

# DOV'È FINITO LO STACANOVISTA? FARE CARRIERA NELL'ERA DELLE CRISI

Martina Midolo

La complessità della realtà attuale influenza il mondo del lavoro. I tempi della carriera, che già si erano accorciati rispetto agli Anni 80 e 90, sono oggi ancora più ristretti e danno vita a crescite professionali spesso frenetiche e legate a logiche del tutto inedite: non si cambia lavoro solo per guadagnare di più o per essere maggiormente stimolati; spesso lo si fa per essere più sereni o per poter dedicare maggior tempo alla famiglia e alla vita privata. In questi ultimi anni dominati da crisi di ogni tipologia, le aziende si sono accorte di aver perso il ruolo di forza e, quindi, hanno dovuto costruire un'inedita flessibilità. Ecco che il modello di carriera 'rigido', segnato da fasce di età precise cui corrispondevano livelli di *seniority*, ha lasciato spazio a una situazione più complessa, nella quale le persone si sviluppano in una modalità nuova.



1. **Ruben Assandri, Head of Sales Italy di Personio**
2. **Chiara Dodero, Head of Manpower Professional**
3. **Paolo Ferioli, Trainer di Formazione Comportamentale e Fondatore di Openminds**
4. **Gabriele Ghini, Managing Director di Transearch Italia e Presidente di ProperDelMare Consulting**
5. **Silvia Orlandini, People & Culture Manager di Reverse**
6. **Roberto Sarrocco, Direttore di Fmts Lavoro**
7. **Claudio Sponchioni, Fondatore e CEO di Jobiri**
8. **Gianfranco Vercellone, Senior Partner di IdeaManagement Human Capital**

**E**timologicamente la parola “carriera” indica una strada, un tracciato da seguire. Più precisamente, il significato primitivo fa riferimento alla via larga e senza intoppi che carri e cavalli potevano percorrere di corsa, a ritmo spedito; proprio per questo motivo, infatti, ha poi assunto anche l’accezione di “andatura veloce”. Il senso di questa parola, però, pur mantenendo il suo legame con l’immagine di un percorso, nel corso del tempo ha subito una trasformazione, finendo per essere legata soprattutto alla sfera professionale. Comunemente “fare carriera” significa “ascendere gerarchicamente nell’organizzazione aziendale”, con una crescita non solo economica, ma anche a livello di responsabilità e autorità. Ma si tratta ancora di un percorso lineare? Il suo mito si è spesso nutrito di una narrazione stacanovista, in cui ambizione, competizione e bisogno di impressionare con rendimenti e performance la facevano da protagonisti. Oggi, in un mondo sempre più attento alla salute mentale e all’equilibrio tra lavoro e vita privata e fortemente ‘scosso’ da crisi di ogni tipo, questo paradigma sembra essere fortemente in crisi. E di pari passo, anche la leadership è declinata in modo differente.

Tutto questo vuol dire che le carriere sono più trasversali, cioè è possibile crescere anche senza rivestire ruoli apicali nella gerarchia aziendale. Esperti e professionisti del settore Risorse Umane raccontano di un mondo del lavoro sempre meno gerarchizzato e più interfunzionale, con uno sviluppo professionale che si allinea alla crescita a 360 gradi delle persone, in termini di competenze, responsabilità, ma anche influenza e valore all’interno dell’organizzazione. In attesa di costruire questo futuro, le aziende stanno investendo sulla valorizzazione degli individui, non solo per accogliere le loro esigenze e poter proporre piani di crescita adeguati, ma anche perché il concetto di fare carriera è legato alla ricerca di benessere e serenità sul posto di lavoro.

## Il lavoro accoglie un nuovo sistema valoriale

Nell’indagine *What workers want. Dalla ricerca alla realizzazione sul lavoro*, pubblicata nel 2022 dall’Agenzia per il lavoro ManpowerGroup, si evidenzia che, rispetto al pre-

pandemia, i lavoratori hanno driver completamente diversi non solo rispetto alla carriera, ma per la qualità della vita in generale. Il 93% delle persone intervistate (su un campione di 5mila lavoratori da Australia, Francia, Italia, Regno Unito e Stati Uniti) considera la flessibilità una parte cruciale della vita lavorativa, mentre il 73% ritiene un fattore utile alla *retention* potersi permettere di prendersi cura della propria famiglia nella modalità desiderata. “Come si nota dalle statistiche, oggi fare carriera non significa più sacrificare tutto e tutti senza scrupoli. Le ambizioni professionali riguardano un bel lavoro soddisfacente, con un progetto che sia compatibile con la propria vita personale e familiare”, commenta **Chiara Dodero, Head of Manpower Professional**, brand del Gruppo Manpower focalizzato sulla selezione e lo sviluppo di Professional e Junior manager.

Inoltre, a pesare sullo sviluppo del personale oggi sono le relazioni sul luogo di lavoro. Se il 74% degli intervistati vuole un manager in grado di supportarli e il 71% un leader di cui fidarsi, ben il 79% degli intervistati afferma di voler lavorare con persone con cui va d’accordo e di cui si fida. Il rapporto con la leadership, infatti, è altrettanto fondamentale: come precisa Dodero, il primo motivo per cui le persone cambiano lavoro è una relazione tesa o deludente con il proprio responsabile. Il modello tradizionale di lavoro, basato sul controllo e poco propenso all’ascolto, è andato in crisi definitivamente con l’avvento della pandemia. Non solo l’emergenza sanitaria ha accresciuto la necessità di intraprendenza e flessibilità nei lavoratori, ma bisogna considerare anche quanto stiano incidendo le startup sui modelli organizzativi attuali.

Queste imprese sono caratterizzate da un assetto (e una cultura) flessibile e fortemente innovativo che attrarre molte persone e con cui le aziende tradizionali devono fare i conti. “Il modello di leadership nelle startup è strutturato in maniera un po’ diversa rispetto alle altre imprese più ‘storiche’: si lavora per obiettivi, con frequenti momenti di feedback e valutazioni delle performance. In questo contesto il collaboratore è chiamato a responsabilizzarsi e, in effetti, ci sono le condizioni per le quali può avere lo spazio di maggiore autonomia”, spiega la manager. In questo caso i leader non sono autoritari, ma autorevoli, particolarità che incide positivamente sulle persone, che percepiscono fiducia da parte dell’organizzazione. Se multinazionali e grandi imprese si sono già adattate al nuovo modello (indice anche di quanto esso sia idoneo per il particolare momento storico), le Piccole e medie imprese (PMI), evidenzia Dodero, stanno facendo fatica: ai manager e agli imprenditori è richiesto un grande sforzo culturale, ma sarà un processo inesorabile.

## La chiarezza prima di tutto

Un elemento inedito rispetto al passato è che in questi ultimi anni c’è meno pudore nell’esplicitare l’ambizione a crescere professionalmente, soprattutto tra le donne, nota **Silvia Orlandini, People & Culture Manager di Reverse**, società di head hunting e consulenza HR. Manifestare il proprio interesse a fare carriera è un importante indice di lealtà e trasparenza da parte del lavoratore e, in tutta risposta,



Foto di Iren Rotunno  
Titolo foto

l'organizzazione deve dimostrarsi all'altezza di accogliere questa dichiarazione di intenti. "L'azienda deve mantenere un dialogo aperto rispetto allo sviluppo delle persone: non deve essere vissuto come un tabù. Anzi, dovrebbe essere motivo di orgoglio avere risorse motivate, pronte alla sfida e, in un certo senso, anche fiere di sentirsi parte di un contesto che possa investire sulle loro capacità", specifica la manager. I percorsi di carriera, di fatto, possono essere uno strumento di *retention*, ma date queste condizioni la chiarezza deve essere un elemento fondamentale.

Prima di sviluppare un piano di carriera bisogna valutare alcuni aspetti: chi è, che ruolo e che storia ha la persona interessata alla crescita. Le organizzazioni, infatti, devono poter investire su risorse fidate e allineate ai valori aziendali. Concretamente, poi, occorre innanzitutto definire un *job title* e, successivamente, un piano di azione: quali sono le competenze necessarie per ricoprire quel ruolo e come ottenerle.

Dopo una valutazione rispetto alla situazione attuale della persona, si pianificano soluzioni e strategie differenti per arrivare all'obiettivo: da corsi di formazione specifici a percorsi di coaching e mentorship. "Per la sostenibilità dell'organizzazione, i cambiamenti devono essere incrementali. Inoltre, non sempre è possibile 'accontentare' le persone nel loro sviluppo, perché può accadere che le posizioni ambite non siano, in quel momento, scoperte. Anche in questo caso l'azienda deve essere chiara, ma deve altresì poter proporre un'altra soluzione per valorizzare

la persona che ha deciso di mettersi in gioco", commenta la People & Culture Manager di Reverse. L'organigramma aziendale, infatti, può essere rivisto e mai come in questi ultimi anni abbiamo assistito a una proliferazione di nuovi *job title*. Periodicamente emergono poi nuovi temi e nuove sensibilità cui le aziende devono adattarsi, a dimostrazione anche del fatto che la carriera non si sviluppa esclusivamente in verticale. "Le organizzazioni possono valorizzare le ambizioni dei lavoratori anche diversificando le proposte, ma bisogna analizzare bene quali sono i driver della crescita, che cosa motiva veramente le persone. Alcuni potrebbero voler ricoprire una posizione di maggiore responsabilità, altri aumentare il proprio stipendio", conclude Orlandini.

### I 'super tecnici' come nuovi leader

Il fattore età all'interno dei passaggi di carriera è sempre meno rilevante rispetto al passato. Lo sviluppo professionale dipende, piuttosto, dalle competenze acquisite, siano esse tecniche o comportamentali, e dalla *learning agility*, traducibile come la capacità di apprendere con elasticità.

"Per crescere è fondamentale l'energia e quella dei giovani è innegabile. Anzi, da un punto di vista mentale essi sono anche maggiormente predisposti a sperimentare e ad assumersi rischi; inoltre, le persone che acquisiscono una posizione di responsabilità in giovane età maturano meglio le competenze", spiega **Gianfranco Vercellone, Senior Partner di IdeaManagement Human Capital**, società che offre formazione, *assessment* e *skill development*. Inoltre, è bene ricordare che il ruolo di manager ha poco a che vedere con le conoscenze tecniche: un buon leader deve saper motivare e organizzare le persone e, allo stesso tempo, avere un pensiero prospettico e sistemico in grado di gestire i processi. Le soft skill, come le conoscenze tecniche, si possono acquisire, o meglio, si possono allenare, attraverso piani di crescita ben delineati: "Spesso nelle aziende ci sono i 'comitati di carriera', che individuano le persone potenziali sulle quali investire; i piani di sviluppo prendono sempre il via dall'*assessment*, la valutazione che individua capacità 'forti' e 'meno forti' di una persona. Il coaching, successivamente, è un percorso trasformativo che aiuta a innescare nuovi processi mentali, flessibili e personalizzati attraverso meccanismi maieutici", racconta Vercellone.

Un'altra strategia di crescita usata frequentemente nelle grandi aziende è la *job rotation*, che permette di far conoscere più aspetti dell'attività e più mansioni a una stessa persona. Così facendo, la risorsa ricopre responsabilità diverse, acquisendo titoli e competenze che le permettono di trovare una posizione privilegiata qualora si aprisse un ruolo manageriale. Le opportunità per migliorare la propria posizione possono presentarsi in occasioni di riorganizzazione interna oppure con iniziative estemporanee, ma la maggior parte delle volte c'è una forte dose di casualità. "Prima della pandemia le organizzazioni definivano organigrammi precisi, ora (anche per l'apporto della tecnologia) ci sono profili che non hanno possibilità di crescita, ma hanno un'incidenza eccezionale in termini di business e di visione: sono i super professional, i super

tecnicisti”, specifica il manager. Il mondo IT è costellato di queste figure – pensiamo agli specialisti che svolgono attività progettuali – fondamentali per il business, ma che non gestiscono team di collaboratori; è la leadership di chi ricopre una posizione di grande rilievo, ma non è, effettivamente, un manager con un gruppo di lavoro. In queste realtà organizzative la struttura gerarchica è sempre più ‘piatta’ e l’organigramma è impostato in ‘bolle’ di competenza. Il modello di lavoro è, infatti, denominato *peer to peer*, con poche figure manageriali e interfunzionali: responsabili di un progetto e *follower* in un altro.

## Gratificare i lavoratori non solo con gli stipendi

Le fasi della carriera sono importanti per aiutare a differenziare gli obiettivi delle persone durante la propria vita professionale. Alcune richiedono ambizione e sono più sfidanti, promuovono la crescita, altre invece offrono stabilità. Una stessa persona, infatti, può formulare progetti differenti rispetto al proprio sviluppo professionale, in base alla fase della vita in cui si trova. “Se consideriamo la carriera come un viaggio è importante avere una progressione, che è essenzialmente il ‘viaggio sul posto di lavoro’. Comprende tutti i passi che si compiono per migliorare in termini di titolo, compenso e competenze”, commenta **Ruben Assandri, Head of Sales Italy di Personio**, società che sviluppa software HR per le PMI. Da parte dell’azienda, quindi, è importante strutturare in modo coerente i progetti attraverso i quali i lavoratori possano progredire in futuro. Dopodutto, il modo in cui le organizzazioni strutturano i ruoli (ma anche come organizzano un dipartimento) avrà un fattore determinante su come i dipendenti progrediscono all’interno della realtà aziendale. Inoltre, un piano di carriera ben definito e chiaro può essere il motore di motivazione e generatore di significato fin dal primo giorno. “La crescita professionale è una parte fondamentale dell’offerta di lavoro e questa include più di semplici promozioni e aumenti di stipendio. La formazione, le opportunità di sviluppo e la pianificazione del successo sono incentivi importanti che aiutano a mantenere i lavoratori motivati. I dipendenti vogliono acquisire conoscenze del settore, espandere le loro competenze e sentirsi soddisfatti nel loro lavoro”, precisa Assandri. Le aziende, quindi, devono saper creare *engagement*, ma anche individuare e rimuovere eventuali ostacoli che possono frenare la crescita professionale delle persone, abbattere eventuali barriere ed evitare qualsiasi tipo di discriminazione. È fondamentale creare un ambiente di lavoro gratificante per

tutti, soprattutto per trattenere le persone e garantire loro un’equa possibilità di successo.

Un altro modo per mantenere coinvolte le persone è migliorare la loro ‘esperienza’: parlare con loro, raccogliere feedback e discutere di che cosa si può fare per farli sentire apprezzati. “La stessa ricerca dal titolo *HR 2022*, pubblicata da Personio all’inizio del 2022, evidenzia una preoccupante disconnessione tra la percezione dei datori di lavoro rispetto a ciò che incoraggerà il loro personale ad andarsene e le motivazioni reali dei collaboratori”, sottolinea il manager. L’indagine mostra, infatti, che i responsabili HR ritengono che fattori come la Cassa integrazione, il blocco o addirittura il taglio degli stipendi abbiano la maggiore influenza, sottovalutando il peso che ricoprono la mancanza di apprezzamento e di opportunità di progressione di carriera. I risultati dello studio evidenziano chiaramente che, per le persone, il lavoro non è solo una questione di soldi: impattano anche l’apprezzamento dell’attività svolta (per il 35% degli intervistati) e un’equilibrata gestione del *work-life balance*, anche grazie ai benefit (30%).

## La flessibilità attrae, proposte di qualità trattengono

Come evidenzia **Roberto Sarrocco, Direttore di Fmts Lavoro**, Agenzia per il lavoro che offre servizi di ricerca e selezione, lavoro in somministrazione a tempo determinato e *staff leasing*, la pandemia ha ridotto i tempi di crescita professionale nelle organizzazioni. Pur di non perdere collaboratori, infatti, molte aziende hanno soddisfatto le nuove richieste ed esigenze delle persone, garantendo flessibilità, nuovi stimoli e incrementando la formazione. Sulla linea temporale, potremmo, infatti, individuare un mondo del lavoro prima della pandemia e un altro, del tutto stravolto, nato a seguito dell’emergenza sanitaria, che ha anche imboccato la strada della digitalizzazione. “Prima di soffermarci su qualsiasi riflessione, è importante precisare le differenze tra i termini ‘informatizzazione’ e ‘digitalizzazione’. Nel primo caso si tratta di eseguire un’operazione avvalendosi di un supporto informatico, per esempio usare Word per scrivere, anziché carta e penna. ‘Digitalizzare’, invece, significa cambiare i processi, o meglio, ridefinirli sulla base del supporto che la tecnologia offre”, precisa il Direttore di Fmts Lavoro. Pensiamo a un nuovo modello di lavoro come lo *Smart working*: funziona se l’organizzazione è stata capace di inserirlo in un contesto flessibile e agile, dove dati e informazioni sono condivisi e gli stessi manager sanno gestire e stimolare le persone pur non avendole fisicamente in ufficio.



**Il mito della carriera si è spesso nutrito di una narrazione stacanovista; oggi, in un mondo sempre più attento alla salute mentale e all’equilibrio vita privata-lavoro, questo paradigma sembra essere fortemente in crisi**

Inoltre, l'abbattimento dei 'limiti fisici' del lavoro ha permesso a molte persone di valutare nuove opportunità professionali: "Prima del covid molti lavoratori 'insoddisfatti' restavano nella stessa azienda per comodità logistiche. Il tragitto casa-ufficio era spesso un fattore tenuto fortemente in considerazione nel momento in cui si valutavano altre offerte di lavoro, ma ora questo non rappresenta più un forte motivo di preoccupazione", illustra Sarrocco. In questi termini, le aziende hanno dovuto concentrarsi su nuove soluzioni perché la prossimità territoriale non è più considerata come un vantaggio. Come noto, le nuove strategie per attrarre e ritenere le persone sono focalizzate maggiormente sul benessere dei lavoratori e sul garantire loro un buon equilibrio tra vita professionale e privata. Qualsiasi proposta che possa generare comfort e serenità ha un forte impatto sull'*engagement*: "Quando sviluppiamo un piano di carriera dobbiamo tenere a mente che il concetto di ambizione ora è strettamente intrecciato con la vita privata. Chi ha famiglia è meno disposto a fare trasferte o a stare lontano da casa; chi deve prendersi cura di un familiare, per esempio, preferirà orari flessibili...", evidenzia il manager. Prima di (e accanto a) un buon progetto di crescita, le aziende devono offrire proposte di qualità, realmente calate sui bisogni e le necessità dei collaboratori. Alla funzione Risorse Umane spetta l'onere e l'onore di costruire un ambiente aziendale sensibile e capace di mettersi in ascolto delle proprie persone e creare una 'comunità' che trascenda la presenza fisica in ufficio.

### Crescere, nonostante l'età

Rispetto ad altri Paesi, in Italia si percepisce ancora forte un pregiudizio relativo all'età e un modo di approcciarsi ai giovani che evidenzia non abbastanza sufficientemente esperienza, come considera **Paolo Ferioli, Trainer di Formazione Comportamentale e Fondatore di Openminds**, società di formazione manageriale, coaching e consulenza per le Risorse Umane. Allo stesso tempo – e sempre più frequentemente – le organizzazioni stanno abbandonando il modello di 'carriera' predeterminata, definita entro tempi stabiliti e passaggi legati a precise fasce di età. Il panorama attuale è molto complesso, perché coesistono generazioni molto diverse tra loro. "Pur essendo manchevoli di esperienza, i giovani hanno a disposizione una quantità di informazioni (e una capacità di reperirle) che le generazioni più adulte – è un dato di fatto – non hanno. In questi termini possono agevolare l'innovazione, ma occorre che la questione sia affrontata in maniera sana e omogenea, bilanciando la forza propulsiva dei giovani con l'esperienza dei profili più senior", afferma il Trainer. D'altra parte, la grande ambizione dei giovani è, spesso, limitata da una mancanza di competenze o da una bassa consapevolezza di sé e delle proprie risorse. Per questo motivo le aziende devono mettere a disposizione delle persone un percorso di crescita professionale attraverso mentorship, *assessment* e coaching. Quest'ultimo, in particolare, è uno strumento sempre più rilevante per le organizzazioni perché permette in maniera rapida e mirata

di sviluppare la consapevolezza delle proprie aree di forza e di miglioramento della persona coinvolta, soddisfacendone il desiderio di migliorare le proprie performance e comportamenti ed è adatto a qualsiasi ruolo o *seniority*. "In genere le aziende investono in percorsi individuali solo per posizioni di medio-alto profilo; oggi per trattenere i talenti è opportuno pensare anche a professional di alto potenziale. Osservando le organizzazioni da un'altra prospettiva cogliamo che la maggior parte dei ruoli manageriali sono ricoperti da persone Over 50 che hanno un percorso professionale ancora lungo, almeno una quindicina d'anni. Anche queste figure devono essere motivate", riflette il Fondatore di Openminds. A maggior ragione, con un fermento tecnologico come quello attuale, che fa sì che chi non è nato nell'era digitale sia sempre in continua 'rincorsa', occorre attenzionare questa fascia di età e valorizzare le loro competenze. Durante le sessioni di coaching con questo tipo di profilo solitamente si registrano livelli di consapevolezza di sé maggiori rispetto ai giovani; talvolta, però, l'approccio mentale è divenuto un po' rinunciatario o titubante: "È normale chiedersi se si riuscirà a migliorare se stessi, se il cambiamento sarà incisivo, quanta fatica costerà e se ne varrà la pena. Fortunatamente, ho avuto modo di assistere a bellissime sorprese; persone vicine ai 60 anni con un'energia e una voglia di mettersi in discussione da far invidia ad alcuni 20enni", sottolinea Ferioli. Conciliare le esigenze di giovani e degli Over in azienda è una sfida non da poco, che richiede, innanzitutto, l'impegno di mettersi in ascolto e la volontà di costruire proposte di sviluppo e benessere diversificate.

### Trovare il 'filo rosso' della propria carriera

In questi ultimi anni è diminuito drasticamente il numero di aziende che prevede un percorso di formazione per i giovani, riflette **Gabriele Ghini, Managing Director di Transearch Italia e Presidente di ProperDelMare Consulting**, società di Executive search e Change management. Anche per questo motivo le organizzazioni assumono personale e, poi, non potendo offrirgli altre opportunità, rischiano di perderlo. Pensiamo all'Istituto per lo sviluppo organizzativo (Isvor) del Gruppo Fiat, organismo istituito nel 1972 e dedicato alla formazione dei dirigenti e dei quadri: il modello era fondato sulla comunemente nota *job rotation*, secondo la quale dopo quattro anni di 'sperimentazione', le persone erano indirizzate e specializzate. "Questo cambio di rotta è dovuto probabilmente a una questione di finanziamenti, ma è anche vero che il mercato attuale è talmente dinamico che ci si aspetta dai lavoratori che sappiano già 'svolgere il mestiere' e si rimbocchino da subito le maniche", commenta il Presidente di ProperDelMare Consulting. A ogni modo, queste condizioni costringono i lavoratori a guardarsi intorno nel caso volessero perseguire il loro progetto di carriera. Nel mondo del lavoro odierno i livelli di *seniority* non corrispondono più a precisi anni di esperienza: si cambia quando la curva di apprendimento si appiattisce. Il discorso è diverso se consideriamo le figure professionali

al vertice. Le persone chiamate a ricoprire ruoli come Chief Financial Officer (CFO) o Chief Executive Officer (CEO) non devono più fare esperienza, ma portare il loro bagaglio di competenze. “Quando seleziono queste figure, nella valutazione dei loro curriculum presto attenzione, in particolare, a due parametri: per quanto tempo sono state ‘ferme’ in una posizione nella stessa azienda e quali sono i motivi che le hanno spinte a cambiare”, prosegue Ghini. In fase di colloquio il candidato deve riuscire a fare emergere il *fil rouge* del suo percorso, motivando le scelte che ha fatto in carriera. Comunemente ci si aspetta che gli anni in cui si resta nello stesso ruolo crescano all’aumentare della responsabilità che si ricopre, sempre considerando che la crescita è, ovviamente, basata su una progressione. “È interessante discernere la motivazione per la quale una persona è rimasta ferma troppo a lungo nella stessa posizione: aveva esigenze private o familiari che le hanno richiesto di prendersi un periodo di ‘stabilità’? L’azienda ha attraversato un passaggio di proprietà o di azionariato? Oppure si è trattato di ‘pigrizia’ o ‘disinteresse’? E, allora, che cosa ha innescato il cambiamento?”, riflette il Managing Director di Transearch Italia. Non ci sono scelte sbagliate o passi obbligati nel percorso di crescita professionale, ma questo deve essere chiaro e riconducibile a un ‘senso’ complessivo; deve potersi leggere attraverso le righe una continua tensione alla crescita, una curiosità e un’attenzione allo sviluppo personale.

## Imparare a cavalcare l'onda... della carriera

In passato la carriera aveva un percorso più lineare, ma lo sviluppo era meno immediato. Negli ultimi 20 anni il mercato del lavoro si è fortemente evoluto (a causa di digitalizzazione, profili professionali più flessibili, aspettativa di vita più lunga, fenomeni locali e globali come la pandemia o, prima ancora, la globalizzazione) rendendo complessi, di conseguenza, anche i piani di crescita dei lavoratori. Le organizzazioni del 2022 sono caratterizzate da dinamicità non solo per l’interazione che hanno su scala locale e globale, ma anche a causa dei supporti tecnologici che utilizzano e per il clima di competizione cui sono soggetti; d’altra parte, questa dinamicità si riflette anche sui lavoratori: gli stimoli sono maggiori, così come le informazioni, e ‘ci si guarda attorno’ più frequentemente. Con queste premesse **Claudio Sponchioni, Fondatore e CEO di Jobiri**, società di consulenza di carriera digitale basata su Intelligenza Artificiale (AI), riflette su che cosa significhi crescere professionalmente oggi: “I modelli di sviluppo lineari non esistono più; quelli attuali sono come onde e chi è capace di governarle si aspetta momenti di salita e altri di discesa. Questo nuovo assetto ha cambiato profondamente la nostra percezione della carriera; forse per questo motivo molte persone faticano a interpretare questo nuovo scenario”.

In questo contesto, inoltre, è importante formarsi costantemente, sia da un punto di vista di soft skill sia per competenze ‘tecniche’, soprattutto digitali.



Foto di Pittini DiGiusto

Titolo foto

Sapersi muovere tra gli strumenti che offre internet è importantissimo, anche a livello professionale, e *seniority* molto evolute non possono esimersi dal prenderli in considerazione (i giovani, invece, da nativi digitali, sono più avvantaggiati).

In un mondo in cui i social network hanno sostituito il biglietto da visita, infatti, investire sul *personal branding* è un aspetto che può contribuire a una maggiore crescita professionale. Questo è solo uno dei quattro significati che, secondo il Fondatore di Jobiri, al giorno d’oggi, si possono individuare nel lavoro: “Se fino a qualche decennio fa avere un’occupazione serviva solo per ‘portare il pane a casa’, ora lo scenario si è arricchito di sfaccettature: oltre al ‘mero’ guadagno, esso permette di formarsi e rimanere occupabili, ma è anche un modo per metterci a servizio degli altri e, appunto, esprimere noi stessi”. Come abbiamo visto, aziende e lavoratori si influenzano a vicenda e, infatti, anche le stesse organizzazioni hanno arricchito la loro visione, diventando più di un luogo in cui le persone vivono per otto ore al giorno. “Il tema culturale ha grande rilievo in azienda e si intreccia spesso con le politiche welfare che sono attuate, ma anche con le strategie di crescita rivolte ai collaboratori e, di conseguenza, con gli strumenti che si mettono a disposizione, come la formazione o il coaching”, conclude Sponchioni.

FINE