



KapitaleUmano

Opinioni, riflessioni, curiosità

Editoriale

Maurizio Decastri

Angolo Soft

Laura Borgogni

La parola disvelata

Marta Trotta

Angolo Hard

Gabriele Gabrielli

Visto da Occidente

Sergio Caredda

L'intervista impossibile

Danila Scarozza

L'intervista possibile

Danila Scarozza

Il valore dell'esperienza

di Sergio Caredda



Da alcuni anni ormai i corsi di management e gli incontri di business parlano sempre più dell'arrivo delle nuove generazioni e del "gap" generazionale, sempre guardando a un lato della domanda. Quello dei giovani che si stanno affacciando al mondo del lavoro. Ci si dimentica però troppo facilmente degli esponenti delle generazioni passate che al lavoro ci sono ancora, e che (causa anche l'allontanamento dell'orizzonte delle pensioni) dovranno restarci ancora per un po'. Molti manager tendono a evitare il problema. O a risolverlo con delle semplificazioni pericolose. Tanto che in alcuni settori assistiamo ormai a una vera e propria crisi sociale, con tanti cinquantenni usciti dal posto di lavoro e che fanno fatica a ricollocarsi. Gli studi organizzativi hanno sempre rilevato come spesso le persone verso la fine della loro carriera lavorativa hanno una produttività inferiore ai giovani, ma spesso questo è misurato semplicemente sulla base dei salari, normalmente più elevati per chi ha già speso una vita in azienda. È anche vero che alcuni "mestieri" sono stati profondamente cambiati negli ultimi anni dallo sviluppo delle nuove tecnologie, e diviene facile additare la "mancanza di adattabilità" di chi ha qualche anno in più. Purtroppo però questa focalizzazione sul "giovane" e "nuovo" sottovaluta un aspetto fondamentale: molte aziende si stanno fortemente impoverendo di quel bagaglio di competenze legato all'esperienza delle persone. E se questo bagaglio corrisponde alle competenze chiave dell'azienda, quelle che creano

il vantaggio competitivo su cui si basa il suo successo, ci troviamo di fronte a un vero problema. Un esempio fra tutti riguarda il settore della moda in Italia. Negli ultimi dieci anni, in parallelo con la crescita del settore e la sua crescente influenza nell'economia italiana, si sono moltiplicate le scuole di design, di stile, di gestione legate alle aziende della moda. Tutte focalizzate ai "nuovi" profili professionali, più in linea con i desideri (interpretati) di una nuova generazione in cerca di fama e successo. Ma il vero successo del settore in Italia è spesso legato al lato produttivo di tessuti, confezioni, pelletteria, accessori. Servono tecnici, artigiani, controllori della qualità. Figure che un tempo (pochi) istituti industriali formavano, e che oggi i grandi e piccoli marchi si contendono. Alcuni dei grandi distretti, come quello della Calzatura sulla Riviera del Brenta, vivono con timore il futuro perché non ci sono abbastanza persone capaci di portare avanti quei mestieri che hanno creato la fortuna di un'intera regione. E così alcune aziende si stanno confrontando col serio problema di come comporre un efficace trasferimento di conoscenze da parte del "vecchio maestro" rispetto a una forza lavoro nuova. E sai la novità? Molti di questi mestieri richiedono tempo per permettere un reale apprendimento, attraverso un processo che non è dissimile da quello istituzionalizzato dalle botteghe dei maestri d'arte del rinascimento italiano. La questione fondamentale è che un certo tipo di management ha liquidato troppo in fretta il valore dell'esperienza. Certo,

alcune motivazioni esistono. In Italia per tanto tempo si sono scambiati i termini esperienza e anzianità come se fossero sinonimi, con grossi problemi. Per cui le retribuzioni aumentavano in base agli anni lavorati, e non al merito. Questo non può però giustificare la situazione attuale, in cui troppo si predilige il potenziale di una nuova risorsa, all'esperienza e alla performance di una risorsa esistente. Come in tutto ci vuole un bilanciamento. Molti ruoli aziendali necessitano di rinnovamento. Il "gap generazionale" va gestito, e bisogna permettere alla nuova generazione non solo di entrare in azienda, ma anche assumere ruoli manageriali nella stessa. Bisogna però nel contempo stare attenti a non perdere di vista che nelle aree che costituiscono il cuore del business aziendale, non ci si può privare dell'esperienza con troppa fretta. Nella maggior parte dei business in cui operiamo, apparteniamo a settori che hanno decine di anni di storia. In qualche caso secoli. Non possiamo quindi prendere come paradigma organizzativo quello di aziende come Google, la cui storia non copre neanche un ventennio, e in cui l'esperienza di qualche mese è spesso sufficiente ad avere successo nel proprio ruolo. Costruire un'automobile, erogare un servizio, realizzare un capo, produrre un vino... sono tutte attività che richiedono un'esperienza stratificata negli anni.



Sergio Caredda
è manager Human Capital,
Deloitte Luxembourg