anche un contesto da cui le persone traggono appagamento dallo stare insieme e in cui sono riconoscibili valori condivisi. Una mission nobile non compensa retribuzioni insufficienti o mansioni insoddisfacenti; tuttavia, l'assenza di valori positivi depotenzia l'attrattività di un'azienda e di fatto incide negativamente sul sentiment di chi vi lavora.

Tabella 7. Opinioni dei lavoratori sull'azienda come comunità di persone con cui condividere valori importanti (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Si	77,1	65,5	72,1	70,6
Molto	13,7	14,7	28,7	19,9
Abbastanza	63,4	50,7	43,4	50,7
No	22,9	34,5	27,9	29,3
Poco	20,2	28,5	20,5	23,5
Per niente	2,6	6,1	7,4	5,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

Tabella 8. Lavoratori convinti di dare all'azienda più di quanto ricevono indietro (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Si	67,9	75,4	71,0	72,0
Molto	23,8	25,9	27,2	25,9
Abbastanza	44,1	49,5	43,8	46,1
No	32,1	24,6	29,0	28,0
Poco	26,9	18,8	21,3	21,6
Per niente	5,3	5,8	7,7	6,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

7. La sicurezza del posto di lavoro: l'antidoto italiano al fenomeno "Great Resignation"

In una fase storica di grande incertezza, in cui i motori dell'insicurezza individuale girano a pieno regime, diventa più significativa la ricerca di valori su cui puntellare la propria stabilità personale. I tanti e diversi rischi che si sono materializzati in questi anni, diventati sfide acuminate per le persone, che spesso costringono ad adottare cambiamenti vorticosi dopo abitudini consolidate nel corso degli anni, hanno innalzato il bisogno di sicurezza, e il lavoro dipendente resta nell'immaginario degli italiani un pilone fondamentale dell'edificio della stabilità personale. Nei circuiti del dibattito pubblico si è annunciato con troppa leggerezza un futuro fatto tutto di start up o di lavoro autonomo per tutti, come se fosse una fase più avanzata e moderna del rapporto personale con il lavoro. Invece, la "fine del lavoro dipendente", tante volte retoricamente annunciata, è ancora di là da venire. Infatti, malgrado i tanti avvisi sulla fine dell'attrattiva del "posto fisso", i dati dell'indagine certificano l'elevata reputazione sociale del lavoro dipendente permanente.

Per il 71,3% dei lavoratori intervistati il posto fisso per tutta la vita è ancora un obiettivo importante da perseguire, mentre solo il 28,7% si dice contrario a questa affermazione. Tale opinione è condivisa dal 68,5% dei maschi e dal 75,1% delle femmine, dal 69,7% dei giovani e dal 64,4% dei lavoratori più maturi (tabella 9).

Sono dati che riflettono probabilmente il clima del nostro tempo, segnato da una densa incertezza esistenziale, che amplifica le paure e spinge le persone a ricercare in ogni ambito un ancoraggio rassicurante, includendo dunque anche l'avversione per la precarietà lavorativa.

Così, lo stato d'animo dei lavoratori intervistati rispetto alle prospettive future del proprio impiego, nell'arco dei prossimi cinque anni, è all'insegna della fiducia per il 27,4%, il 26,6% indica serenità, il 18,3% invece la rassegnazione, il 16,2% l'incertezza, il 9,4% addirittura l'entusiasmo, solo il 2,1% la paura (tabella 10).

Ancora una volta prevale una visione complessivamente positiva del proprio impiego, anche proiettandosi nella prospettiva dei prossimi cinque anni. Fiducia e serenità si accompagnano però all'accettazione di quel che si ha, piuttosto che alla rincorsa ad avere qualcosa di più e di diverso. In un'epoca burrascosa, incerta, piena di rischi e di minacce, il lavoro è inteso come un rifugio, capace di assicurare i "fondamentali". Anche quando non offre straordinarie opportunità di crescita resta comunque una fonte di tranquillità ed accontentarsi diventa l'antidoto all'italiana alla Great Resignation.

Anche il timore che l'evoluzione tecnologica (in particolare, l'utilizzo massiccio dei sistemi basati sull'intelligenza artificiale) possa mettere in pericolo il proprio lavoro risulta meno diffuso di quanto si potesse prevenire. Solo il 26,2% dei lavoratori intervistati considera l'intelligenza artificiale una minaccia, mentre il 53,9% crede che sia un'opportunità e il 19,9% non ha maturato un'opinione in proposito (tabella 11).

In particolare, gli incroci per le diverse variabili socio-demografiche, economiche e territoriali mostrano che in tutti i gruppi sociali prevale una maggioranza che considera l'intelligenza artificiale un'opportunità. Solo tra gli occupati in possesso di un basso titolo di studio si registrano scostamenti rilevanti: il 39,8% dei meno scolarizzati (con al massimo la licenza media) reputa l'intelligenza artificiale una minaccia per il lavoro, contro soltanto il 20,4% dei laureati.

Tabella 9. Opinioni dei lavoratori sul fatto che il posto fisso per tutta la vita è un obiettivo importante da perseguire (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Si	69,7	79,2	64,4	71,3
Molto	21,6	30,6	21,0	24,8
Abbastanza	48,1	48,5	43,4	46,4
No	30,3	20,8	35,6	28,7
Poco	23,7	17,5	21,9	20,6
Per niente	6,6	3,3	13,8	8,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

Tabella 10. Pensando al futuro, ai prossimi cinque anni, quale tra i seguenti termini descrive meglio il suo stato d'animo rispetto al suo lavoro? (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Fiducia	32,4	26,2	26,2	27,4
Serenità	26,5	26,9	26,3	26,6
Rassegnazione	11,9	20,4	20,0	18,3
Incertezza	16,8	17,6	14,4	16,2
Entusiasmo	10,2	7,3	11,0	9,4
Paura	2,2	1,5	2,7	2,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

Tabella 11. Opinioni dei lavoratori sull'impatto dell'intelligenza artificiale sul lavoro (%)

	Maschi	Femmine	Totale
Una minaccia	24,0	29,0	26,2
Una opportunità	58,8	47,3	53,9
Non so	17,2	23,7	19,9
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

8. Perché cambiare lavoro

Un'indicazione significativa emersa dall'indagine è che la cultura del lavoro nel nostro tempo è molto marcata dall'atmosfera sociale complessiva, in particolare dal peso che l'incertezza esercita sulle persone e dalla conseguente ricerca di forme di sicurezza nella propria vita. Una molteplicità di evidenze segnala che anche nel rapporto con il lavoro tende a prevalere una logica da rifugio, in grado di alleviare l'incertezza che plana sulle vite individuali.

La ridefinizione del rapporto individuale con il lavoro non è un fenomeno esclusivamente economico-aziendale, non origina e non si compie per intero nel mercato del lavoro, perché risente di cambiamenti sociali extra-lavorativi che hanno un impatto rilevante proprio sulla cultura del lavoro. Il periodo della pandemia, ad esempio, da molti è stato considerato l'origine di un orientamento sociale verso una rinnovata ricerca di senso nella vita, che include anche la richiesta di contenere il peso del lavoro sulle esistenze individuali.

Per queste ragioni, la messa in campo di strategie efficaci per promuovere l'engagement delle persone nelle aziende non può prescindere dalla dimensione extra-lavorativa. È del tutto evidente che le aziende, anche se operano per essere riconosciute come comunità di valori, non possono prescindere dalla capacità competitiva. Dall'indagine emerge però che ciò che oggi viene rigettato dai lavoratori è l'unilateralità della logica della competitività, intesa come il cardine esclusivo intorno al quale tutto deve ruotare. L'azienda deve essere competitiva e raggiungere risultati profittevoli, tuttavia questa vocazione da sola non determina una cultura aziendale adeguata ai tempi. Infatti, può accadere anche che molti lavoratori decidano di lasciare la propria azienda.

Complessivamente, il 23,2% degli occupati intervistati ha cambiato lavoro negli ultimi tre anni: in particolare, il 15,5% una sola volta e il 7,7% più volte. Il

76,8%, al contrario, non ha cambiato lavoro (tabella 12).

Una parte significativa degli intervistati – quasi uno su quattro – si è dunque messa in movimento. Si conferma, dal lato dell'esperienza soggettiva dei lavoratori, ciò che le statistiche ufficiali del mercato del lavoro testimoniano: una dinamicità molto rilevante negli scambi di domanda e offerta di lavoro, con consistenti flussi di manodopera e di figure professionali in movimento.

I principali protagonisti di questa dinamica sono i giovani di 18-34 anni: il 41,9% ha cambiato lavoro negli ultimi tre anni (il 14,5% una volta, il 27,4% più volte). Anche tra i 35-49enni il 23,4% ha cambiato lavoro, mentre la percentuale scende al 12,2% tra gli over 50. Inoltre, la mobilità occupazionale coinvolge di più le donne (26,0%) rispetto agli uomini (21,1%).

Tra coloro che hanno cambiato lavoro, complessivamente il 68,2% lo ha fatto dopo essersi dimesso volontariamente, quindi per assecondare una propria decisione. In particolare, il 26,1% ha scelto di andarsene dall'azienda in cui lavorava per privilegiare un altro lavoro con una retribuzione economica più gratificante, il 20,9% per entrare in un ambiente di lavoro considerato migliore, l'11,7% per ottenere un lavoro più vicino alle proprie aspirazioni, il 9,4% per un luogo di lavoro più vicino alla propria abitazione (tabella 13).

Il 27,5% di chi ha cambiato lavoro, invece, è stato costretto a trovare un nuovo impiego a causa della scadenza del precedente contratto di lavoro a tempo determinato o di collaborazione. Il 4,3%, in ultimo, è stato licenziato e quindi è stato obbligato a ricollocarsi.

La precarietà contrattuale connota maggiormente l'esperienza dei lavoratori più giovani (31,6%). Tra i 35-49enni, invece, la ragione principale del cambio di lavoro consiste nella scelta di un ambiente migliore (27,1%). Per i lavoratori più maturi l'attrattore è stata una retribuzione più vantaggiosa (23,4%).

È molto diversa l'articolazione delle ragioni del cambio di lavoro tra gli uomini e le donne, poiché:

- le donne hanno sperimentato di più il termine di un precedente contratto di lavoro (il 32,3% rispetto al 23,2% degli uomini);
- gli uomini, invece, tendono con maggiore frequenza a dimettersi perché hanno trovato altrove condizioni economiche migliori (il 28,8% rispetto al 23,0% delle donne).

I flussi maggiori coinvolgono le aziende tra 10 e 49 addetti, dove il 35,3% ha cambiato lavoro almeno una volta nel periodo considerato, contro il 20,6% registrato nelle aziende più piccole, fino a 9 addetti.

Indicazioni di grande interesse provengono dalla propensione a cambiare lavoro. I fattori ipotetici che stimolerebbero gli occupati a fare una scelta del

genere consentono di focalizzare il peso attribuito ad alcune variabili specifiche nella odierna cultura del lavoro degli italiani.

Dall'indagine emerge che complessivamente quasi la metà (il 47,3%) dei lavoratori intervistati lascerebbe il proprio lavoro se ne avesse la possibilità. Il dato presenta una notevole omogeneità trasversalmente alle caratteristiche socio-demografiche dei rispondenti. Infatti, esprimono la propensione a cambiare il 47,1% dei maschi e il 47,7% delle femmine, il 58,9% dei giovani, il 54,5% degli adulti e anche il 35,5% dei più anziani. La voglia di cambiare lavoro coinvolge tutta la struttura produttiva, poiché dichiarano di essere propensi a spostarsi altrove, in caso di opportunità adeguate, il 46,5% dei lavoratori nelle aziende fino a 9 addetti, il 57,0% in quelle tra 10 e 49 dipendenti, il 52,6% in quelle tra 50 e 249 dipendenti e il 41,3% in quelle ancora più grandi, da 250 addetti in su. La soddisfazione dichiarata per i "fondamentali" del proprio impiego attuale, pertanto, non depotenzia la diffusa propensione ideale a cambiare, qualora se ne presentasse la concreta possibilità (tabella 14).

Quali sono i fattori che stimolerebbero maggiormente le persone a cambiare lavoro (a parità di retribuzione)? In primo luogo, la disponibilità di più tempo libero, motivo indicato dal 35,8% degli intervistati. È questa la ragione principale che potrebbe spingere le persone a lasciare l'attuale impiego per uno nuovo: vale per il 36,2% dei maschi e il 35,2% delle femmine, per il 44,0% dei giovani e il 30,0% dei più maturi, per il 40,1% dei percettori di redditi bassi, per il 36,4% dei dipendenti delle aziende più piccole e per il 33,1% di quelli occupati nelle aziende di dimensioni più grandi. Lavorare meno per guadagnare più tempo da dedicare a sé stessi, per la propria famiglia, per gli hobby e per gli interessi personali: è questa la ragione principale che potrebbe spingere le persone ad accettare un lavoro diverso da quello attuale (tabella 15).

Tra i fattori citati come stimolo al cambiamento del lavoro figura anche la possibilità di ottenere un impiego meno distante da casa (21,5%) o uno in cui sia possibile praticare lo smart working (19,7%): entrambi sono aspetti che incidono sulla quantità di tempo da dedicare a sé stessi, grazie alla riduzione dei tempi di spostamento per raggiungere il luogo di lavoro. Anche questi dati evidenziano la crescente centralità del tempo da dedicare ad altre attività diverse dal lavoro: in fondo, anche in questo caso si tratta di liberare tempo per sé stessi.

La seconda leva che stimolerebbero il cambiamento dell'occupazione è la possibilità di accedere a migliori prospettive di carriera, un fattore indicato dal 29,7% degli occupati intervistati. Per il 21,5% conterebbe invece la dispo-

nibilità di un welfare aziendale sviluppato di cui usufruire, con benefit, polizze sanitarie, previdenza integrativa. Il 16,6% sarebbe motivato da un ambiente dinamico, coinvolgente, motivante, mentre il 15,5% dalla possibilità di ricevere un maggiore riconoscimento dai capi e il 13,4% sarebbe lusingato da migliori opportunità di formazione e riqualificazione.

Se la disponibilità di più tempo libero è, come si è visto, il fattore motivante più importante, indipendentemente dal tipo di azienda in cui le persone lavorano, tra gli occupati impiegati nelle grandi aziende le migliori prospettive di carriera presentano un'attrattività più alta. Per gli uomini sono particolarmente allettanti le migliori prospettive di carriera (il 32,6% rispetto al 25,7% delle donne), ma anche la possibilità di fare esperienze all'estero e il richiamo di un brand aziendale forte, con una reputazione elevata. Per le donne, invece, contano di più l'attenzione da parte dei capi (il 19,9% rispetto al 12,3% degli uomini), la possibilità di utilizzare lo smart working e la disponibilità di un welfare aziendale sviluppato (si tenga sempre presente la persistente necessità per le donne che lavorano di conciliare i tempi di lavoro con le attività di cura familiari, che nelle famiglie italiane ricadono ancora prevalentemente su di loro).

Tabella 12. Lavoratori che negli ultimi tre anni hanno cambiato lavoro (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Si	41,9	23,4	12,2	23,2
Più volte	14,5	6,9	4,5	7,7
Una volta	27,4	16,5	7,7	15,5
No	58,1	76,6	87,8	76,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

Tabella 13. Motivi del cambiamento di lavoro (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Mi sono dimesso	62,1	56,3	56,7	68,2
Per un lavoro con condizioni economiche migliori	31,6	21,7	23,4	26,1
Per un lavoro con un ambiente migliore	18,0	27,1	15,2	20,9
Per un lavoro più vicino alle mie aspirazioni	12,5	7,6	18,1	11,7
Per un lavoro più vicino alla mia abitazione	6,3	13,1	8,7	9,4
Il contratto di lavoro a tempo determinato/di collaborazione è scaduto	31,6	26,2	21,8	27,5
Sono stato licenziato	0,0	4,4	12,9	4,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

Tabella 14. Lavoratori che lascerebbero il proprio lavoro se ne avessero la possibilità (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Sì, per uno più gratificante o più vicino casa	58,9	54,5	35,5	47,3
Sì, per andare in pensione	0,0	14,7	30,0	18,9
No	41,1	30,8	34,4	33,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

Tabella 15. Fattori che spingerebbero i lavoratori a cambiare lavoro (a parità di retribuzione) (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Disponibilità di più tempo libero	44,0	36,9	30,0	35,8
Migliori prospettive di carriera	36,9	33,3	22,0	29,7
Minore distanza da casa	23,4	24,4	17,6	21,5
Disponibilità di un welfare aziendale sviluppato (benefit, polizza sanitaria, previdenza integrativa, ecc.)	25,5	24,4	16,4	21,5
Possibilità di lavorare in smart working	27,4	21,9	13,0	19,7
Un ambiente dinamico, coinvolgente, motivante	17,1	17,6	15,3	16,6
Maggiore attenzione e riconoscimento da parte dei capi	14,1	17,9	14,0	15,5
Maggiori opportunità di formazione e riqualificazione	13,7	16,3	10,4	13,4
Possibilità di lavorare con più autonomia	9,3	12,5	10,8	11,1
Possibilità di fare esperienza all'estero	10,1	7,6	12,7	10,2
Un brand aziendale forte, con un'alta reputazione	8,9	8,7	9,7	9,1
Un'azienda etica, con un'alta responsabilità sociale, in linea con i miei valori	8,3	7,6	10,0	8,7

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

9. Il rischio del disimpegno

In un mercato del lavoro dinamico, ad alta propensione a cambiare nel caso si ottengano benefici sulla retribuzione o sull'orario lavorativo, occorre riflettere su chi non riesce a modificare la propria condizione occupazionale, che spesso risente di un processo di ridimensionamento delle proprie aspettative. Come emerge, peraltro, da alcune interviste in profondità realizzate nell'ambito della ricerca: "Sostare in un posto non ha senso e quindi mi sposto, se posso. Se non posso spostarmi, sosto e sto male. Il senso di malessere e di rinuncia è determinato dal fatto che dove sono non sto bene, e quindi dove sono per me non ha senso, dovrei essere da tutt'altra parte. Può

essere doloroso, perché ti senti costretto. E questo lo trovo molto coerente con chi poi semplicemente aspetta, perché non può fare nient'altro, non può andare da un'altra parte, non può cambiare lavoro, non può decidere di non venire più, perché ha altri vincoli... e quindi resta, il sostare diventa ancora più insopportabile".

L'adattamento delle persone a quello che hanno può nascondere una sofferenza psicologica, legata appunto al fatto che ci si deve accontentare di quel che c'è. L'effetto soggettivo, in tal caso, è inevitabilmente il disimpegno, che significa restare, ma chiamandosi fuori. Possono scattare così meccanismi di progressivo ritiro (quite quitting), di rannicchiamento in azienda: si fa lo stretto necessario, ma senza particolari energie e senza un pieno coinvolgimento. Si tratta, in definitiva, di una sorta di strategia per ammortizzare il disagio psicologico mediante la smobilitazione silenziosa a causa dell'assenza di prospettive vivificanti.

Ciò appare confermato anche da altre considerazioni emerse dalle interviste in profondità: "Traversale è la stanchezza, le persone sono stanche, provate e questo è collettivo. Però i modi con cui questa stanchezza si manifesta lo vedo diversamente caratterizzato in base a diversi fattori".

10. A che serve il lavoro? Il valore del lavoro e il benessere soggettivo

I dati dell'indagine riflettono quanto emerso anche dalle interviste qualitative realizzate nell'ambito della ricerca, che può sintetizzarsi nella seguente testimonianza: "Costatazione ineludibile e innegabile è che in questo momento ci sia un tema di senso e significato rispetto al lavoro. Che gli occupati in questo momento si interrogano sul significato del loro lavoro è un dato indiscutibile". E ancora: "In molti ha ravvivato la domanda: quale senso e significato ha il lavoro, non in sé stesso, ma nel rapporto con altri valori: il tempo libero, la famiglia, la dimensione sociale, ecc. Ora questo è un dato innegabile che segna una frattura rispetto al passato... Il valore dato al lavoro ha bisogno di un profondo ripensamento e di una rivalutazione, di una rigenerazione".

Sono riflessioni che convalidano alcuni risultati della presente indagine, come la convinzione della maggioranza dei lavoratori che il bilancio del dare-avere con l'azienda sia negativo per loro; o l'atteggiamento per cui, qualora si disponga di un'alternativa praticabile e si abbia la forza psicologica necessaria, allora ci si può mettere in movimento per cambiare lavoro.

Il cambiamento della cultura collettiva del lavoro è però suffragato da un'altra serie di dati rilevati mediante l'indagine. Al di là della famiglia e delle relazioni affettive, solo un terzo degli occupati intervistati (il 33,3%) ritiene che il lavoro sia l'attività più importante di tutte le altre. Per il 49,0% ha la stes-

sa importanza di altre attività che vengono svolte individualmente, come lo sport, gli hobby, il volontariato, e per il 17,7% è invece meno importante delle attività alternative (tabella 16).

I dati mostrano, in particolare, l'evoluzione generazionale della cultura del lavoro. Emergono infatti differenze significative, perché tra i giovani la quota che reputa il lavoro la cosa più importante di tutte scende al 29,0%, mentre tra i lavoratori più maturi, over 50, sale al 35,9%. Risulta, dunque, una diversa declinazione generazionale della questione, con i giovani più propensi alla relativizzazione del ruolo del lavoro come baricentro della vita. Sarebbe un errore, o almeno una forzatura, parlare di una marginalità del lavoro nelle vite degli italiani; ma è corretto dire che, rispetto al passato, si è ridotta la pervasività del lavoro e che la percezione di una sua minore centralità è più evidente proprio tra le giovani generazioni.

Il 58,9% dei lavoratori intervistati ritiene, inoltre, che nel nostro Paese le persone dedichino più attenzione alla vita privata di quanto facessero prima dell'emergenza Covid. Ne sono più convinti proprio i giovani (65,1%). È diffusa dunque l'opinione che nel triennio trascorso, segnato da successive emergenze, sia maturata una diversa concezione della vita, in cui il peso della cura da dedicare a sé stessi risulta accresciuto, a scapito della centralità del lavoro (tabella 17).

Così, il 61,6% degli occupati intervistati – non sono pochi – dichiara di ritenere che il lavoro serva solo per disporre di un reddito, per potersi poi dedicare alle cose che contano davvero nella vita (tabella 18).

Emerge, ancora una volta, il valore soggettivo del lavoro e la potenza suggestiva del tempo emancipato dal lavoro. Al di là delle retoriche sul fenomeno delle "grandi dimissioni", l'evoluzione culturale principale a proposito del rapporto con il lavoro è legata a un cambiamento del valore attribuito al tempo libero dal lavoro, da dedicare alle attività che soggettivamente si valutano più importanti o interessanti. Non una fuga dal lavoro in quanto tale, dunque, da cui deriva comunque la sussistenza economica, ma una riduzione del valore soggettivo attribuito al lavoro. È come se si fosse abbassata la soglia accettabile del tempo da dedicare al lavoro. Non si tratta della perpe-trazione di antiche lotte ideologiche finalizzate alla riduzione dell'orario di lavoro, bensì della richiesta molto contemporanea di una maggiore autonomia individuale, che trova la sua migliore espressione in un rinnovato equilibrio tra tempo di lavoro e tempo di vita. Emancipare il tempo – risorsa scarsa ed esauribile, per definizione – dal lavoro vuol dire poterlo utilizzare per attività che garantiscono un beneficio soggettivo ritenuto di maggior valore.

Soluzioni finalizzate alla riattivazione della scintilla del coinvolgimento

possono rivelarsi utili. Dalle interviste in profondità emerge come, soprattutto per i lavoratori non più giovani, resti la necessità di avere “un riconoscimento gratificante dell'importanza del lavoro che svolgono e della propria funzione”: se il lavoro tornasse a dare di più ai lavoratori, probabilmente a loro volta i lavoratori darebbero qualcosa di più al lavoro. Per i giovani, invece, la dinamica di disancoraggio dal lavoro ha radici più fresche, in quanto rinvia a un mutato sistema valoriale. L'attenzione da loro rivolta alla possibilità di conciliare il lavoro con la vita intesa in senso pieno è molto alta. Soprattutto dopo che le emergenze degli ultimi anni hanno svelato una vulnerabilità inaspettata: non a caso, 6 lavoratori su 10 si dicono pessimisti pensando all'Italia tra dieci anni (tabella 19).

È perciò essenziale che il lavoro e la presenza in azienda trovino un modo rinnovato di esplicitarsi per contribuire alla costruzione del benessere soggettivo dei lavoratori di fronte a uno stato di incertezza ormai pervasivo.

Ci sono comunque dei buoni punti fermi dai quali ripartire, da considerare insieme a un paio di spie di allarme (tabella 20):

- è diffusa ancora in maniera plebiscitaria la convinzione che il lavoro resta il mezzo mediante il quale migliorare la propria condizione economica e sociale: lo pensa complessivamente il 92,3% del campione;
- che il successo nel lavoro dia senso alla vita è anch'essa un'opinione molto diffusa, fatta propria complessivamente dal 65,9% dei lavoratori (un'affermazione ritenuta molto vera dal 16,3% e abbastanza vera dal 49,6%);
- non pochi lavoratori, ma comunque meno della metà (il 44,5%), pensano però che il successo nel lavoro arrivi solo se si è disposti a rinunciare a una vita privata appagante;
- un quarto degli occupati (il 23,8%) crede che nel lavoro convenga dare solo il minimo indispensabile.

Tabella 16. Opinioni dei lavoratori sull'importanza del lavoro nella vita (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Più importante delle altre attività che svolgo (sport, hobby, volontariato, ecc.)	29,0	33,1	35,9	33,3
Importante al pari delle altre attività che svolgo	49,9	49,0	48,5	49,0
Meno importante delle altre attività che svolgo	21,1	17,8	15,5	17,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

Tabella 17. Lavoratori che pensano che oggi le persone dedicano più attenzione alla vita privata rispetto a prima della pandemia (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Si	65,1	58,8	55,5	58,9
Molto	12,3	13,5	13,2	13,1
Abbastanza	52,8	45,3	42,3	45,8
No	34,9	41,2	44,6	41,1
Poco	27,4	30,2	32,5	30,5
Per niente	7,5	11,0	12,1	10,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

Tabella 18. Lavoratori che considerano il lavoro solo un mezzo per disporre del reddito necessario per potersi dedicare alle cose che contano davvero nella vita (%)

	Maschi	Femmine	Totale
Si	69,7	54,3	61,6
Molto	23,4	19,4	21,0
Abbastanza	46,3	35,0	40,6
No	30,3	45,7	38,4
Poco	25,2	33,5	30,1
Per niente	5,1	12,2	8,3
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

Tabella 19. Atteggiamento dei lavoratori pensando all'Italia tra dieci anni (%)

Ottimista	24,4
Pessimista	60,6
Non so	15,0
Totale	100,0

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

Tabella 20. Accordo dei lavoratori con le seguenti affermazioni (%)

	18-34 anni	35-49 anni	50 anni e oltre	Totale
Molto	37,1	34,9	43,2	38,6
Abbastanza	55,5	57,5	48,8	53,7
Poco	6,2	6,3	7,0	6,5
Per niente	1,3	1,3	1,0	1,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
Il successo nel lavoro dà senso alla vita				
Molto	14,6	14,0	19,5	16,3
Abbastanza	50,3	49,2	49,5	49,6
Poco	30,2	30,2	23,3	27,5
Per niente	4,8	6,6	7,7	6,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
Il successo nel lavoro arriva solo se si è disposti a rinunciare a una vita privata appagante				
Molto	8,4	12,9	9,1	10,4
Abbastanza	31,8	40,6	29,2	34,1
Poco	42,2	31,5	41,0	37,6
Per niente	17,6	15,0	20,8	17,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
Nel lavoro conviene dare solo il minimo indispensabile				
Molto	4,8	8,4	3,6	5,7
Abbastanza	22,9	20,8	12,7	18,1
Poco	46,3	40,0	34,0	39,1
Per niente	26,0	30,8	49,6	37,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

11. Le caratteristiche socio-demografiche del campione di occupati intervistati

Di seguito sono indicate le caratteristiche socio-demografiche (tabella 21) e strutturali (tabella 22) del campione di 1.000 occupati maggiorenni rappresentativo a livello nazionale, proporzionale per sesso, classi di età e area geografica di residenza (metodologia di intervista: Cawi-Cati-Cami).

Tabella 21. Caratteristiche socio-demografiche del campione (%)

<i>Sesso</i>	
Maschio	60,6
Femmina	15,0
Totale	100,0
 <i>Classi di età</i>	
18-34 anni	22,6
35-49 anni	38,4
50 anni e oltre	39,0
Totale	100,0
 <i>Titolo di studio</i>	
Nessuno	0,1
Licenza elementare	0,3
Licenza media/Qualifica professionale	12,5
Diploma	47,0
Laurea o superiore	40,1
Totale	100,0
 <i>Area geografica di residenza</i>	
Nord-ovest	29,8
Nord-est	22,4
Centro	21,3
Sud e isole	26,5
Totale	100,0

Nazionalità

Italiana	98,3
Paese Ue	1,3
Paese extra-Ue	0,4
Totale	100,0

Tipologia familiare

Unipersonale	20,0
Coppia senza figli	21,0
Coppia con figli	52,1
Monogenitoriale	6,9
Totale	100,0

Reddito annuo

Fino a 15.000 euro	19,1
Tra 15.000 e 28.000 euro	39,2
Tra 28.000 e 55.000 euro	27,4
Tra 55.000 e 75.000 euro	4,1
Oltre 75.000 euro	2,0
Non so	8,2
Totale	100,0

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

Tabella 22. Caratteristiche strutturali del campione (%)

<i>Tipologia di occupato</i>	
Lavoratore dipendente a tempo indeterminato	69,0
Lavoratore dipendente a tempo determinato	12,0
Lavoratore con contratto di collaborazione	4,1
Altro	14,9
Totale	100,0
<i>Ruolo ricoperto in azienda</i>	
Dirigente, quadro direttivo	9,2
Funzionario, impiegato, tecnico specializzato	64,1
Mansioni esecutive	26,7
Totale	100,0
<i>Settore di attività dell'azienda</i>	
Agricoltura, silvicoltura, pesca	3,0
Industria	17,6
Costruzioni	4,7
Servizi	74,7
Totale	100,0
<i>Dimensioni dell'azienda</i>	
Fino a 9 addetti	28,3
Tra 10 e 49 addetti	16,4
Tra 50 e 249 addetti	17,6
250 addetti e oltre	37,8
Totale	100,0
<i>Anzianità aziendale</i>	
Fino a un anno	14,0
2-5 anni	25,2
6-10 anni	17,1
11-20 anni	23,6
21 anni e oltre	20,1
Totale	100,0

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023



VISSUTI, ASPETTATIVE E INQUIETUDINI NEL MONDO DEL LAVORO OGGI

Marco Vergeat

1. Brevi note metodologiche

La parte qualitativa della ricerca si è basata su interviste individuali e focus group. Sono state realizzate 25 interviste individuali, tutte rivolte a persone di età compresa tra i 40 e i 60 anni, appartenenti quindi alla generazione dei baby boomers e alla generazione X. Inoltre, sono stati realizzati 4 focus group (complessivamente 23 persone) con partecipanti più giovani, in età compresa tra i 22 anni e i 36 anni, appartenenti quindi alla generazione dei millennials, salvo un paio di più giovani della generazione Z. Le interviste sono state rivolte a 5 capi azienda, 9 fra top manager di primo livello e middle manager e 9 responsabili HR. A queste si sono aggiunte due interviste a responsabili di associazioni confindustriali. Le interviste hanno avuto una durata di 1/1,5 h ciascuna mentre i focus group una durata di 2 h ciascuno. Le interviste e i focus group sono stati trascritti e si è proceduto ad un'analisi testuale e trasversale di tutti i contenuti. Nel report, in relazione ai diversi temi che sono stato oggetto di sintesi di commento ed interpretazione, vengono riportati alcuni verbatim ritenuti significativi tra virgolette.

2. Il vissuto soggettivo del lavoro: overview

Alla domanda circa il vissuto del lavoro (ricavabile dalla propria esperienza diretta e dal confronto con gli altri...) gli intervistati rispondono mettendo l'accento su un'ampia gamma di temi. Come se si guardasse dentro un caleidoscopio, il vissuto del lavoro assume forme e coloriture diverse e complesse. La prima impressione che se ne ricava è che il tema sollevato suscita molto interesse e sia percepito da tutti come di estrema attualità e rilevanza. Al contempo diventa chiaro che, seppure a fronte di incertezze e di un certo iniziale disorientamento, il significato del lavoro, la sua centralità nella vita delle persone stiano attraversando un'evidente discontinuità rispetto al passato.

Nella prima fase dell'intervista, da alcuni si segnala una stanchezza diffusa: "... è un momento che restituisce un'idea di capitale umano un po' smarrito, stanco, quasi esausto ...". Ma è una stanchezza psicologica prodotta anche

da fattori esterni: la lunga pandemia, l'ingresso senza soluzione di continuità in un periodo di guerre e instabilità geo-politiche, le riprese e le improvvise stasi dell'economia, la "novità" dell'inflazione, ecc. Gli elementi di contesto che caratterizzano questo momento storico percepito come complesso e di transizione, vengono enfatizzati, si dice, da una comunicazione pervasiva e multicanale (giornali, televisioni, social, ecc.) che alimenta emozioni negative e "spegne la gioia di vivere". La stanchezza psicologica è anche, in qualche modo, connessa al significato del lavoro: "... le persone in questo momento si interrogano sul significato del loro lavoro, questo è un dato indiscutibile ...". Il tema della ricerca di un senso, di un significato del proprio lavoro che vada oltre la semplice necessità di una retribuzione, emerge in maniera chiara e trasversale in quasi tutte le interviste e parzialmente nei focus group dei giovani.

Nelle risposte degli intervistati assume medesima trasversalità ed enfasi la diminuzione del valore identitario del lavoro: sembra che non si voglia dare al lavoro la stessa centralità esistenziale di un tempo. Questo concetto viene espresso da molti con un'ampia varietà di verbalizzazioni e il più delle volte viene considerato un modo di pensare e "di essere" caratteristico soprattutto dei giovani, millenials e generazione Z.

- > "... Il lavoro si rileva meno identitario, definisce meno l'identità delle persone. Vale sicuramente per i giovani che nascono così ma anche per le persone più adulte ..."
- > "... Il lavoro era visto come una meta per avere sicurezza, status, ecc. La differenza con i nuovi assunti è enorme: la priorità è il tempo libero, il seguire le proprie passioni, nemmeno tanto la famiglia ..."
- > "... Per me il lavoro era ed è la chiave per affermare l'identità delle persone, l'utilità per se stessi e per gli altri ..."
- > "... Il lavoro ora è una delle tante cose che le persone fanno, per noi era più identificativo ..."

Fa capolino più volte, in questa prima fase dell'intervista, l'ombra lunga del Covid che ha completamente sdoganato la possibilità di lavorare a distanza e da casa propria. Numerosi intervistati considerano l'esperienza del Covid e l'introduzione del cosiddetto smart working un punto di svolta epocale e decisivo per il significato ed il vissuto del lavoro, "...l'elemento che ha generato un giro di boa ...". Le ragioni e le conseguenze di questa discontinuità sono molte:

- la consapevolezza che nulla è dato per certo e nulla si può davvero controllare ed il conseguente ribilanciamento tra il valore del lavoro ed altre cose che hanno valore nella vita delle persone: il tempo libero, la fami-

glia, la dimensione sociale, le passioni e gli hobby, ecc.

- l'aspettativa di poter conciliare con maggiore facilità la soddisfazione di esigenze, scadenze ed interessi personali e familiari con quelli lavorativi, evitando gli spostamenti e lo stare in ufficio. Tale aspettativa è stata generata dalla diffusione e dal consolidamento post pandemico dello smart working,
- la conferma per alcuni (non per tutti) della scarsa utilità e dello scarso valore aggiunto derivante dalla consuetudine di lavorare "in presenza" negli uffici.

Il lavorare a distanza, forzato dal Covid e dai lockdown, è diventata per molti una soluzione consolidata, addirittura un cambiamento nell'organizzazione della propria vita personale e familiare. C'è chi ha riorganizzato la gestione della famiglia e la gestione dei figli, chi addirittura si è trasferito nei paesi di origine e lavora da là. Tutto ciò ha creato e crea però significativi problemi di non facile soluzione:

- > "... Si è perso un po' il senso e il valore di quello che facciamo ..."
- > "... Si rischia di far perdere completamente il concetto di relazione, scambio, rapporto interpersonale ..."
- > "... Il lavorare da casa alla lunga fa perdere il desiderio e la consapevolezza di fare parte di qualcosa ..."

Senza contare gli impatti sull'innovazione e sulla execution:

- > "... Le cose succedono quando le persone stanno insieme ..."
- > "... Lo scambio in presenza è mandatorio, è quello che permette di generare le idee ..."

Complessivamente si ricava dalle risposte degli intervistati che "il Covid", con tutto ciò che ne è seguito, abbia slatentizzato un vissuto e forse un malessere che già esisteva prima. Malessere che aveva già determinato un distacco tra la vita delle persone ed il lavoro, seppure naturalmente con diversi gradienti di intensità a seconda del tipo di lavoro, del ruolo ricoperto, delle caratteristiche personali.

Emerge infine in questa prima fase dell'intervista qualcosa di parzialmente inaspettato: la percezione da parte di quasi tutti gli intervistati, per la maggior parte appartenenti alla generazione X e a quella dei baby boomers, di una forte distanza di atteggiamento e vissuto verso il lavoro tra loro e i giovani appartenenti alla generazione dei millenials e alla generazione Z. Una distanza che viene sottolineata in una chiave talvolta quasi conflittuale. Questo è un tema assai rilevante che sarà sviluppato in un capitolo successivo.

3. Fattori che influenzano il vissuto del lavoro

Vi sono numerosi e diversi fattori che influenzano il vissuto, il significato e le aspettative che le persone rivolgono al lavoro. Alcuni di essi possono essere parte del più ampio contesto sociale ed economico contemporaneo. Altri attengono ad aspetti che potremmo considerare strutturali del mercato del lavoro ed altri ancora che possono essere qualificati come fattori culturali e psicologici.

4. Pervasività e fascinazione della tecnologia

Tra i fattori di contesto emerge quello della pervasività della tecnologia, della fascinazione legata alla sua capacità prestazionale, nonché del suo impatto sul modo di pensare e lavorare, comunicare e relazionarsi. La tecnologia suscita sentimenti ambivalenti: da un lato se ne apprezzano le ovvie e progressive potenzialità per velocizzare i processi, rendere flessibile il lavoro, collezionare informazioni, per avere accesso a risorse di conoscenza e a "mondi" di esperienza un tempo difficili da raggiungere. Dall'altro lato le tecnologie suscitano preoccupazione e incertezza perché se ne percepiscono, soprattutto da parte dei baby boomer e della generazione X, gli effetti negativi, i rischi e anche la loro non governabilità.

Tutti gli intervistati considerano che la tecnologia abbia cambiato il modo di lavorare e comunicare e abbia creato una vera e propria discontinuità anche nei rapporti sociali. Gli ultimi 3 - 4 anni sono stati di fortissima accelerazione in questo senso. Ciò ha prodotto, per gli intervistati, una molteplicità di effetti che possiamo sintetizzare come segue:

- Una virtualizzazione dell'esperienza e della relazione frutto sia della digitalizzazione diffusa di molti processi e attività (anche appartenenti alla quotidianità di ciascuno), sia dell'iper-utilizzo dei vari social: Instagram, Twitter, TikTok, Facebook, per certi aspetti lo stesso WhatsApp.
 - > "... Per esempio la remote connection fa perdere un po' il senso e il valore di quello che facciamo, si perde il senso di autenticità ..."
 - > "... Mi è capitato spesso di fare colloqui su Teams e poi in presenza era tutto diverso ..."
- L'essere sempre connessi, l'iper-connettività sottrae tempo ed energia alla riflessione, all'approfondimento, tutto è veloce, sommario, superficiale, fugace.
 - > "... Siamo immersi in un mondo in cui tutto è un mordi e fuggi e questo si riflette anche nel lavoro, nella capacità di fermarsi e riflettere ...".
 - > "... Essere sempre collegati genera una perdita di focus, costantemente

te sollecitati dalle notifiche di Twitter o di Instagram crea difficoltà a mantenere la concentrazione ..."

- > "... Noto in tutti un calo di attenzione estremo, in me in primis ..."
- La velocità amplificata dalla tecnologia diviene parte integrante e connotato dell'intero sistema competitivo e di conseguenza il decidere e l'agire velocemente divengono sempre di più una regola a cui è difficile sfuggire:
 - > "... È vincente il fatto di saper sfruttare velocemente tutte le informazioni a cui abbiamo accesso senza soffermarsi troppo... anche perché tutto diventa rapidamente obsoleto ..."
- "Velocità" e "superficialità" divengono anche i driver di un modo di pensare e di porsi nei confronti del lavoro, influenzando anche sul sistema delle aspettative.
 - > "... Il mondo è superficiale anche per necessità, le informazioni sono superficiali perché sono troppe e bisogna semplificare e questo porta noi stessi ad esserlo: l'approfondimento è qualcosa di costoso in termini di energia e applicazione ..."
 - > "... Tutti vogliono essere brillanti subito, non c'è cultura della preparazione ..."
 - > "... Le persone hanno fretta di conseguire risultati economici e di carriera in un tempo ragionevolmente troppo breve, è il riflesso della velocità che la società vive ..."

5. Lo spirito del tempo e l'immaginario collettivo

Emergono in modo trasversale nello sviluppo delle interviste elementi influenzanti il vissuto del lavoro che sono, a tutti gli effetti, cause esterne alle imprese e che determinano quello che potremmo chiamare lo "spirito del tempo". Quest'ultimo è influenzato dalla concomitanza di una serie di fenomeni che determinano un clima generale di incertezza e apprensione verso il futuro: gli andamenti altalenanti dell'economia, caratterizzati da fasi brevi di ripresa e improvvise gelate (fra questi il sopraggiungere inaspettato dell'inflazione); l'esplosione improvviso di guerre cruente che innescano dinamiche geo-politiche internazionali preoccupanti, il rischio di pandemie come quella recentemente vissuta di cui fino a poco tempo fa non si aveva nemmeno più la memoria. Per ultima, ma non ultima per importanza, la questione ambientale ed il cambiamento climatico che allude a scenari apocalittici e che genera una sorta di eco-ansia che vive sottopelle in molte persone. Caratteristica è l'opinione che esprime un intervistato:

- > "... L'ambiente esterno veniva definito V.U.C.A (Volatile, Uncertain, Com-

plex, Ambiguous), oggi esiste un nuovo modo per definire la situazione: B.A.N.I. (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incompreensible) ... una sorta di V.U.C.A. al quadrato. Tutto ciò impatta sul vissuto delle persone al lavoro ..."

A ciò si aggiunge la percezione, corroborata da dati strutturali relativi ai tassi di crescita economica, al calo demografico, alla dinamica degli investimenti, ecc. che si vive nel nostro Paese, ma più in generale in Occidente, una fase storica di transizione, decrescita e declino e, dice un intervistato:

- > "... Questo te lo porti dentro, c'è gente più incazzata, più egoista, con più problemi rispetto al passato anche di sussistenza ... se sei in una fascia media fai fatica ..."

6. La difficoltà a "sostare"

Il logoramento della fiducia nel futuro, la rinuncia a pensare e ad agire in una prospettiva di lungo termine, si collega alla difficoltà e alla fatica di "sostare". Per "sostare" si intende avere continuità di presenza e impegno in un medesimo luogo, in una attività, ma anche in un ruolo professionale, così come dentro ad un percorso o ad un progetto. Il concetto di sostare assume per le diverse persone intervistate significati molteplici: può voler dire stare a lungo nella stessa azienda, affinare e accumulare esperienza sufficiente per diventare competenti nel proprio lavoro o semplicemente portare a compimento un percorso lungo e complesso. Sembra che "sostare", "ermarsi" equivalga a perdere l'opportunità di "andare veloci", di fare altro, di essere altrove, di essere anche qualcosa di diverso rispetto a ciò che si è e si fa.

Per alcuni questa difficoltà è riconducibile ad una scarsa significatività del lavoro, al non credere nell'utilità e nello scopo della propria attività.

- > "... se sostare in un posto non ha senso per me allora mi sposto, vado via ..."
- > "... sostare mi dà la sensazione di perdere opportunità se non credo in quello che faccio ..."

Per altri la difficoltà di "sostare" è collegata all'essere focalizzati sul presente, sul "qui ed ora" ed è causata dall'incertezza di una prospettiva futura per la quale, quindi, non vale la pena di impegnarsi. In tal senso l'impegno è visto come un sacrificio, una riduzione del proprio spazio vitale, una "riduzione di essere" invece che un possibile arricchimento di sé.

- > "... lo vedo così un po' dappertutto, vivere il momento, il futuro è incerto, il presente no ..."
- > "... Impegnarsi oggi per avere un risultato domani? Ma perché se posso già portare a casa qualcosa oggi ..."

Su questo punto si esprimono con chiarezza una parte dei giovani dei focus group:

- > "... Il contratto a tempo indeterminato mi ha impanicato, sarà così per tutta la vita? Che ansia, no voglio cambiare. Avere un lavoro che mi definisca per tutta la vita mi mette ansia ..."
 - > "... Nei colleghi più giovani della generazione Z, ho visto 3 casi di persone che si sono licenziate aprendo Partita IVA pur di avere la libertà di poter lavorare per più aziende ..."
 - > "... Cambiare per vedere altro. Ma altro cosa? ..."
 - > "... Cambiare per sfuggire alla monotonia ..."
- I millenials attribuiscono ai social, almeno in parte, la difficoltà nel "sostare" e approfondire. Una difficoltà che viene soprattutto attribuita a chi è più giovane di loro.
- > "... sono i social che influenzano i più giovani, che danno l'illusione che tutto è possibile, che se vuoi puoi...ok ma ti devi anche fare un mazzo tanto ..."
 - > "... I ragazzini non sanno discernere ciò che è reale, gli appare tutto semplice e quindi perché dovrebbero sbattersi a lavorare 8 ore al giorno? ..."
- Infine, emerge che l'esposizione al web, ai social, ma anche ad altri canali di comunicazione come le piattaforme streaming o anche la tradizionale televisione, offre in ogni momento della giornata un vasto menù di possibilità e di stimoli che funzionano come opportunità di evasione e scarico dell'ansia, non si limitano a distrarre e a defocalizzare, ma suscitano vere e proprie forme di attrazione ed identificazione ancorché fuggevoli e temporanee.

7. Le distanze generazionali

Dalle interviste e dai focus group emerge una significativa distanza tra le generazioni relativamente al vissuto del lavoro e alle aspettative che ad esso vengono rivolte. I baby boomers e la generazione X, che costituiscono la totalità delle interviste individuali, considerano il lavoro, in larga prevalenza, fondamentale per la realizzazione di se stessi. Vedono in esso la chiave per affermare la propria identità, "... l'utilità per se stessi e per gli altri ...". Ribadiscono con forza questa convinzione pur riconoscendo quanto sia importante avere maggiore tempo per sé e disporre di una maggiore flessibilità nel modo di lavorare grazie anche all'utilizzo, seppure non esclusivo, dello smart working.

- > "... Mi piace tantissimo e mi realizzo nel mio lavoro, e per me non è un peso, è un progetto ..."
- > "... La generazione dai 40 anni in su ha radicato il senso del dovere e la realizzazione attraverso il lavoro...ha un approccio di grandissima responsabilità verso quello che fa ..."
- > "... Le vecchie generazioni sono abituate a lavorare molto di più, il lavoro è identificativo ..."

Baby boomers e generazione X dichiarano maggiore allineamento con le logiche aziendali, di aver mantenuto legame e senso di appartenenza verso l'azienda. Poiché il lavoro ha una valenza per loro identitaria sono interessati al suo contenuto, che deve essere interessante e coinvolgente, oltre che in grado di soddisfare le aspettative economiche e la sicurezza di lungo termine (per questo sono più sensibili alla solidità finanziaria dell'azienda). La flessibilità, il work-life balance, il tempo libero, la possibilità di lavorare a distanza possono avere una loro importanza e se ne riconoscono i vantaggi, oggi più di ieri, ma non sono considerati elementi fondamentali.

Dalle interviste individuali emerge anche in più riprese un'opinione piuttosto omogenea e nitida dei giovani, millenials e generazione Z. Un'opinione che in qualche caso risulta essere un po' stereotipata e venata di una certa negatività.

- > "... le nuove generazioni si fanno bastare lo stipendio, vogliono uscire e fare le proprie cose, magari senza fare nulla ..."
- > "... Le generazioni più recenti rischiano di considerare il lavoro una cosa accessoria, secondaria nella scala dei valori ..."
- > "... le nuove generazioni sono meno disponibili al sacrificio, la soddisfazione e la realizzazione personale è ricercata in altri fattori ..."
- > "... i giovani entrano in azienda con l'idea che il lavoro è solo lavoro, io mi realizzo in altro...io lavoravo 12 ore al giorno tutti i giorni e ne ero contento perché stavo imparando e crescendo ..."

In estrema sintesi queste generazioni di giovani vengono definite come più attente al work-life balance ed orientate al tempo libero, meno disposte all'impegno e alla fatica vissuti da loro come un sacrificio, più in difficoltà nel prendersi serie responsabilità dirette e nell'approfondire rimanendo focalizzati. Portatori di una disillusione e di un disincanto nei confronti del lavoro e del futuro che non è altrettanto sottolineata per i più senior. Stupisce che non sia dato spazio ad aspetti più positivi e luminosi che pur dovrebbero e potrebbero essere apprezzati: la padronanza della tecnologia, lo spirito innovativo, l'energia, la capacità di punti di vista sul mondo diversi e nuovi, ecc. Qua e là fanno capolino apprezzamenti di tipo generico, ma sono decisamente marginali:

- > "... i più giovani colgono anche l'idea della sostenibilità ambientale e sociale, del senso civico ..."

Millenials e generazione Z, d'altro canto, confermano quanto veniva espresso dalle interviste individuali rispetto al vissuto del lavoro. Il lavoro è importante per acquisire le risorse necessarie a vivere ma perde la sua centralità esistenziale. È un mezzo necessario per finanziare altri progetti e programmi

personali ritenuti interessanti.

- > "... si cerca di fare in modo che il lavoro sia a servizio della vita che voglio fare. Lavoro un mezzo per poter fare la vita che voglio ..."
- > "... la nostra generazione è molto più incline a ricercare un equilibrio tra vita privata e lavorativa ..."
- > "... Ora vedo che nei giovani c'è meno ossessione per la carriera, forse per mazzate, forse per crisi del 2009, forse per crisi pandemica...si voglio fare carriera ok, ma senza uccidermi e senza perdermi tante altre cose. Allora mi accontento, mi allineo ad una cosa più morbida che mi fa stare serena ..."

Tuttavia, i giovani esprimono interesse verso i contenuti del lavoro, la possibilità di apprendere e crescere, le relazioni che si instaurano nell'ambiente di lavoro, nonché verso il significato e l'impatto che quest'ultimo ha in azienda e più in generale nella società:

- > "... voglio fare quello per cui sono portata e che mi dà soddisfazione e vedo che questo è così per tanti ..."
- > "... la cosa più importante è riuscire a trovare una passione per quello che si va a fare ..."
- > "... Il riconoscimento e la crescita sono importanti ... sentirsi visti e riconosciuti per me è fondamentale ..."
- > "... è importante l'equilibrio relazionale anche tra colleghi e avere un buon grado di conoscenza, sentirsi un team, sentirsi vicini ..."
- > "... Maggiore moralità nei giovani e volontà di fare qualcosa per il prossimo e che sia realmente sostenibile ..."

Tra i giovani vi è anche chi si sente più affine ai valori delle generazioni più senior e osserva inclinazioni e comportamenti della propria generazione dall'esterno e con piglio critico. In un caso si fanno interessanti distinguo e si segnalano diverse tipologie di atteggiamento verso il lavoro da parte dei giovani. Ciò a significare che i millenials e anche la generazione Z non possono essere considerati un corpo omogeneo, con le medesime motivazioni, aspettative e caratteristiche culturali:

- > "... Vi sono persone che hanno scelto un percorso formativo poco ambizioso e che investono poco nel lavoro ..."
- > "... Persone che hanno trovato un lavoro non previsto che si sentono bloccati perché stanno facendo una carriera che non è quella che avevano immaginato ..."
- > "... Infine quelli dell'overachievement, che lavorano tanto in un settore molto specifico ma alla fine vivono male perché vorrebbero fare anche altro oltre al lavoro ..."

Complessivamente, emerge che una delle differenze fondamentali di mindset e di atteggiamento che i giovani esprimono verso il lavoro, verso le aziende e verso i capi ai diversi livelli delle strutture, rispetto ai baby boomers e anche alla generazione X, è costituita da una sorta di "inversione dell'onere della prova":

- > "... l'onere della prova era su di me, dovevo dimostrare di essere in grado. Ma ora mi sto rendendo conto che questo equilibrio si sta spostando, l'onere della prova è sull'azienda ..."

8. Che cosa si cerca nel lavoro e suscita motivazione

Sia dalle interviste individuali che dai focus group si confermano alcuni driver motivazionali "tradizionali", che sono da sempre noti. Emergono poi pochi elementi di relativa novità legati alla minore centralità del lavoro nella vita delle persone. Ciò che è importante sottolineare è la nuova enfasi attribuita ad alcuni fattori sia igienici che motivazionali. Una parte significativa degli intervistati sottolinea, ad esempio, come siano tornati ad essere rilevanti nel percepito delle persone gli aspetti economici, in particolare retribuzioni e benefit. Ciò come conseguenza di una certa stasi nelle dinamiche retributive degli ultimi anni (anche in confronto ad altri paesi) e anche come conseguenza degli effetti negativi prodotti da un generalizzato aumento dei costi della vita.

- > "... La parte economica è tornata ad essere molto importante ..."
- > "... è importante avere retribuzioni adeguate rispetto ai costi che sei costretto a sostenere ..."
- > "... la copertura dei bisogni primari torna ad essere rilevante: un salario adeguato, sostenibile nel tempo, una certa stabilità e sicurezza del posto di lavoro ..."

Inoltre, si confermano come fondamentali per generare motivazione l'opportunità di accrescere le proprie competenze ed allargare il perimetro della propria responsabilità. Il tema della crescita personale e professionale è citato ripetutamente soprattutto, come era prevedibile, dai giovani. Sempre dai giovani viene una domanda esplicita e ricorrente di ascolto, valutazione e feedback, nonché di ottenere riconoscimento. Da parte di qualcuno di loro si menziona l'utilità di avere un mentore senior in azienda che possa orientare il loro sviluppo.

Altri driver di motivazione "evergreen" sono la possibilità di avere obiettivi sfidanti, di avere una percezione chiara del significato e dell'utilità del proprio lavoro, di sentirsi responsabilizzati e di avere sufficiente autonomia e delega decisionale ed operativa.

Emergono poi alcuni fattori anch'essi considerati motivanti che, rispetto al passato, anche se per loro natura non sono del tutto nuovi, sembrano acquisire oggi maggiore rilevanza. Qualcuno li considera addirittura decisivi nel segnare l'appartenenza ad una organizzazione di lavoro.

- "... il sentirsi parte di qualcosa ...": l'essere parte di un grande progetto, l'essere soggetto coinvolto e attivo nella costruzione di qualcosa di cui poter essere fieri. La condivisione quindi di una "Visione" coinvolgente, credibile e aspirazionale. Una visione che oltre ad essere ben comunicata deve essere resa credibile dalla qualità dei leader che la rappresentano. Questi ultimi per essere credibili devono dare prova di integrità e coerenza. Fa parte della visione anche il sistema valoriale di riferimento che inevitabilmente la influenza. La sintonia con i valori espressi e praticati dall'azienda è considerata fondamentale, soprattutto dai giovani.
- "... la qualità delle relazioni fra colleghi e con i capi ...": la possibilità di respirare un buon clima nell'ambiente di lavoro, di instaurare relazioni positive e collaborative con i colleghi, di non percepire alcun elemento di "tossicità" al lavoro, è considerato, dai giovani in particolare, un fattore essenziale per scegliere e restare in azienda. Relazioni negative, conflittuali o eccessivamente competitive possono addirittura essere, per qualcuno (non per tutti), il motivo principale di allontanamento e poi di abbandono di un lavoro. Se da una parte si considera la possibilità di vivere relazioni positive un fattore importante di scelta e di motivazione, dall'altra le relazioni sono caratterizzate da legami deboli, da una certa fragilità, da scarso approfondimento. È sufficiente che la pressione e la complessità del lavoro "riscaldino l'ambiente", creino qualche tensione o la percezione di un certo livello di conflittualità, che i più giovani sono portati a cercare vie di fuga. Significativa è la verbalizzazione di un partecipante: "...va di moda il concetto di psychological safety, il rischio è di avere aziende popolate da persone che non accettano il contraddittorio ..."
- Come già precedentemente accennato, fra i fattori oggi considerati fondamentali assai più che nel passato, vi è quello del work-life-balance. Ma che cosa c'è di nuovo su questa questione che in una certa misura è sempre esistita? C'è di nuovo che è molto più esteso il numero delle persone a cui interessa e ciò senza troppe distinzioni di età, livello di qualifica e di responsabilità. Un tempo la spiccata ricerca dell'equilibrio fra tempo privato e tempo di lavoro era tipica di chi aveva un atteggiamento di minore investimento nei confronti del lavoro, di chi non era particolarmente attratto dal successo e dalla carriera professionale o di chi, più semplicemente, riteneva di non avere capacità e competenze tali da

raggiungere traguardi significativi per sé. Oggi la richiesta di un lavoro flessibile, gestibile anche da remoto, che lasci spazio ad un tempo per sé è assai più generalizzata e riguarda anche giovani talenti, persone con elevate qualifiche e perfino qualcuno che esercita un ruolo direzionale.

9. Conclusioni: linee di frattura, consapevolezza delle aziende e percezione delle priorità

A fronte degli elementi e dei fenomeni che sono stati oggetto di analisi e che influenzano le aspettative ed i vissuti soggettivi del lavoro, nonché il benessere e la soddisfazione delle persone al lavoro ed il loro livello di engagement, emergono in modo piuttosto evidente alcune linee di contraddizione e di frattura. Da un lato i bisogni più o meno espliciti e consapevoli delle persone, le loro aspettative, i loro desideri; dall'altro le necessità, le caratteristiche ed i vincoli che caratterizzano la realtà del lavoro ed i contesti nei quali esso si svolge.

Riprendiamo alcune di queste linee di contraddizione/possibile frattura:

- Il livello delle retribuzioni (soprattutto per i livelli non direttivi) non tiene il passo con l'aumento generalizzato dei costi della vita, ma le aspettative delle persone relative al tenore di vita e ai livelli di consumo sono crescenti.
- La dinamica delle carriere è, per i più, tendenzialmente lenta, le opportunità di sviluppo nelle aziende sono relativamente poche e necessitano un'attenzione selettiva. Ma la crescita professionale, l'ampliamento del perimetro delle responsabilità sono considerati da tutti, e soprattutto dai giovani, molto rilevanti. Talvolta l'aspettativa è che avvengano in tempi irragionevolmente brevi.
- Il mondo del lavoro è in un divenire sempre più complesso e competitivo da ogni punto di vista, richiede competenze altrettanto complesse che spesso devono integrare elevata specializzazione e capacità gestionali, richiede elevata produttività, ma l'aspettativa delle persone è di poter avere maggiore tempo per sé, per la famiglia, per i propri interessi, ecc. assegnando al lavoro minore pervasività e centralità nella propria vita.
- La capacità competitiva di un'azienda, la sua capacità di innovare, di mantenere alti i livelli di qualità e di efficienza è inevitabilmente collegata all'integrazione sui processi, alla collaborazione, al gioco di squadra, all'essere una comunità di lavoro guidata da scopi e valori comuni. Per contro sul fronte delle persone sembra crescere una spinta individualista, orientata sì a relazioni confortevoli ma non necessariamente focalizzate sullo sforzo necessario per raggiungere alte prestazioni.

- Per le aziende è molto importante l'identificazione organizzativa, il senso di appartenenza, è piuttosto scontato che esso abbia influenza sull'engagement, sulla produttività, sull'innovazione. Tuttavia, le persone sembrano avvertire meno il bisogno di appartenere e di identificarsi con l'organizzazione. Ciò per un insieme di motivi che sono stati ampiamente trattati precedentemente.
- L' avere ed il sapere comunicare una visione strategica di lungo periodo è considerato dalle aziende ma anche dalle persone un collante fondamentale per una comunità professionale, un elemento importante per stimolare la fiducia e l'engagement. Tuttavia, le persone nutrono una tendenziale sfiducia nel futuro, soprattutto se proiettato nel lungo termine. Sono meno disponibili ad attendere per ottenere risultati differiti nel tempo e spesso preferiscono accontentarsi di ciò che possono realizzare nell'immediato.

LE SEI LINEE DI FRATTURA

La realtà del lavoro:

- Dinamica retributiva
- Dinamica delle carriere
- Complessità e competitività
- Integrazione e gioco di squadra
- Senso di appartenenza
- Visione strategica di lungo periodo



Aspettative:

- Tenore di vita
- Crescita rapida
- Tempo per sé
- Individualismo/relazioni orientate al benessere
- Legami deboli
- Sfiducia nel futuro

Priorità:

Leadership efficace e diffusa, comunicazione e condivisione della visione, centralità delle persone come progetto aziendale

Fonte: indagine Asfor-Isvi, 2023

Il livello di consapevolezza delle aziende circa l'intensità e l'ampiezza di queste linee di frattura, circa la dinamica evolutiva che le caratterizza e le loro cause sembra essere a macchia di leopardo: per alcune questi temi sono oggetto di discussione e di confronto nel management; per altre lo sono, al momento, assai poco; per altre ancora non lo sono per nulla. Per chi è più avanti nella riflessione su questi temi, l'auspicio è che il management sia di primo livello che di livello intermedio possa accrescere la propria conoscenza e consapevolezza di questi fenomeni insieme alla capacità di gestirli, rafforzando significativamente le proprie capacità di leadership. Vi è anche la convinzione che le funzioni HR dovranno maturare conoscenze e strumenti adeguati per poter operare su queste linee di frattura, riducendone l'impatto negativo.

- > "... la consapevolezza è scarsa, inferiore a quella che dovrebbe essere, soprattutto nel middle management ..."
- > "... siamo in ascolto ma lontani dal costruire un contesto di lavoro adatto alle nuove esigenze ..."
- > "... i reparti HR sono generalmente molto impreparati su questi temi, soprattutto nelle medie aziende ..."
- > "... Nel dare delle risposte abbiamo fortissime difficoltà. Magari abbiamo individuato delle possibili soluzioni ma poi ci rendiamo conto che non sono tali ..."

I capi azienda, i manager, i responsabili HR intervistati hanno indicato alcune linee di indirizzo prioritarie, anche se queste ultime rimandano a soluzioni che sono ancora tutte da mettere a fuoco per consentire di passare all'azione. La difficoltà nell'elaborare le soluzioni deriva anche dal fatto che il vissuto del lavoro, le aspettative, le inquietudini ad esso collegate si generano prevalentemente fuori dalle aziende, nel più ampio contesto economico, sociale e culturale. Tuttavia, le linee di indirizzo prioritarie emerse riguardano lo sviluppo di una leadership professionale e manageriale efficace e diffusa, attenta all'ascolto e capace di dare significato al lavoro; il rafforzamento a tutti i livelli dell'attività di comunicazione e coinvolgimento per veicolare la visione ed il progetto di lungo periodo; l'impegno effettivo di mettere davvero le persone al centro di un progetto di sviluppo organizzativo, cercando di trovare il punto sostenibile di equilibrio tra risultati di conto economico (logica di breve periodo) ed una visione strategica di lungo periodo.

RINGRAZIAMENTI

Partner

Questa ricerca è il frutto di un lavoro durato più di un anno, promosso da ASFOR Associazione Italiana per la Formazione Manageriale e ISVI - Istituto per i Valori di Impresa nell'ambito dell'Osservatorio Managerial Learning ASFOR-ISVI 2023 con il prezioso supporto dei partner, che desideriamo ringraziare:

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



FORMAZIONE UNICA. COME TE.



Quaderni di Management ASFOR - Aprile 2024

Direttore responsabile Mauro Meda

© 2024 **ASFOR - Associazione Italiana per la Formazione Manageriale**

Viale Beatrice d'Este, 26, 20122 Milano - tel. 02.5832.83.17

e-mail: info@asfor.it

web: <https://asfor.it/>

Progetto grafico e di impaginazione a cura di Nucleo Creativo





||| / ||| ASFOR



Viale Beatrice d'Este, 26
20122 Milano



T +39 02 58328317
E info@asfor.it



asfor.it