

Dipartimento  
di Impresa e Management

Cattedra: Progettazione Organizzativa

*Great Resignation:*  
Analisi dei trend di mercato del settore IT &  
Digital in Italia, a seguito della crisi da  
Covid-19

Prof. Lombardi Sara

---

RELATORE

Prof. Daniele Mascia

---

CORRELATORE

Matr. Ciarafoni Ludovica

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO I: La Resilienza Organizzativa</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Trattazione Accademica</b>	<b>12</b>
<i>1.1.1 Le dimensioni della vulnerabilità aziendale</i>	15
<i>1.1.2 The Resilience Triangle</i>	17
<i>1.1.3 L'Organizzazione Resiliente</i>	22
<i>1.1.4 La Resilienza dell'Individuo</i>	25
<b>1.2 Oltre la Resilienza</b>	<b>29</b>
<i>1.2.1 Il Cigno Nero</i>	31
<i>1.2.2 Covid 19: un Cigno Bianco</i>	36
<i>1.2.3 L'Antifragilità</i>	39
<b>CAPITOLO II: Il fenomeno della "Great Resignation"</b>	<b>46</b>
<b>2.1 L'identità-lavoro</b>	<b>46</b>
<i>2.1.1 Workismo e Work-alcolismo</i>	48
<i>2.1.2 L'origini del fenomeno</i>	54
<i>2.1.3 Time value over money value</i>	59
<i>2.1.4 Burnout generation</i>	63
<b>2.2 The Great Resignation</b>	<b>70</b>
<i>2.2.1 Le caratteristiche del fenomeno</i>	71
<i>2.2.2 Trasposizione italiana: Le Grandi Dimissioni</i>	75
<i>2.2.3 Focus sul settore Technology</i>	80
<b>CAPITOLO III: Studio sperimentale: le cause delle Grandi Dimissioni in Italia e gli effetti dei nuovi trend del mercato del mondo del lavoro nel settore IT</b>	<b>85</b>
<b>3.1 Contesto di ricerca</b>	<b>85</b>
<i>3.1.1 Hays Technology</i>	87
<i>3.1.2 La raccolta dati</i>	90
<b>3.2. L'analisi dei dati</b>	<b>95</b>
<i>3.2.1 Concetti di Primo Ordine</i>	96
<i>3.2.2 Concetti di Secondo Ordine</i>	114
<i>3.2.3 Dimensioni Aggregate</i>	125

<b>3.3 Risultati ottenuti</b>	<b>132</b>
<i>3.3.1 Il nuovo panorama lavorativo ICT italiano</i>	132
<i>3.3.2 Smart-working: realtà in via di consolidamento</i>	134
<i>3.3.3 Formazione e Academy aziendali</i>	135
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>139</b>
<b>Ringraziamenti</b>	<b>146</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>150</b>
<b>Sitografia</b>	<b>154</b>
<b>Riassunto</b>	<b>157</b>

## INTRODUZIONE

Il seguente lavoro di tesi magistrale si propone di analizzare come la crisi da Covid-19 abbia influito sul mercato del lavoro, quali siano stati i suoi effetti sui *drivers* che guidano i lavoratori nella definizione del *trade off* tra lavoro e vita privata, e quali i possibili sbocchi derivanti dalle nuove circostanze. Sul lungo raggio di questi temi, quindi, la domanda di ricerca è volta all'analisi dei cambiamenti che la struttura aziendale e le dinamiche organizzative interne dovranno affrontare, per rispondere in ottica resiliente alla crisi sanitaria del biennio precedente. Nello specifico, l'obiettivo di ricerca sarà quello di capire se e in che misura questo fenomeno possa aver avuto ripercussioni nel mercato del lavoro del settore tecnologico italiano, e se i due paradigmi di risposta a tale criticità, ovvero l'implementazione dello Smart Working e l'introduzione delle Academy, possano rappresentare un valido mezzo di contrasto al fenomeno e soprattutto di adattamento resiliente agli effetti generati dall'avvento del Covid 19 sulla forza lavoro del comparto ICT dello Stivale.

Sulla base di una ricognizione della letteratura scientifica di riferimento, nei capitoli si procederà ad approfondire dapprima il fenomeno di moderna cronaca legato alle ingenti dimissioni che sta caratterizzando la panoramica del mercato del lavoro dai primi mesi dell'anno, per poi successivamente passare a sondare concretamente ed empiricamente le tendenze del settore specifico dell'ICT in Italia, grazie al contributo di un'azienda leader nel settore, attiva a trecentosessanta gradi in ambito consulenza di carriera, ricerca e selezione. In conclusione, quindi, grazie a quanto esposto nelle sezioni precedenti, si andranno a definire quali potrebbero essere le soluzioni di risposta alla domanda di ricerca iniziale. In tal senso, si identificano come due possibili paradigmi: da un lato l'introduzione in pianta stabile del lavoro in modalità ibrida, definendone le modalità e i termini di flessibilità ottimali che un'azienda strutturata dovrebbe poter offrire per contrastare il trend dimissionario di cui sopra; dall'altro, il tema dell'introduzione dei percorsi di Academy interni per le nuove assunzioni, i quali prevedono la formazione del lavoratore totalmente in seno all'azienda, concorrendo così a creare un legame più profondo e ad alto valore aggiunto sulle tematiche di fedeltà del dipendente. Quest'ultima tendenza, coadiuvata dalla stabilizzazione delle normative sulle pratiche di *smart-working*, potrebbe concretamente concorrere al miglioramento dell'equilibrio vita-lavoro, offrendo maggiori spazi relativamente alla vita privata e accentuando l'engagement del lavoratore verso la propria azienda.

Ad oggi, difatti, ciò che spinge la forza lavoro non sembra più limitarsi alla mera retribuzione pecuniaria, quanto piuttosto ad un *work-life balance* idoneo e ad aspetti legati al coinvolgimento in azienda, come progetti sfidanti e mansioni con forte *engagement*, capaci di motivare il singolo e di generare soddisfazione per il lavoro svolto. Tali aspetti, che solo fino a pochi anni fa non erano considerati paragonabili ad un aumento di stipendio o ad un livello aziendale superiore in sede di discussioni sulla *retention* del lavoratore, ad oggi si delineano come elementi alla pari in occasione di tali considerazioni. Questa tendenza mostra forti interconnessioni con l'esperienza pandemica dei passati due anni, la quale ha portato a riflessioni ulteriori sul valore della vita, del tempo libero e soprattutto della costruzione della propria persona, al di fuori dell'ambiente lavorativo. In un'ottica resiliente, le attuali tendenze di mercato pongono le basi per un cambiamento nelle dinamiche aziendali, in termini di cura del dipendente in quanto persona, e non semplicemente risorsa umana, e al contempo esplicitano la necessità di modificare i paradigmi preesistenti, abbattendo le pareti delle strutture aziendali, e valorizzando anche la fase di formazione e di non-lavoro del dipendente, così che esso possa essere in grado di migliorare la sua performance: da un lato sentendosi maggiormente valorizzato da un'azienda attenta non solo al profitto, ma anche al benessere di chi concorre ad apportarlo; e d'altra parte disponendo di percorsi di formazione *ad hoc* che aumentino la forza del legame con l'organizzazione e al contempo creino professionisti a tutto tondo sull'azienda.

In maniera più dettagliata, la ricerca si propone, quindi, nel primo capitolo di affrontare il lato teorico del fenomeno. Con riferimento al paper di Rai S.S., Rai S., Singh N.K. (2020) si approfondirà la tematica della Resilienza Organizzativa, ovvero la capacità delle aziende di assorbire gli shock, di prepararsi e di reagire ai cambiamenti inattesi, riorganizzandosi di conseguenza per fronteggiare la nuova realtà creatasi. In questo frangente, sarà chiave la lettura dell'articolo di Roberto Silibia (2021) per approfondire le specifiche del fenomeno, con un'analisi consulenziale. Si approfondirà in tandem anche il ruolo del singolo Individuo inquadrato nella cornice dell'azienda resiliente, fondamentale in quanto particella atomica primaria nella composizione dell'organizzazione aziendale. In questa prima sezione, perciò, verrà poi sviluppata e studiata la definizione di vulnerabilità aziendale (Sheffi Y., 2005), intesa come commistione delle probabilità che si verifichino avversità e della loro entità, approfondendo l'origini di queste ultime con la suddivisione delle tre macrocategorie di Christopher e Peck (2004); i fattori che compongono la capacità di resilienza di un'azienda, in capo a sostenibilità sociale ed economica; si approfondirà l'articolazione della cosiddetta "Organizzazione Resiliente", declinata nella in tre macroaree in cui si articolano i tre elementi basilari secondo i parametri citati nel *Organizational*

*Resilience Index 2021*, dettati dall'ente internazionale *BSI Group*<sup>1</sup>: Persone, Processo e Prodotto; e infine, con l'ausilio del lavoro di Qingshan Hui, Xuansheng Cao, Le Lou, Hua He (2014), si passerà all'analisi della resilienza dell'individuo stesso e di come questa si leghi inevitabilmente al punto immediatamente precedente, in quanto elemento alla base della stessa azienda, vista come lo strumento attraverso il quale si valorizza il frutto del lavoro dei singoli fino alla generazione di un output. In tal senso, facendo riferimento alle pubblicazioni di F., Luthans, K.W. and Luthans, B.C. (2004), perciò, si indagherà l'aspetto psicologico del capitale umano, e come il contributo di ognuno all'interno del contesto organizzativo risulti essere influenzato in maniera diretta dal suo legame con l'azienda e soprattutto dal suo atteggiamento e dal suo rapporto verso il contesto lavorativo in cui è immerso.

In quest'ottica, l'elaborato proseguirà applicando tali nozioni al fenomeno empirico del Covid-19, verificatosi agli inizi del 2020 e in attuale fase di tramonto, osservandolo come un evento prevedibile, e allo stesso tempo inaspettato, in grado di minare la stabilità di molte realtà organizzative su suolo globale. Si farà inizialmente riferimento alla *Post-traumatic Growth*, PTG, ben esposta dallo psicologo psicoterapeuta Simone Bertossi (2020), introducendo in questo modo il delicato aspetto psicologico della trattazione. L'analisi di ciò sarà di fondamentale importanza per comprendere il punto di vista di Nassim Taleb, epistemologo, matematico ed esperto di scienze dell'incertezza, autore de "Il Cigno Nero" (2007), saggio in cui spiega e discute della tendenza umana a cercare soluzioni semplicistiche a posteriori, rispetto ad eventi rari ed imprevedibili. In tal senso, si approfondirà quanto teorizzato con il richiamo concreto a questa tipologia di eventi nel passato grazie all'articolo di Flavia Provenzani (2018) e a quanto si verificherà verosimilmente nel mondo post-Covid, con l'analisi di Bianco A. (2020). Successivamente, si proseguirà con riferimento al secondo scritto di Taleb N. (2012), "Antifragile", opera legata alla fase di ripresa e risposta successiva ritorno all'equilibrio dopo un primo sconvolgimento, rifacendosi unitamente anche all'analisi di Luca Mori (2022), il quale spiega l'evoluzione dei comportamenti e degli approcci esplicitata precedentemente da Nassim Taleb, con un mirato parallelismo classico capace di descrivere emblematicamente i passaggi verso un nuovo *mindset* ed un atteggiamento competitivo nel mutevole mondo odierno.

Il secondo capitolo dell'elaborato si propone, invece, di contestualizzare quando analizzato teoricamente in precedenza e di applicarlo alla realtà attuale. Nella prima parte, difatti, ci si

---

<sup>1</sup> La British Standards Institution, costituita nel 1901, è il primo ente ufficiale di normazione, attualmente attivo in 120 Paesi con sede a Londra.

soffermerà sull'analisi di cosa abbia concorso a generare le condizioni tali per cui, dagli inizi del 2022, un'ondata di dimissioni di massa ha caratterizzato –e sta segnando tutt'oggi- la panoramica odierna.

Con riferimento alle teorie di Keynes (1930) approfondite poi nell'articolo de La Regione (2021), si partirà da una visione novecentesca dell'innovazione e si andrà ad analizzare come le nuove tecnologie ed il nuovo concept di lavoro si siano distaccati dalle previsioni teoriche e abbiano invece concorso a creare le basi per la realtà del XXI secolo. Fino a due anni fa, invero, la tendenza a sostenere un *overload* di lavoro quotidianamente ha portato a normalizzare il fenomeno del “*Workalcoholism*” (Oates W., 1971) o meglio noto “*Workismo*” come descritto da Derek Thompson (2019) nel *paper* “*The Religion of Workism Is Making Americans Miserable*” edito già in epoca pre-pandemica. Approfondito anche nel lavoro di Grassi M. (2021), il neologismo lessicale, che pone il lavoro sullo stesso piano di una vera e propria religione – come suggerito dal termine proprio della sfera ecclesiale-, indica il fenomeno di dipendenza da lavoro che concorre a spiegare come mai le teorie keynesiane non trovino rappresentazione nel mondo di oggi (Angelini L., 2022; Albè M., 2013) e pone le basi per comprendere le motivazioni e le origini del fenomeno al centro della trattazione. In tal senso, si evidenzierà come -soprattutto negli anni precedenti al Covid-19- le principali preoccupazioni delle nuove generazioni fossero di matrice economica e lavorativa (Whillians A.V., Dunn E. W., 2018; Rheault M., 2022), tralasciando gli aspetti più soggettivi e personali del proprio essere, in un'ottica volta al successo e alla realizzazione professionale, prima di quella relativa alla propria persona in quanto tale (Twenge J. M., 2014). Si analizzerà statisticamente il tema, indagando le dirette conseguenze sull'ordine psicologico di priorità delle persone (DeVoe S. E., Pfeffer J., 2011), comprendendo come timori legati alla sfera economico-lavorativa, possano addirittura rappresentare uno scoglio maggiore se paragonati alle tematiche di vita quotidiana.

Il fenomeno del *Workismo*, quindi, rappresenterà una delle maggiori cause artefici della cosiddetta *Burnout<sup>2</sup> Generation* (Peterson A. H., 2019), denominazione con cui si identifica quella classe di giovani lavoratori, oberati dagli incarichi e dalle pressioni, al limite psicofisico a causa dello stress generato da lavoro, responsabilità professionali e non solo. Come emerso dall'analisi congiunta del University College di Londra (2015), si vedrà inoltre come tale fenomeno possa portare in seno

---

<sup>2</sup> *Burnout*: termine coniato da Herbert Freudenberger nel 1974 che indica una condizione di forte stress psicologico dovuto a problemi connessi alla sfera lavorativa. Attualmente è riconosciuto ufficialmente dall'OMS in ambito “*International Classification of Disease*” (ICD)

gravi conseguenze non solo per la psicologia, ma anche per la salute delle persone, aggravandone il disagio.

Con l'avvento del Coronavirus e per via delle implicazioni che esso ha portato con sé, questa generazione di lavoratori, caratterizzata da alti livelli di stress e da ritmi decisamente incalzanti, si è trovata ad interfacciarsi con un mondo che invece richiedeva un atteggiamento completamente opposto, ovvero quella di dover inevitabilmente rallentare per ritirarsi nelle mura domestiche, a protezione della propria salute. La risposta delle aziende, tuttavia, è sembrata inasprire la situazione preesistente anziché moderarla secondo correnti esigenze, imponendo ai lavoratori ritmi ancor più pressanti, giustificati dalla comodità del proprio domicilio, concorrendo così a creare terreno fertile per il fenomeno in analisi.

In tal senso, si farà riferimento ai dati forniti da *Our Data In The World*, per un riscontro empirico di quanto descritto, e si fornirà un'analisi sull'evoluzione dei trend con riferimento al punto di vista di Costa D. (2000).

Sarà inoltre necessaria l'introduzione della nozione di "Adulging", termine con cui si indicheranno tutte quelle attività svolte quotidianamente da una fascia di persone adulte a titolo routinario, come ad esempio spedire un pacco o pagare una multa. Questa tipologia di attività svolgerà un ruolo rilevante nello sviluppo del Burnout, in quanto tali compiti assumeranno sempre di più un ruolo marginale nella vita dell'individuo dedito interamente al lavoro, al punto da generare un senso di vera e propria inettitudine nei confronti della "vita da adulti" al di fuori dell'ufficio, incrementando il tasso di stress e insoddisfazione del soggetto.

La seconda sezione dello scritto proseguirà descrivendo il fenomeno della *Great Resignation* (Thompson D., 2019) partendo dalla base accademico - filosofica fornita dalle teorie di Bertrand De-Jouvenel, descritte nel lavoro di Lucrezia Nurri (2018), la quale riporta puntualmente le logiche del potere e di come questo possa trovare realizzazione. Successivamente, si passerà ad approfondire il focus sul fenomeno attuale, partendo dalle origini pratiche dello stesso.

Si giungerà quindi alla descrizione del fenomeno in sé. Partendo dalla terminologia, il nome *The Great Resignation*, coniato per la prima volta a maggio del 2021 da Anthony Klotz, professore di Management alla A & M Texas University, indica il fenomeno delle Grandi Dimissioni di massa originatosi negli US nelle fasi finali della crisi pandemica. Tale tendenza, verrà prima inquadrata nel documento in un contesto globale, partendo dalla sua radice squisitamente statunitense, legata ad aspetti culturali e legislativi (*The Personal Responsibility and Work Opportunity Reconciliation Act*, PRWORA), religiosi relativi al protestantesimo e filosofici (Weber M., 1905), facendo

riferimento all'analisi di Kate Morgan (2021). Successivamente si focalizzerà sul panorama italiano (Francesco Bruno, 2022; Balduzzi G., 2021, Conte V., 2022) comprendendo gli aspetti chiave del profilo dei soggetti coinvolti (Beronia G., 2022) e le modalità con cui questo fenomeno si è tradotto e si sta manifestando anche in questa specifica area geografica e di mercato. Inquadrata nel frangente internazionale, l'analisi sarà sostenuta statisticamente dai dati dello studio di McKinsey (De Smet A., Dowling B., Mugayar-Baldocchi M., Schaninger B., 2021) e da quelli riportati dal MIT Management Sloan Review. Si introdurrà inoltre un'ultima concausa del fenomeno, legata al comportamento delle aziende durante il periodo pandemico (Lester R., Rouen E., Williams B, 2021). Dagli studi citati, infatti, emergerà come il supporto ed il sostegno da parte delle organizzazioni verso i propri dipendenti possa aver giocato un ruolo chiave nell'ambito della *retention* post-crisi.

A valle di ciò, sarà necessario introdurre due nuovi elementi per proseguire l'analisi: il fenomeno del *Job Hopping*, ovvero la pratica di origine statunitense concernente il cambio frequente di lavoro da parte dei giovani, con riferimento all'articolo di Martina Regis (2021) per una trattazione generale, e all'articolo di Manager Italia del 2017 per un focus italiano del fenomeno; la neonata YOLO Economy, descritta nell'articolo di Maccarone C. su Forbes (2021) e verificata empiricamente dal sondaggio di Deloitte del 2021. Quest'ultima tendenza in particolare, nata a metà del secondo decennio del secolo corrente, si esplica in un rinnovato concetto di economia basato sulle proprie inclinazioni personali e le proprie passioni, indirizzato a lasciare sufficiente spazio alla propria auto realizzazione, di sovente attraverso la nascita di piccole e medie imprese, ed in generale attraverso l'aumento del numero di lavoratori che scelgono di abbracciare l'approccio *freelance* e quindi di aprire una Partita Iva, lavorando da *contractors* -e non sotto contratto.

In ultimo, l'elaborato si focalizzerà sulla prospettiva italiana del fenomeno, principalmente nel settore Informatico e Digitale dello Stivale. Secondo studi riportati da Fortune nell'articolo di Mancini A. (2022), difatti, questo settore risulta essere quello maggiormente colpito dal fenomeno delle Grandi Dimissioni, sia per la natura dello stesso, che nella fase post pandemica si è reso necessario ed insostituibile per le aziende, sia per il retaggio culturale italiano, esplicitato e declinato in termini scolastici nell'intervista a Davide Piroli pubblicata da Italia Informa (2021). Il Manager di Hays denuncia come fino a poco tempo fa il sistema universitario si basasse prettamente su metodologie tradizionali e poco applicative, generando quindi una forte mancanza di competenze a seguito dell'avvento del Covid-19 e delle nuove esigenze di digitalizzazione. In accordo con il punto di vista di Pietro Novelli, Country Manager Italia di Oliver James, esposto nella sua intervista a La Repubblica (Pirola M., 2021), la commistione di questi due fattori, quindi,

ha contribuito alla scarsità di risorse tecniche competenti, concorrendo a creare una fetta del mercato del lavoro incoraggiata da un potere contrattuale del tutto unico nel suo genere, ed in virtù di ciò legittimata all'avanzare richieste migliorative dal punto di vista salariale e di *well-being*, chiave nella genesi del trend dimissionario in analisi. In questo scenario, a seguito di due anni segnati da lockdown e pandemia, i dipendenti in generale provvederanno a rivedere le loro priorità mettendo al centro la propria psicologia ed il proprio benessere, elementi che prima erano al servizio degli scopi lavorativi. Queste logiche, quindi, si applicheranno in maniera ancor più pesante a quella quota di lavoratori rari e consci della loro indispensabilità, che di conseguenza guideranno l'espansione italiana del fenomeno statunitense della *Great Resignation*.

Nel terzo capitolo, la trattazione si concentrerà sulla ricerca empirica delle corrispondenze di questo fenomeno nel settore dell'Information Technology italiano, studiandone le tendenze di settore *al vetriolo*, grazie all'esperienza della multinazionale inglese di ricerca e selezione del personale, Hays. In particolar modo, si farà riferimento al brand indipendente Hays Technology, nato per seguire verticalmente e in modo ancor più specifico l'industria tecnologica, essendo quest'ultima un mercato caratterizzato da forte dinamismo, ad oggi prevalentemente *candidate driven*, e soggetto a sostanziali stravolgimenti in termini di ritmi e richieste proprio a seguito della crisi pandemica, che quindi necessita un'analisi ravvicinata.

In tal senso, la ricerca si propone di raccogliere dati con una ricerca qualitativa sulle nuove tendenze tramite il metodo dell'intervista semi strutturata a domande aperte, secondo un protocollo che prevede cinque quesiti principali, partendo da una prospettiva più generale con lo studio dei cambiamenti nel settore IT riguardo al mercato del lavoro, per poi procedere più verticalmente sviscerando il fenomeno delle Grandi Dimissioni nella sua versione italiana specifica nel Technology, ed infine a livello capillare con l'analisi dei due paradigmi di risposta, ovvero lo Smart Working e le Academy aziendali. Si procede in tal senso con un criterio d'intervista che parte da un'*overview* panoramica offerta dall'esperienza dell'azienda oggetto di studio, approfondendo le tematiche sia lato società con Giuseppe Citarella, Business Manager in Hays Solutions, a capo della divisione *Contracting* dell'azienda come responsabile del lato commerciale per il reparto IT & Digital, sia lato forza lavoro con l'intervento di Davide Piroli, Section Manager per il Centro Sud Italia della sezione IT & Digital Practice in Hays Technology. Successivamente, il criterio d'indagine proseguirà con l'intervento delle professioniste in ambito Risorse Umane nel settore, per cui si riporterà il punto di vista di Marcella Battista, Talent Acquisition Lead di Hays, e quello della Talent Acquisition Specialist di Almaviva, una delle maggiori realtà di System Integration romane e italiane, in forte collaborazione con il Settore Pubblico. Quest'ultima, in particolare, arricchirà incisivamente l'analisi con interessanti declinazioni della tematica in campo

psicologico grazie alla sua formazione accademica. Si ultimerà infine la ricerca con la testimonianza di professionisti attivi sul campo, grazie all'intervento di uno dei Data Analyst di Capgemini, grande System Integrator italiano, uno dei management consultant di Intellera, parte del gruppo PwC con specifica sulla Pubblica amministrazione, e del manager del reparto di Cyber Security di Atlantica, anch'essa azienda IT operante in Italia. In questo modo, si può giungere a delineare una visione integrata a più livelli -dall'analista al manager- e secondo punti di vista professionali differenti -dal recruiting, all'HR, al *core* dell'IT- a favore della completezza sperimentale.

La ricerca sarà volta, quindi, a capire come la crisi da Covid-19 abbia cambiato e ridefinito i *drivers* motivazionali dei lavoratori e come ora le aziende possano muoversi in ottica di *retention* interna, non potendo più far leva solo su fattori meramente economici per adattarsi al nuovo quadro attuale.

Il tema centrale verterà quindi sulla comprensione di quale potrebbe essere la risposta di riadattamento resiliente dell'azienda di fronte al nuovo scenario esposto, portando all'attenzione le due tematiche di particolare rilievo come nuove paradigmi di ritenzione delle risorse aziendali, ovvero la potenziale introduzione del lavoro Agile come pratica consolidata, e l'introduzione di percorsi di Academy aziendali, valutando tramite interviste mirate ad esperti operanti nel settore se questi metodi possano essere applicati positivamente al settore ICT italiano, definendo così la *roadmap* specifica verso il cambiamento.

Per l'elaborazione dei dati della ricerca sperimentale lo studio fa riferimento al metodo di analisi ideato da Gioia e Corley agli inizi del XXI secolo, espresso nel *paper* "*Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research*" (Gioia A.D., Corely K.G., Hamilton A., 2013). Questo prevede principalmente tre passaggi, che definiranno la struttura della seconda sezione del terzo capitolo: il primo identifica i cosiddetti concetti di primo ordine, ovvero quegli elementi più evidenti che emergono e talvolta si ripetono nelle interviste ai candidati; il secondo, invece, delinea i concetti di secondo ordine, estrapolando dai precedenti collegamenti accademici che includano le tematiche evidenziate al passaggio precedente; il terzo e ultimo, invece, concerne le dimensioni aggregate, ovvero macro nuclei tematici che concludano l'analisi in una prospettiva onnicomprensiva e dominante rispetto ai temi esposti.

In conclusione, nell'ultimo paragrafo si discuterà dei risultati riportati nella sezione precedente e delle implicazioni di essi. Si vaglierà, quindi l'ipotesi di uno scenario innovativo dell'azienda, in relazione al *time management* e ad una nuova concezione di legame lavoratore-azienda, in grado di migliorare la situazione di criticità attuale e dare uno stampo del tutto inedito e innovativo all'organizzazione del lavoro interno. L'introduzione delle soluzioni appena menzionate, basate su modalità ibride che stabilizzino lo *Smart Working*, e l'introduzione delle cosiddette Academy,

difatti, si presentano oggi sulle tavole rotonde dei vertici aziendali come argomenti validi per contrastare il trend di dimissioni attuale, e per instaurare un nuovo equilibrio, adattandosi e reagendo ai cambiamenti e agli eventi verificatisi nell'ultimo biennio, in un'ottica resiliente. In quest'ottica, si discuterà della centralizzazione della figura del dipendente e di come sia necessario che il rapporto con l'azienda si evolva verso una dimensione più flessibile e libera, che gli permetta di svilupparsi autonomamente, supportato da fiducia, flessibilità, investimenti, e coinvolgendolo attivamente nelle tematiche aziendali.

In un panorama dove la retribuzione non rappresenta più il vero mordente del lavoratore, è infatti necessario riconsiderare quest'ultimo come persona a tutto tondo. Siamo di fronte difatti ad una nuova concezione della forza lavoro: se in precedenza si era già fatto un passo in avanti in tal senso, evidenziando e riconoscendo la differenza tra Capitale Umano, inteso come pacchetto di conoscenze e competenze che il singolo può apportare all'azienda sottoforma di valore aggiunto per il prodotto finale, e Risorsa Umana, vista come mero mezzo aziendale per mettere a frutto quanto disposto dal capitale fisico (macchinari, attrezzi, strutture, ecc.), oggi si passa finalmente ad una terza concezione capace di unire le due precedenti ed evolvere la figura del lavoratore in un'ottica del tutto nuova. Al giorno d'oggi si sta approdando ad una rinnovata concezione del lavoratore che non si esaurisce nell'unicum di capacità ed abilità lavorative menzionato sopra, ma che si apre includendo in sé anche l'aspetto più soggettivo ed umano dello stesso.

È necessaria una visione del dipendente come persona in primis, volubile a stimoli che esulano dai meri *economics*, e che si intrecciano con il suo profilo personale, come il coinvolgimento in progetti sfidanti a cui dedicarsi o più semplicemente la valorizzazione del tempo libero al pari di quello lavorativo. Per far sì che il lavoratore sia pienamente efficiente e coinvolto in azienda, quindi, è necessario andare oltre il salario o i *job titles*, elementi ormai insufficienti a trattenerlo all'interno del contesto aziendale. Attualmente, il vero *ascendente* sulla risorsa è legato all'aspetto economico tanto quanto all'aspetto personale, valorizzando il profilo nella sua totalità, e andando oltre quello su LinkedIn.

# CAPITOLO I

## La Resilienza Organizzativa

### 1.1 Trattazione accademica

Nello scenario moderno, caratterizzato da un mondo economico-finanziario fortemente dinamico e spesso soggetto a cambiamenti repentini, talvolta inaspettati, per i *player* che popolano il settore si rende necessario adottare un atteggiamento in linea con le logiche veloci e mutevoli appena evidenziate. Solo negli ultimi vent'anni, quindi successivi all'introduzione concreta dell'euro (2002), che può essere interpretato come pietra miliare della storia economica moderna, si è assistito ad innumerevoli crisi che hanno concorso a generare al contempo instabilità e dinamismo nel sistema non soltanto italiano, bensì internazionale. In tal senso, quindi, emerge la necessità di un approccio poco tradizionale, che si discosti da atteggiamenti granitici propri del legame con la tradizione ed il passato, per aprirsi verso realtà più flessibili e agili.

È possibile, perciò, parlare di “Resilienza Organizzativa” (Rai S.S., Rai S., Singh N.K., 2020). Con questo termine si intende la capacità delle organizzazioni di anticipare le crisi, di saperle contenere e gestire, di sapersi adattare al nuovo scenario e quindi di reagire in modo costruttivo a eventi imprevisti capaci di minare la stabilità ed il benessere aziendali. In tal senso, si possono distinguere due lati dello stesso fenomeno: la proattività e la reattività. Nel primo caso, si definisce proattività l'atteggiamento anticipatore delle aziende, in grado di seguire i movimenti del mercato con sguardo critico, captando di volta in volta quei dettagli, anomalie o imperfezioni atipiche che potrebbero sembrare banali ad un occhio pigro, ma che in realtà sono in grado di celare le prime avvisaglie della tempesta. Questa capacità permette all'azienda di agire d'anticipo, implementando strategie conservative o mirate a creare “strati cuscinetto” capaci di sorreggere l'organizzazione durante la fase critica, minimizzando gli effetti distruttivi e segnando così già una prima -abissale- differenza tra i *players* che rimarranno nel mercato dopo lo *shake out* dovuto alla crisi, e quelli che invece ne tramonteranno di conseguenza. In tal sede, si fa riferimento principalmente alle cosiddette *boundary units*, ovvero quelle “unità tampone” responsabili della gestione delle delicate interconnessioni tra ambiente interno ed esterno, e quindi capaci di captare gli eventuali mutamenti o segnali di allarme dall'ambiente in cui è immersa la realtà organizzativa. Dall'altro lato, la reattività riguarda la fase post-emergenza, identificandosi come la capacità di reagire in conseguenza all'evento negativo e di riorganizzarsi. L'azienda, difatti, si troverà in un mercato ben diverso da quello ante-crisi, con una concorrenza nuova sia lato *players* preesistenti, che

avranno sviluppato lo stesso grado di robustezza, ma declinato in modi ancora poco noti, sia lato nuovi entranti, ovvero concorrenti che hanno saputo sfruttare il momento critico, proponendosi al mercato direttamente con nuove direttive, in linea con lo scenario in essere. In questa sede, quindi, sarà necessario rivedere le strutture interne ed i processi aziendali, che ora dovranno abbandonare lo stato di protezione in cui si erano disposti per la conservazione degli asset durante la fase di manifestazione del fenomeno, e adottare dinamiche completamente nuove ed allineate con le nuove richieste degli stakeholders e del settore di riferimento in generale. Per far ciò, le unità coinvolte saranno tutte quelle aziendali, in quanto sarà cruciale l'adattamento all'unisono delle nuove direttive, per tutti i reparti dell'organizzazione.

La Resilienza di un'azienda, difatti, non può essere considerata solo appannaggio dei singoli, bensì una capacità collettiva che può essere sviluppata solo in determinate condizioni di ambiente e di leadership, partendo da persone predisposte ad un atteggiamento di adattamento -e soprattutto *ri-adattamento*. Questa caratteristica, difatti, si sviluppa in una visione olistica dell'azienda, la quale si distanzia dalle dinamiche miopi della ricerca del "colpevole" o di chi avrebbe potuto agire diversamente. La Resilienza, che quindi comprende in seno anche la capacità di subire uno shock per poi assorbirlo, si sviluppa come atteggiamento condiviso da tutti gli attori interni all'azienda; perciò, la sua evoluzione in termini di risorse si può sinteticamente racchiudere in cinque C (Silibia R., 2021):

- Coordinamento: è necessaria un'azione congiunta di tutte le parti all'unisono per far sì che si possa dar luogo ad un fluido scambio di informazioni provenienti da diverse parti dell'azienda, e che queste possano essere affiancate da risposte rapide e tempestive.
- Cooperazione: è imprescindibile che tutti gli attori coinvolti condividano la stessa visione di insieme ed è altrettanto basilare che cooperino per la sua realizzazione, abbandonando la tradizionale e miope divisione di singoli task sconnessi tra loro, svolti in maniera indipendente e segmentata.
- Condivisione: in conseguenza ai due punti precedenti, si rende quindi di vitale importanza la condivisione di dati ed informazioni capaci di influenzare i trend aziendali a venire, dando spazio ad una congrua e snella divisione dei poteri.
- Capacità: a fronte di cambiamenti forti di scenario, è quindi basilare sviluppare nuove competenze e capacità da parte dei dipendenti, che rendano la singola risorsa allineata con le richieste del mercato ed in grado di sostenerle in modo completo e competente.

- Connessione: la fluidità nelle comunicazioni deve necessariamente riflettersi non solo all'interno dell'organigramma, ma anche nelle relazioni con i soggetti portatori di valore, sia in seno all'azienda con azionisti e collaboratori, sia all'esterno con clienti, fornitori e partners, creando un continuo scambio -una connessione duratura, per l'appunto.

Un'ulteriore caratteristica propria della Resilienza Organizzativa, inoltre, è quella di non far parte delle innate competenze aziendali, bensì si può definire come una abilità *core e firm-specific* (Palumbo R., Manna R., 2019), da sviluppare indipendentemente caso per caso. Questo principalmente a seguito di due fattori: il primo è che essa non è una caratteristica spontanea dell'organizzazione, ma sovviene nel momento della criticità declinandosi secondo le specifiche esigenze poste da quest'ultima; il secondo è l'impossibilità di imitazione rispetto ad altri competitors, in quanto basata su direttive strategiche proprie della singola azienda, scaturite dalla mission e dalla vision, dalle risorse a disposizione e dai rispettivi punti di forza e di debolezza su cui è possibile far leva. Analizzando quanto appena esposto, quindi, è possibile desumere che la capacità in esame non sia caratterizzata da staticità, bensì da un forte dinamismo, il quale tende a manifestarsi in maniera diffusa -e profusa- in tutte le parti aziendali. Per far sì che questo avvenga, è necessario che l'azienda predisponga delle condizioni che ne facilitino l'introduzione, essendo come già detto in precedenza, una prerogativa non innata dell'organizzazione. Si identificano, quindi, quattro punti salienti fondamentali:

- Una forte diversificazione interna di risorse e *skills*, in grado di bilanciare quanto si manifesta all'esterno in egual modo tra competenze *hard e soft*.
- Un alto tasso di efficienza gestionale, che minimizzi i costi a fronte di uno stesso numero di output, così da evitare lo spreco di risorse potenzialmente utili e fruibili in situazioni critiche.
- Flessibilità organizzativa, in modo tale da favorire l'adattabilità ai cambiamenti.
- Forte coesione interna tra le risorse, neoentranti e preesistenti, per muoversi verso uno stesso scopo, che non sia quello individuale, ma bensì collettivo, e per garantire quindi l'unicità della risposta a plurime tipologie di stimoli esterni.

A cornice di quanto detto, quindi, si possono definire due pilastri di riferimento della Resilienza Organizzativa, ovvero la *strategic capability*; quindi, la predisposizione interna all'adattabilità e all'arguzia strategica nell'adozione di nuove soluzioni orientate ad avvenimenti non ancora manifestatisi, e l'azione strategica, che sta nell'abilità di trasporre concretamente quanto deciso al punto precedente.

Questi due ultimi aspetti, si propongono come base generica a completamento del quadro teorico esposto. Allo stesso modo, tuttavia, pongono anche le basi per la trattazione specifica dei prossimi paragrafi, inerenti agli aspetti di esposizione al rischio dell'azienda, e di come la Resilienza possa risentire dell'influenza della sostenibilità, sia sociale che economica, nelle tre voci che compongono il “*Resilience Triangle*” e che quindi concorreranno a definire un'organizzazione come “resiliente”.

### 1.1.1 Le dimensioni della vulnerabilità aziendale

La spinta verso l'adozione di meccanismi resilienti, più agili e flessibili, proviene prevalentemente dalla consapevolezza di essere *vulnerabili* in termini di organizzazioni, e perciò volubili ai cambiamenti.

Con il termine “vulnerabile” si indica in gergo un punto di debolezza. Più precisamente secondo l'enciclopedia Treccani, un soggetto vulnerabile è un soggetto che può essere ferito, leso, attaccato con un certo grado di facilità. Nel contesto aziendale, il concetto si applica in modo piuttosto simile, ma viene contestualizzato come il prodotto della possibilità che un evento sinistro possa avvenire, e la sua portata (Sheffi Y., 2005). Seguendo quindi questo filone, è possibile quindi delineare uno schema esplicativo che evidenzi i punti di debolezza di un'azienda e della possibilità che essa rimanga più o meno lesa da eventuali eventi imprevisti esterni.

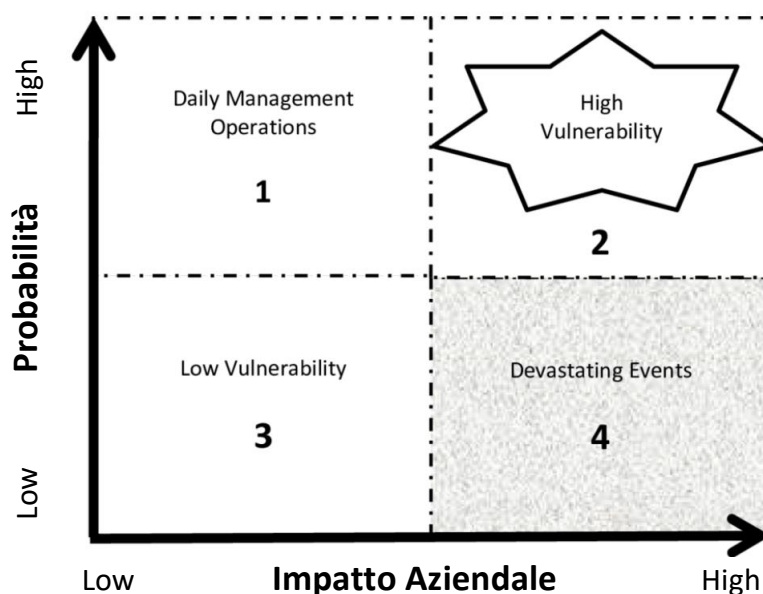


Figura 1 – Matrice Impatto Aziendale – Probabilità  
 Fonte: Sheffi. Y., (2005), *The Resilient Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts

Definendo come Impatto Aziendale l'entità del danno che l'evento esterno inatteso genera sull'azienda, e come Probabilità la possibilità che questo si verifichi, la figura 1 mostra bene come, secondo la teoria di Sheffi, all'aumentare della vulnerabilità dell'azienda, aumenti anche la possibilità che le conseguenze negative si manifestino in azienda in modo più duraturo e pesante, con un'esposizione maggiore alla possibilità che questi eventi si verifichino nel corso dell'attività aziendale. Lo schema sopra riportato rappresenta graficamente quattro possibili gradi di vulnerabilità stilizzati in altrettante combinazioni dei fattori base in cui l'azienda può trovarsi:

- Nel primo quadrante, viene descritta la situazione in cui l'azienda è largamente esposta al verificarsi di eventi negativi, con alte probabilità che si verifichino fenomeni sinistri alla realtà aziendale, ma al contempo con altrettanta capacità di corretto assorbimento di questi ultimi, ammortizzandone gli effetti fino a minimizzare l'impatto sull'organizzazione.
- La situazione opposta, invece, viene inquadrata nel quadrante speculare, ovvero il quarto, in cui l'azienda si mostra poco esposta al presentarsi di eventualità critiche, ma, nonostante ciò, le poche congiunture sfavorevoli si presentano come capaci di influire fortemente sulle dinamiche aziendali, generando un impatto non trascurabile per l'organizzazione soggetta a queste.
- Nel terzo quadrante, invece, viene rappresentata la soluzione ottimale per l'azienda dove essa risulta poco esposta al verificarsi di circostanze critiche, e al contempo si mostra in grado di gestirle e minimizzarne gli effetti negativi su se stessa.
- L'ultimo riquadro, al contrario, esplicita la situazione peggiore tra le possibili, ovvero quella in cui l'azienda risulta totalmente volubile agli eventi esterni, con un'ampia esposizione al verificarsi di eventualità svantaggiose e l'incapacità di saperle contenere, provocando conseguenze pesanti all'interno della realtà aziendale.

La vulnerabilità aziendale così descritta, ovviamente, non è la derivazione di un'assegnazione casuale, bensì del verificarsi di determinati fattori che concorrono ad inquadrare l'azienda in uno specifico settore tra quelli appena vagliati. Christopher e Peck (2004) raccolgono nel loro scritto *"Building the Resilient Supply Chain"* tali elementi collocandoli in tre macrocategorie: la prima è quella relativa alle possibili interruzioni interne all'azienda, ovvero eventi critici verificabili in corso di processi o, ancora prima, in fase di monitoring di essi, che concorrano quindi a generare future problematiche intestine; la seconda, invece, si verifica esternamente all'azienda ma con strette connessioni alla catena di fornitura dell'organizzazione, generando disallineamenti tra la domanda e l'offerta di risorse; il terzo e ultimo raggruppamento, invece, riguarda l'ambiente

squisitamente esterno, inglobando in tale definizione fattori come il mercato, l'influenza dell'apparato legislativo e delle politiche vigenti, la catena di approvvigionamento ed eventuali sconvolgimenti di altra natura legati all'*environment* in cui l'azienda è immersa -come, in questo caso specifico, la crisi sanitaria dovuta al Covid-19. Dipendentemente da come i fattori relativi ai tre macrogruppi appena citati si allineano, e all'entità con cui si manifestano, l'azienda si posizionerà in uno dei quattro possibili scenari, con dirette conseguenze sul suo grado di resilienza.

Emerge da questo approccio teorico, quindi, quanto la vulnerabilità aziendale non sia soltanto legata ad attori interni all'azienda, bensì a tutti coloro che interagiscono con essa, anche da posizioni esterne, come nel caso dei fornitori e della catena di approvvigionamento: un disallineamento di strategia tra soggetti interni ed esterni all'azienda, concorrerà and influire sul grado di vulnerabilità della stessa tanto quanto la stessa eventualità ponderata in seno all'organizzazione. Come già accennato per la Resilienza Organizzativa, essendo le due cose direttamente interconnesse, anche la vulnerabilità aziendale sarà frutto del contributo di ciascuno degli individui che interagisce con essa. Per stessa logica, inoltre, la vulnerabilità ed il grado con cui concorrerà a caratterizzare una società, saranno caratteristiche "*firm-driven*" e conseguentemente specifiche per ogni realtà aziendale, legandosi alle caratteristiche proprie dei suoi stakeholders e alle singolari condizioni interne ed esterne all'organizzazione.

### 1.1.2 The Resilience Triangle

Lo studio di un'azienda resiliente, quindi, parte dalla comprensione delle sue vulnerabilità e soprattutto dall'origine dei suoi punti deboli. Solo una volta compresi questi temi nodali, infatti, si potrà passare a comprendere le dinamiche vere e proprie di un'azienda con forti capacità di assorbimento e flessibilità. In tal senso, la Resilienza Organizzativa poggia le sue fondamenta su tre fattori interconnessi tra loro, basi di una piramide a due picchi. Questa struttura, che nel trattato verrà trattata sotto la definizione di "The Resilience Triangle", si articola come mostrato nella figura 2.

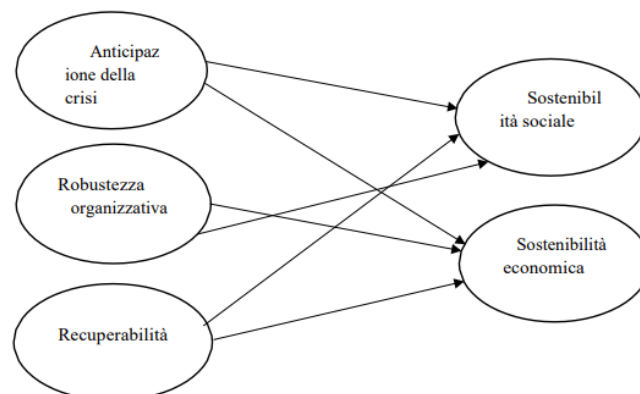


Figura 2 – The Resilience triangle  
Fonte: Sheffi. Y., (2005), *The Resilient Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts

Il grafico sopra riportato mostra quindi tre piloni alla base, interconnessi tra loro indirettamente tramite il legame con la sostenibilità, declinata in maniera ambivalente secondo i concetti di Sostenibilità Sociale e Sostenibilità Economica.

Procedendo all'analisi del Triangolo della Resilienza dalle basi, si identificano quindi tre nodi focali:

- L'anticipazione della crisi: la capacità di un'azienda di captare i segnali provenienti sia dall'esterno che dall'interno dell'azienda, sottolineando di volta in volta anche le più piccole avvisaglie, insite di un potere potenzialmente negativo d'impatto sulle performance. In tal sede, in accordo con la teoria di Sheffi (2005), la fluidità delle comunicazioni e la circolazione senza vincoli delle informazioni in azienda rappresenta un elemento di cruciale importanza per rendere tutti gli attori coinvolti responsivi e capaci di leggere i segnali di possibile interruzione dell'attività aziendale con ragionevole anticipo, fondamentale per poter agire proattivamente e studiare una strategia di difesa e protezione degli asset in caso di manifestazione concreta di quanto solo intuito.
- La robustezza organizzativa: abilità anch'essa che si confà al lato proattivo dell'azione di resilienza, relativa però alla fase di costruzione di strutture solidi e stabili, in grado di assorbire gli shock derivanti dagli eventi imprevedibili che possono colpire l'azienda, con impatto negativo per essa. Tale struttura, inoltre, sarà caratterizzata da un alto livello di flessibilità che la renda in grado di riadattare le proprie dinamiche e i propri asset, dopo la fase di assorbimento, alle nuove esigenze dettate dallo scenario post-scossa. È proprio in questo caso che si introduce la possibilità di mutare la situazione critica in opportunità per l'azienda: se l'organizzazione si mostra non solo in grado di prevedere la perturbazione, ma persino di customizzarla secondo proprie specifiche, questa può tramutarsi in un vantaggio competitivo non trascurabile, rendendo l'azienda a capo di questa trasformazione pioniera del nuovo mercato. In quest'ottica, è facile intuire come il vantaggio sia stato quindi creato al momento  $t_0-1$ , e si sia manifestato invece in  $t_0$ , ovvero quando la piazza si mostra popolata da aziende prese alla sprovvista, al contrario dell'organizzazione resiliente per eccellenza che non solo ha subito danni minori, ma è in grado già da quel momento di offrire una soluzione e un atteggiamento *ad hoc*, padroneggiando la scena con il suo rinnovato *expertise*.
- La recuperabilità: la capacità propria della sfera della reattività di ripristinare una rinnovata struttura interna, riadattando le risorse ed il capitale a quanto verificatosi. Questo terzo pilone, quindi, concerne lo scenario *ex post*, quindi verificabile al tempo  $t_0+1$ , in cui l'eventualità inattesa, che in precedenza si era solo captata, si è effettivamente verificata nel concreto e l'azienda si trova

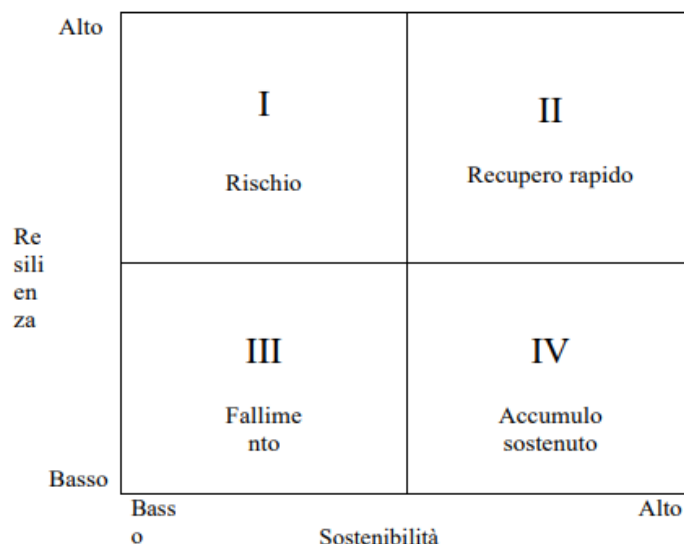
quindi in breve tempo a dover reagire, recuperando quanto effettivamente possibile all'interno dell'azienda, declinandolo però secondo logiche rinnovate ed innovative.

I tre *pillar* trattati, tuttavia, non mostrano connessioni dirette tra loro al di fuori di quella banalmente ravvisabile nella temporalità: sono tre momenti conseguenti che si muovono dalla fase di avvisaglia a quella di effettivo avvenimento del fenomeno. Il loro legame, di fatto, si può ritrovare andando a vagliare le punte biforcute della struttura a base piramidale introdotta ad inizio paragrafo. Le due vette di raccordo mostrano il rapporto di diretta dipendenza di questi tre elementi con il tema della sostenibilità.

Il concetto di sostenibilità affonda le sue radici nella teoria della *Triple Bottom Line* (Elkington J., 1999). Nel suo scritto, l'autore descrive la sostenibilità come prodotto di tre linee direttrici: la sostenibilità ambientale come risultato dell'azione del singolo sull'ambiente circostante; quella sociale come risultato dell'operato dell'azienda durante le attività di creazione del valore sulla società in cui essa è immersa, comprendendo quindi la comunità e le persone toccate dai processi industriali; la sostenibilità economica, come circolare ritorno di *flow* monetari in grado di sorreggere l'attività organizzativa dal punto di vista degli *economics*, generando un ciclo che bilanci entrate ed uscite, garantendo il finanziamento costante dell'attività.

Nel paper *Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective* si evidenzia empiricamente come questi ultimi aspetti della sostenibilità vengano direttamente influenzati dalle tre capacità cardine dell'azienda: anticipazione, robustezza e recuperabilità. Studiando il fenomeno con un metodo progressivo, in generale è possibile attestare che la resilienza di un'azienda aumenti all'aumentare del suo grado di sostenibilità, espresso come frutto delle sue accezioni. Procedendo più nel dettaglio, invece, si possono inquadrare quattro situazioni in cui le due variabili si intrecciano, conferendo quattro output differenti.

Figura 3 – Matrice Sostenibilità – Resilienza  
Fonte: Sheffi, Y., (2005), *The Resilient Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts



Nella figura 3 viene rappresentata sull'asse delle  $x$ , come variabile indipendente, la Sostenibilità espressa in modo crescente, contenente i suoi tre aspetti uniti sotto un unico nome. Sull'asse delle  $y$  come variabile dipendente, invece, si trova la Resilienza, anch'essa esposta con gradiente crescente e riassuntiva delle caratteristiche enunciate nei paragrafi precedenti. All'interno del grafico, è possibile studiare quindi le quattro possibili combinazioni con cui le due dimensioni si legano:

- Nel primo quadrante, è rappresentata la situazione di rischio in cui a fronte di un alto grado di resilienza, è presente comunque un basso grado di sostenibilità. Tale circostanza rappresenta un rischio per l'azienda principalmente guardando tematiche legate alla robustezza: in casi in cui l'azienda affronti problemi di *brand identity* ad esempio, macchiando con un alone negativo i suoi valori sociali ed etici, l'organizzazione si troverà in una situazione difficile da sostenere una volta raggiunti i limiti di solidità interna, perché non godrà di copertura reputazionale sufficiente a sostenere il danno e anche una reazione repentina potrebbe comunque non bastare a ripristinare il danno creato in termini di immagine aziendale nella mente dei consumatori.
- Il secondo caso, invece, indica la situazione ottimale di recupero rapido, godendo dell'azione congiunta di un alto grado di resilienza e un livello elevato di sostenibilità a completare la cornice di un'azienda attiva non solo sul fronte di produzione del valore, ma anche in termini di cura e apertura verso tematiche al di fuori delle mura industriali. Ciò concorrerà a generare un *loop* positivo per l'organizzazione, in quanto l'immagine dell'azienda attenta e sostenibile concorre ad aumentare la fiducia, la lealtà e la *retention* del consumatore, fattori chiave per aumentare la robustezza e la solidità di un'azienda. Questo trend, ovviamente, avrà impatti positivi anche sulla *supply chain* di riferimento, in quanto i fornitori saranno più portati a considerare come affidabile un'azienda che si mostra così solida e con un seguito così vasto, minimizzando le eventualità di disallineamenti tra offerta e domanda di risorse produttive. Tale circolo sarà quindi intuitivamente destinato a ripetersi, generando così una spirale autoalimentata con effetti esponenzialmente positivi sull'organizzazione aziendale.
- Il terzo quadrante rappresenta invece la soluzione peggiore per l'azienda: il fallimento. In questo caso la realtà organizzativa sarà altamente volubile agli shock esterni, con scarse possibilità di assorbimento delle perturbazioni e al contempo poco sostegno da parte degli stakeholders. È semplice intuire, in questo caso, che si verificherà possibilmente un *loop* negativo speculare a quello descritto al punto precedente, portando così l'azienda al fallimento ultimo in breve periodo.

- Il quarto e ultimo quadrante, infine, rappresenta la situazione di accumulo sostenuto, con alti tassi di sostenibilità, ma scarse capacità di resilienza. In questo caso la forza dell'organizzazione non si trova tanto internamente, quanto nell'investimento fatto sulla sua immagine all'esterno: una volta che una crisi che non si è stati in grado di anticipare colpisce l'azienda, portandola ai limiti delle sue capacità in termini di solidità e recuperabilità, solo nel caso in cui essa trovi comunque sostegno nel suo bacino di clienti e stakeholders allora potrà resistere in maniera efficace al sinistro. In queste situazioni, nonostante una scarsa capacità interna alla struttura e ai suoi dipendenti di affrontare proattivamente e reattivamente la crisi, l'azienda ha maggiori possibilità rispetto alle realtà del primo e del terzo quadrante di sopravvivere, grazie alla forza del sostegno di cui dispone.

Risulta chiaro, a seguito dell'analisi puntuale, come la sostenibilità possa avere dirette influenze sul grado di resilienza e risposta alle crisi di un'azienda, arrivando persino a generare spirali con esiti esponenzialmente positivi o negativi a seconda dell'impatto aziendale che l'organizzazione mostra di avere al di fuori della sua ragione sociale.

In sintesi, il legame tra sostenibilità e resilienza appartiene ad una visione olistica, ad un quadro sistematico più ampio, che non si esaurisce all'azienda, ma che si estende ben oltre. A definire le sorti e l'andamento di un'organizzazione, di fatto, concorrono fattori esterni ed interni, tangibili come asset o personale, ed intangibili come reputazione e posizionamento nella mente del consumatore. Ancora una volta, si dimostra come la capacità di rispondere ai colpi del mercato e agli eventi inaspettati non possa essere definibile con un manuale, ma che nonostante in questi paragrafi se ne possano approfondire dinamiche ed origini, è sempre necessario sottolineare come la teoria vada poi rimodulata a seconda delle circostanze, ricordando di volta in volta tutti gli attori e gli stakeholders coinvolti seguendo una strategia delineata condivisa.

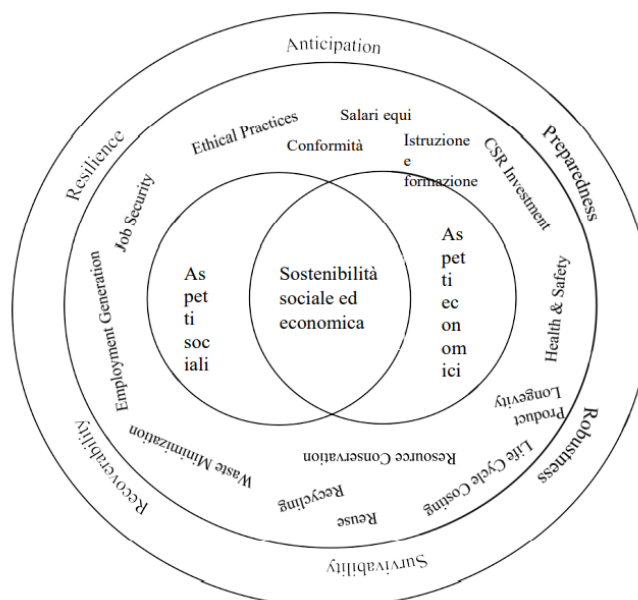


Figura 4 – Sintesi circolare  
 Fonte: Sheffi. Y., (2005), *The Resilient Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts

La figura 4 rappresenta graficamente quanto esplicito nei due paragrafi precedenti, offrendo una prospettiva sintetica e completa di quanto approfondito, e riportando al contempo al suo interno tutti gli elementi menzionati in un unico quadro sistemico. Come raffigurato, ogni elemento è imprescindibile e possiede al suo interno il potenziale per influenzare conseguentemente tutti gli altri, in un quadro globale e onnicomprensivo.

La comprensione approfondita di tale grafico pone le basi per la trattazione a seguire, incentrata sulla definizione di un'azienda che possa dirsi resiliente a tutti gli effetti. Un'organizzazione così definita sarà quindi in grado di fronteggiare eventi esterni inattesi, vantando unitamente caratteristiche proattive e reattive al suo interno e non tralasciando tematiche sociali capaci di definirne l'immagine nella mente dei consumatori, dei suoi dipendenti -incentivati in tal modo a lavorare più efficacemente e con maggior mordente- e che quindi costituiranno la base di un sostegno fondamentale per la minimizzazione dell'impatto delle avversità verificabili nel tempo.

### 1.1.3 L'Organizzazione Resiliente

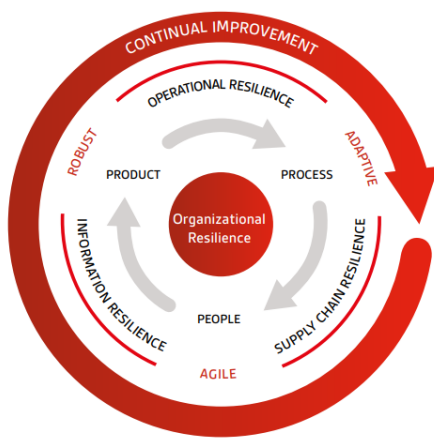


Figura 5 – Continual Improvement Scheme  
Fonte: BSI Group (2021), *Organizational Resilience Index Report 2021*

L'Organizzazione Resiliente si identifica quindi come una realtà aziendale poco vulnerabile agli avvenimenti esterni, con punti di debolezza in grado di essere prontamente ripristinati, e con una spiccata sensibilità su temi sociali e di sostenibilità nel più ampio senso del termine. In questo scenario, è fondamentale delineare l'immagine dell'azienda in un unicum di continuo miglioramento caratterizzato da tre domini chiave in cui si manifesta l'azione di altrettanti fattori caratterizzanti, come riportato nella figura 5.

Seguendo questo filone, si distinguono quindi tre *key fields* individuati dal BSI Group nell'*Organizational Resilience Index Report* del 2021 che compongono il profilo di un'organizzazione resiliente. Si distinguono quindi tre aree di analisi: l'*Operational Resilience*, ovvero la capacità di comprensione quasi totale delle esigenze del settore in cui l'azienda opera, in termini di processi e prodotti, con un costante lavoro di ricerca e sviluppo, in collaborazione con le catene di fornitura, per andare incontro ed individuare proattivamente i mutamenti nelle preferenze del mercato e le nuove tendenze che questo impone come sfide quotidiane alle aziende; la *Supply Chain Resilience*,

ovvero la capacità di resilienza data dalla flessibilità del processo di procurement e dall'attenzione che si conferisce ad esso. In molti casi, invero, le aziende fanno appello a siti di produzione lontani per mitigare l'impatto in bilancio di queste voci e riuscire a presentarsi sul mercato con prezzi più competitivi, dovuti a costi di produzione minori. Tuttavia, questo espone l'azienda ad un rischio ragionevolmente alto di subire gli shock anche di altri Paesi, influenzati quindi da altri mercati, dove sono presenti gli stabilimenti di produzione. In tal senso, tecnologie di intelligenza artificiale per il tracciamento dei prodotti e un'attenta attività di monitoraggio dei siti più distanti può essere un dominio di cruciale importanza in ottica di proattività dell'azienda, riuscendo non solo ad avere il controllo sui passaggi della catena di approvvigionamento, ma anche ad identificarne le debolezze tramite algoritmi e quindi a migliorarne le prestazioni conseguentemente; l'*Information Resilience*, riguardante le attività di gestione e archiviazione delle informazioni in azienda, sottoforma di dati fisici, digitali o di brevetti e proprietà intellettuali. A chiudere il cerchio dei domini di resilienza, è l'importanza delle informazioni e del trattamento di queste, che devono necessariamente avere ampia -ma non totalmente libera- circolazione in azienda, con l'accortezza di garantire che queste rimangano nel perimetro dell'organizzazione e dei suoi stakeholders. Con riguardo a questo punto, quindi, l'abilità di resilienza sta nelle tecnologie e nelle metodologie che l'azienda adotta a tutela di tali dati, che possono costituire un elemento di cruciale importanza non solo per prevenire le crisi, ma anche per affrontarle una volta manifestatesi.

Questi tre domini sono quindi aree in cui un'Organizzazione Resiliente investe quotidianamente per il mantenimento di quella agilità e flessibilità che ne caratterizzano l'identità. Lo studio di queste aree chiave, porta quindi ad altrettanti elementi imprescindibili che si stagliano nella cornice appena fornita. Identificando questi tre domini come scenari principali, gli attori che ne dominano il campo sono:

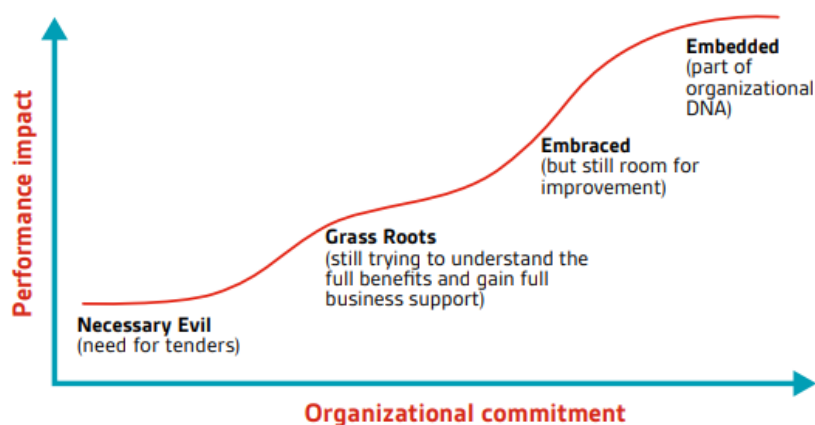
- Il Prodotto: inteso come prodotto o servizio, si tratta del frutto del processo di creazione del valore dell'azienda. In quest'ottica, un'organizzazione resiliente deve mostrarsi sempre al passo con la concorrenza, garantendo l'offerta sempre rinnovata di prodotti innovativi ed in grado di soddisfare le aspettative del cliente. Tale elemento consentirà il corretto posizionamento dell'azienda nella mente del cliente, che gli consentirà in caso di crisi di avere una posizione privilegiata presso il bacino di clienti, maggiori possibilità di protezione dalle conseguenze economiche ed un ritorno in termini di pubblicità e marketing gratuito, dovuto alla sponsorizzazione spontanea degli utenti stessi.
- Il Processo: è fondamentale per un'azienda che punti ad essere considerata resiliente implementare processi affidabili e moderni, in grado di poter lasciare spazio all'innovazione e margine in termini

economici. Questo secondo elemento presenta difatti una doppia valenza: da un lato, implementare processi efficaci ed efficienti in azienda permette di risparmiare costi diretti sulla produzione ed indiretti sulle riparazioni, dall'altro lato consente di avere diretta influenza anche sulle tematiche di sostenibilità e quindi di migliorare anche sul fronte reputazionale verso l'esterno.

- Le Persone: prima di qualsiasi aspetto materiale, è necessario puntualizzare che un'azienda resiliente parte da persone allineate in questa direzione. Condividere la *mission* e la *vision* aziendali con i dipendenti, consentirà ad essi di poter essere maggiormente motivati nell'implementazione della strategia aziendale, abbassando da un lato i costi di contenziosi e turnover, e dall'altro potenziando le performance che essi apporteranno all'azienda. Rendere il dipendente partecipe delle dinamiche aziendali, coinvolgerlo attivamente nella realizzazione della strategia e motivarlo in tal senso costituisce uno dei maggiori driver che l'azienda possa vantare per la sua *retention* e per il miglioramento delle sue attività. Per "persone", tuttavia, si intendono anche coloro che beneficiano dei frutti dell'organizzazione, ovvero i clienti, che saranno un elemento chiave per la generazione di *brand awareness*, e che soprattutto saranno maggiormente spinti a rimanere fedeli all'azienda resiliente ed accorta si loro *needs*, piuttosto che valutare i competitors.

L'Organizzazione Resiliente appena descritta, tuttavia, mira a delineare il profilo di un'azienda matura sotto questo punto di vista ed esemplare in tale ottica. Ad ogni modo, a seconda del grado di compliance dell'azienda e del livello di applicazione al suo interno di questi principi, è possibile definire una gradualità che mostri i diversi tipi di atteggiamenti a seconda del grado di implementazioni delle nozioni analizzate in azienda.

Figura 6 – Relazione tra coinvolgimento e performance nell'organizzazione  
Fonte: BSI Group (2021), Organizational Resilience Index Report 2021



La figura 6<sup>3</sup> riporta sull'asse delle *x* il coinvolgimento aziendale nelle tematiche di resilienza e sull'asse delle *y* l'impatto che la sua strategia ha sulle performance aziendali. In questo quadro, si evidenziano quindi quattro fasi dell'azienda in termini di *resilience compliance*:

- nella primissima fase, l'azienda vede gli strumenti di resilienza come un male necessario da dover adottare (*Necessary Evil*), senza quindi comprenderne la necessità ed il potenziale, e generando quindi scarsi ritorni in termini di performance;
- nella seconda fase, denominata “*Grass Roots*”<sup>4</sup>, la comprensione del fenomeno inizia ad emergere dalle basi, trovandosi nella situazione in cui i dipendenti iniziando a capire l'importanza di tali strumenti, ma i vertici aziendali ancora non ne hanno chiaro il potenziale, riscontrando quindi un impatto maggiore dello step precedente come risultati aziendali, ma ancora insoddisfacente;
- la terza fase, “*Embraced*”<sup>5</sup> si avvicina maggiormente alla maturità resiliente dell'azienda, e prevede che anche alcuni dei leaders – anche se non la totalità- inizino ad approcciare diversamente ed in modo costruttivo a queste tematiche, producendo effetti positivi anche sulle performance;
- l'ultimo step è quello dell'azienda “*Embedded*”<sup>6</sup>, ovvero quella che ha abbracciato totalmente l'approccio resiliente e che lo ha fatto suo al punto da renderlo una sua caratteristica intrinseca, con massimi ritorni sui risultati aziendali.

Una volta giunti a questa fase, quindi, si è delineato puntualmente il profilo di un'Organizzazione Resiliente a tutto tondo, che non solo implementi le *best practice* descritte, ma che lo faccia in modo coinvolto e partecipativo di tutte le parti, abbracciando pienamente la visione resiliente dell'organizzazione.

#### **1.1.4 La Resilienza dell'Individuo**

Con il termine “Resilienza” si indica un panorama molto vasto di applicazioni, dagli ambiti più tecnici a quelli più soggettivi e legati agli aspetti psicologici dell'individuo. L'etimologia della parola, in effetti, radica le sue origini nella Fisica, che definisce la Resilienza come la capacità di un oggetto di tornare al suo stato naturale, a seguito di pressioni o sconvolgimenti subiti. Il termine,

---

<sup>3</sup> Fonte : BSI Group (2021), Organizational Resilience Index Report 2021

<sup>4</sup> Trad. Origini, radici.

<sup>5</sup> Trad. Accolto, abbracciato, interiorizzato.

<sup>6</sup> Trad. Pienamente coinvolto

tuttavia, mostra sin dalla definizione tecnica una pluralità di possibili declinazioni, ma soltanto nell'edizione del 1893 dell'Oxford Dictionnaire si inizia ad approcciare a questa nuova ed ampliata visione, con l'applicazione del termine alla sfera figurativa

«*the resilience and elasticity of spirit that I had even ten years ago...*»<sup>7</sup>

Freud S. riprenderà successivamente il concetto in “Analisi terminabile e interminabile” (1937) introducendolo nell'ambito della Filosofia sotto il nome di Plasticità. Nello scritto, difatti, la plasticità viene descritta come la capacità di una persona di ripristinare lo stato di equilibrio mentale dopo il verificarsi di eventi traumatici come abusi e violenze, evidenziandone l'opposizione con la rigidità -propria, ad esempio, delle persone anziane che tendono a fissare i pensieri e a stigmatizzarli, anziché modellarli *plasticamente*. Il concetto viene poi ampliato ed applicato alla quotidianità come la capacità del singolo di saper gestire le sfide di ogni giorno, in maniera costruttiva, ponendo le basi per quella che oggi è l'accezione con più comunemente si accompagna il termine.

La nozione di resilienza dell'individuo, ad oggi, concerne quindi la capacità del singolo di assorbire gli shock e le pressioni, di saperle gestire e affrontare, per poi tornare alla stabilità, ovvero ad uno stato di equilibrio psicofisico assimilabile<sup>8</sup> a quello precedente l'evento traumatico. Il concetto può essere applicato in egual modo al contesto quotidiano-sociale, e al contesto organizzativo partendo dall'assunto che l'azienda sia in effetti fatta di persone, ovvero di individui che vivono e assorbono lo stress in maniera propria, rispondendo ad esso in maniera altrettanto singolare.

Procedendo verso un'analisi più approfondita, il modo in cui il singolo dipendente reagisce alle crisi può avere un'influenza diretta sull'azienda tramite le sue performance e non solo, esplicitando quindi il nesso tra psicologia e creazione del valore in azienda. Tale nesso trova la sua più esplicita rappresentazione della definizione di “*Psychological Capital*” (F., Luthans, K.W. and Luthans, B.C., 2004). Tale definizione, si aggiunge ai tradizionali fattori produttivi dell'azienda, quali capitale economico, ovvero ciò che l'azienda possiede materialmente in termini di asset, macchinari, risorse, ecc... Il capitale sociale, ovvero gli individui che lavorano all'interno dell'azienda, quindi dipendenti, fornitori, stakeholders, ecc... Il capitale umano, quindi il *know*

---

<sup>7</sup> Trad. «La resilienza ed elasticità dello spirito che io avevo anche dieci anni fa...»

<sup>8</sup> Si noti la scelta dell'uso del termine “assimilabile” e non “uguale”. Con questa scelta di vocabolario, si vuole evidenziare l'impossibilità di un ritorno alla realtà precedente nella sua esattezza, in quanto lo sconvolgimento subito genererà sicuramente un cambiamento non solo nelle condizioni di crisi, ma anche in quelle di quiete postume. La resilienza, in tal caso, si identifica come la capacità di ritrovare quello stadio di stabilità compatibile con le nuove condizioni.

*how* aziendale e le competenze al suo interno che i singoli collaboratori apportano. A seguire, perciò, si indentifica una quarta categoria parallela: il capitale psicologico, riguardante quindi la soggettività degli individui all'interno dell'azienda e le loro reazioni, i loro atteggiamenti, rispetto agli stimoli. Concorrono a definire il concetto quattro elementi fondanti, propri della sfera personale dell'individuo e della sua soggettività:

- *confidence o self-efficacy*, ovvero la confidenza in se stessi tale da motivare il lavoratore verso il compimento efficiente di un *task*. Applicando concretamente il concetto, le persone più *confident* saranno propense ad accettare mansioni maggiormente sfidanti e complesse, perché forti delle loro capacità;
- *hope*, letteralmente “speranza”, che in tal caso è rappresentata dal prodotto delle interrelazioni tra azienda, obiettivi e percorsi per ottenerli. In tal senso, un individuo *hopeful* sarà confidente di saper scegliere il miglior metodo per giungere all'obiettivo che l'azienda si aspetta lui raggiunga;
- *optimism*, quindi l'atteggiamento positivo degli individui di fronte a qualsiasi tipo di circostanza. Un dipendente ottimista tenderà ad interpretare circostanze problematiche in chiave positiva, con un atteggiamento che ha maggiori probabilità d'esser costruttivo, rispetto ad un individuo speculare, che invece tenderà ad accentuare i problemi propendendo per un atteggiamento rinunciatario e improduttivo;
- *resiliency*, ovvero la resilienza di chi è in grado di reagire alle turbolenze, riportandosi ad uno stato di equilibrio nonostante gli sconvolgimenti. Chi dimostra un atteggiamento resiliente, difficilmente si farà influenzare negativamente dalle avversità, quanto piuttosto è probabile che sia tra i primi a reagire e a cercare di adattarsi alla nuova realtà.

I quattro fattori appena citati, quindi, costituiscono le fondamenta del concetto di *Psychological Capital*, che -a valle di quanto esaminato- si può formalizzare sullo stesso piano tra i pilastri chiave di un'azienda moderna, nonostante sia importante sottolinearne un'intrinseca nota di evidenza. Il capitale economico, come quello sociale e quello umano, è materiale plasmabile, modellabile a seconda delle esigenze dell'azienda: nel primo caso, se l'azienda necessita maggiori risorse o asset, questi possono facilmente essere incrementati acquistandoli, o viceversa in caso di eccesso di materiali aziendali, questi possono essere dismessi o venduti; nel secondo caso, il capitale sociale di un'azienda può analogamente variare in base ai *needs* del periodo, perciò nel caso in cui l'organizzazione sia in crescita, si procederà ad un numero maggiore di assunzioni, o viceversa, in una situazione di *down-sizing*, si procederà ai relativi licenziamenti; nel terzo caso, si farà un

ragionamento simile nel caso del *know how* che, a seconda dei *trend* e delle necessità, potrà essere alimentato tramite formazioni o ore di training di aggiornamento aziendale. Diverso è, invece, nel caso del capitale psicologico: quest'ultimo, difatti, è il frutto di caratteristiche intrinseche del singolo individuo, generato dalla sua storia di vita, dalle sue esperienze, dal suo background, dalla sua formazione e dalle sue naturali inclinazioni. Quest'accezione, quindi, sottolinea l'importanza e il ruolo chiave che esso può giocare in azienda: assumere persone che apportino un certo livello di capitale psicologico – più precisamente, un determinato tipo- può fornire un vantaggio competitivo unico nel suo genere, e non facilmente imitabile e replicabile da parte dei *competitors*.

È evidente, quindi, l'importanza di definire la tipologia di relazione che lega i quattro fattori alla base del concetto, con l'azienda e le sue performance, così da poter approfondire ed apprendere a pieno il rapporto di dipendenza che li rende rilevanti al punto da essere definiti cardinali nell'unicità del vantaggio competitivo descritto. Nel paper *Empirical Research on the Influence of Organizational Support on Psychological Capital* (Hui Q., Cao X., Lou L., He H., 2014), gli autori descrivono empiricamente come i quattro tasselli fondanti siano direttamente connessi alla produttività aziendale. Nello scritto si esplicita come questi elementi concorrano a generare maggiore *commitment* verso l'organizzazione ed atteggiamenti altruistici, che a loro volta favoriscono una maggiore fluidità in azienda, sia a livello di informazioni, sia a livello operativo, che di mutuo beneficio. In quest'ottica, tuttavia, il concetto prende forma su un doppio binario: perché il lavoratore adotti questo tipo di atteggiamento verso l'azienda, tuttavia, essa stessa dovrà a sua volta supportare il lavoratore e farlo sentire incluso e valorizzato. Un lavoratore sostenuto dalla sua azienda sarà più propenso a lavorare nelle migliori condizioni psicologiche, apportando valore aggiunto non per il mero ottenimento del compenso pecuniario, ma in virtù di un suo coinvolgimento personale verso la ragione sociale dell'azienda, condividendone per primo la *vision*.

In conclusione, quindi, la resilienza dell'individuo è parte integrante delle caratteristiche intrinseche di un'organizzazione, mostrando un impatto direttamente proporzionale sulle sue performance e sul suo andamento. Pertanto, un'azienda composta da persone altamente resilienti e con un atteggiamento positivo e proattivo, avrà sicuramente le basi per potersi elevare ad "Organizzazione Resiliente", capace di fronteggiare, assorbire e rispondere agli shock esterni. Al contrario, un'azienda tradizionale, legata alle gerarchie e alla segmentazione del lavoro, interessata principalmente all'efficientamento dei costi e alla creazione del valore economico, senza guardare internamente al capitale umano e soprattutto psicologico, non risulterà altrettanto efficiente ed efficace nella realtà moderna.

## 1.2 Oltre la Resilienza

A valle dell'approfondimento delle tematiche legate alla Resilienza, sia nell'ottica più legata all'azienda e alle dinamiche organizzative, sia invece alla sua valenza a livello psicologico ed individuale, è possibile fare un ulteriore passaggio verso la concezione di Antifragilità. Se, difatti, la Resilienza viene descritta come l'abilità di presagire, assorbire e riadattarsi ad eventualità critiche, l'Antifragilità si pone come la fase successiva in cui tali eventualità si rivelano poi essere le basi di una risposta audace, capace di rendere l'azienda ancor più performante e profittevole della situazione ante crisi. Applicando il concetto alla Fisica - campo di applicazione d'origine del fenomeno – la capacità delle aziende non si limita più a tornare allo stato di equilibrio, come il moto di un corpo di gomma, in grado di subire ed assorbire i colpi e di tornare poi alla forma iniziale senza mutamenti sostanziali. In questo caso, l'abilità organizzativa riprende piuttosto il moto di un elastico, che in un primo momento accoglie il turbamento esterno, piegandosi indietro per assimilare la crisi e perdendo così lo stato di quiete iniziale, ma che risponde poi a questa dinamica con il movimento opposto. Un corpo elastico, difatti, tende ad assorbire il colpo esterno ed in un secondo momento a generare una spinta di pari ed opposta intensità, che in termini aziendali si può tradurre in *overperformance*, o *extra-rendimento*: raggiungimento di obiettivi che al di sopra dei livelli target precedentemente stabiliti.

Passando da un approccio accademico del concetto, ad una prospettiva maggiormente empirica, si può richiamare lo studio condotto nel 2004 da Richard Tedeschi e Lawrence Calhoun sulle dinamiche della crescita post-traumatica (*Post-traumatic Growth*, PTG). Tale nozione prende forma dapprima in ambito clinico, e in un secondo momento trova larghe applicazioni anche alla sfera psico-sociale, e successivamente economica, come nel caso della Resilienza: dal particolare all'universale.

Lo studio si basa sulla convinzione che situazioni di difficoltà e trauma possano talvolta rappresentare un banco di sfida importante, da sfruttare come opportunità di crescita e miglioramento. Tuttavia, gli individui che a fronte di eventi negativi si riprendono più velocemente non sono sempre gli stessi che a seguito della crisi vanno incontro a percorsi di crescita: in tal caso, essi si identificano come individui resilienti, ma non per questo propensi ad un ulteriore sviluppo costruttivo. La *Posttraumatic Growth*, invero, non nasce in opposizione o come reazione alla turbolenza in sé, bensì a seguito della lotta per contrastarla. Le persone maggiormente assimilabili a quest'eventualità sono coloro che assorbono a pieno il trauma e lo affrontano sviscerandone i vari aspetti, vivendo fino al punto di rottura la situazione critica, per poi iniziare un percorso di risalita, di resilienza, che in prima battuta porterà al restauro dell'equilibrio, ma che poi sarà in

grado di andare oltre. L'esperienza ed il percorso sì accumulati, infatti, concorreranno a cambiare l'individuo radicalmente, generando una persona più forte e più responsabile, che a quel punto non si limiterà a tornare in forze, ma che ne guadagnerà, fino ad ottenere una crescita personale che altrimenti non avrebbe raggiunto. I due studiosi, individuano in particolare cinque elementi in grado di favorire questo atteggiamento:

- Forza personale: la prima ed imprescindibile caratteristica, ovviamente, ricade nella sfera personalissima dell'individuo e soprattutto nel perimetro delle sue naturali propensioni, esattamente come descritto per le realtà aziendali. Ogni individuo, ogni azienda, è una realtà isolata e unica, data dalla particolarità non replicabile dei suoi tratti innati;
- Nuove prospettive e riorganizzazione delle priorità: una visione prospettica e a lungo termine si pone come fondamentale per una crescita non relegata alla singola difficoltà, ma che si declini nel tempo e che possa perdurare oltre il periodo di criticità, anche e soprattutto in caso di future evenienze simili;
- Relazioni con gli altri: il rapporto con gli altri, che siano essi dipendenti o contatti personali, rappresenta un fattore chiave nella ripresa, soprattutto nelle fasi più critiche dove emerge la necessità di una spinta a risalire, che spesso non è del tutto intrinseca del singolo;
- Apprezzamento della vita: è cruciale che l'atteggiamento di fondo non si limiti ad una visione ristretta della realtà, ma che vada oltre, includendo in sé la forza e la volontà di uscire dalle criticità abbandonando atteggiamenti rinunciatari e remissivi, e accogliendo piuttosto proattività e reattività;
- Cambiamento spirituale, delineato come il mutamento negli atteggiamenti e negli approcci psicologici che la "lotta" per risalire dalla situazione critica porta con sé e che accompagnerà il singolo dal verificarsi dell'eventualità negativa in avanti, generando maggiore awareness verso questo tipo di fenomenologie e maggiore robustezza nella reazione ad eventi simili futuri;

Seguendo, quindi, il filone legato all'applicazione pratica di quanto descritto, si palesa quindi la necessità di andare oltre la mera trattazione accademica e di applicare i concetti studiati alla realtà odierna, identificando il fenomeno di turbamento come l'emergenza sanitaria da Covid-19. Quest'ultima, difatti, ha sconvolto il panorama economico -e non solo- del ventunesimo secolo, portando i players di mercato a dover reagire di conseguenza per poter rimanere attivi e non dover

essere vittime dello *shake out* naturale che subiscono in questi casi le aziende meno resilienti e proattive. In quest'ottica, è quindi importante interpretare ed inquadrare il fenomeno del Coronavirus nel panorama economico, e si evidenzia il punto di vista interessante di Taleb Nassim, che tra i primi ha allineato i suoi studi in questo senso, teorizzando le due figure opposte di Cigno Bianco e Cigno Nero, approfondite nelle sezioni successive, fino ad arrivare al concetto di Antifragilità applicata alla realtà post pandemica dei giorni d'oggi.

### **1.2.1 Il Cigno Nero**

*“A black swan is an unpredictable event that is beyond what is normally expected of a situation and has potentially severe consequences. Black swan events are characterized by their extreme rarity, severe impact, and the widespread insistence they were obvious in hindsight.”*<sup>9</sup>

Queste le parole di Taleb Nassim nella sua opera “Il Cigno Nero” (2007) per descrivere la tipologia di fenomeni da lui individuata, distinta dalla totale imprevedibilità e rarità, ed al contempo dall'intensità d'impatto delle sue conseguenze sulla società.

Il Cigno Nero, difatti, è una specie animale scoperta solo nel XVII secolo in Australia, quando tutto il panorama scientifico si basava sulla convinzione che i cigni potessero essere solo bianchi, fondandosi sulle prove concrete che fino a quel momento avevano trovato riscontro nel mondo reale.

Seguendo quindi la citazione di Giovenale *“rara avis in terris nigroque simillima cygno”*<sup>10</sup>, primo autore a menzionare una specie simile, è evidente il nesso tra la rarità nel mondo ornitologico e gli eventi in esame. Come nel caso dei cigni, difatti, spesso ci si affida all'evidenza della realtà che ci circonda per creare sicurezze e certezze su cui basare le nostre convinzioni, escludendo tuttavia che tali pensieri in realtà non siano del tutto supportati da prove che ne attestino l'inconfutabilità. È proprio in queste cornici, quindi, che prendono forma i Cigni Neri: eventualità così rare e particolari, distaccate dalle possibilità offerte dallo scenario di tutti i giorni, che vengono

---

<sup>9</sup> Trad. “Un cigno nero è un evento imprevedibile che esula da ciò che normalmente ci si attende in una situazione e che ha conseguenze potenzialmente gravi. Gli eventi Cigno Nero si contraddistinguono per la loro estrema rarità, il forte impatto e la diffusa insistenza e dal fatto di risultare ovvi se esaminati a posteriori”

<sup>10</sup> Trad. “uccello raro sulla terra, quasi come un cigno nero”.

classificate come impossibili e non verificabili, fino al momento dell'effettiva manifestazione. A quel punto, una volta verificatosi l'avvenimento inaspettato, le conseguenze saranno devastanti in quanto non calcolate e del tutto imprevedibili ad una visione standard del futuro e soprattutto del presente.

La teoria del Cigno Nero, poggia su tre elementi di base, che -se verificati- identificano un *Black Swan Event*, escludendo le eventualità con alta probabilità di manifestazione, ma che effettivamente non si verificano concretamente nella realtà. Secondo l'autore, perciò, le tre condizioni *sine qua non* possono essere riassunte come segue:

- la possibilità di identificarsi come vere e proprie “anomalie”, ovvero avvenimenti che in alcun modo avevano mostrato avvisaglie o avevano dato segnali di possibile manifestazione futura;
- l'entità dell'impatto delle conseguenze sul mondo circostante, influenzando non solo l'economia, ma anche aspetti ulteriori come quello sociale, in maniera grave e duratura;
- la capacità di trovare spiegazioni plausibili postume, ovvero di spiegare il nesso logico ed il perché dell'avvenimento in sé soltanto a posteriori, quindi una volta verificatosi il fenomeno critico.

Tali concetti, quindi, possono essere facilmente applicati alla sfera economica e finanziaria, dove eventi inaspettati possono avere conseguenze devastanti sui mercati e per i *players* che li popolano, con risvolti diretti sul mercato del lavoro, la finanza, ecc... Solo guardando agli ultimi trent'anni, si può ritrovare l'applicazione pratica di questo fenomeno in almeno una decina di casi, con riguardo in tutto il Globo. Con riferimento all'articolo di Provenzani F. (2018) tra tanti, si possono annoverare i seguenti casi:

1. La crisi finanziaria asiatica del 1997, responsabile del crollo dei mercati fino a raggiungere perdite del 60%. A seguito di speculazioni finanziarie eccessive, difatti, molti investitori esterni ritirarono i loro investimenti nel Sud-Est asiatico generando un collasso finanziario che portò la moneta, il *bath thailandese*, alla separazione dal dollaro statunitense.
2. La bolla speculativa delle Dot-Com (1997-2000), che ha portò ad un ribasso del Nasdaq fino al 78% a causa di un velocissimo aumento dei prezzi delle azioni dei maggiori players tecnologici non supportato da una risposta altrettanto tempestiva dei rispettivi sell.
3. Il crollo delle Torri Gemelle (2001), che ha generò ad un crollo repentino dell'indice Down Jones del 14%, perdendo solo nei primi giorni dopo l'attentato circa \$ 1.400 miliardi.

4. La crisi finanziaria del 2008 dovuta al crac finanziario della Lehman Brothers e alla bolla sui mutui subprime creatasi tra il 1997 e il 2007, mostrata dalla figura 7.

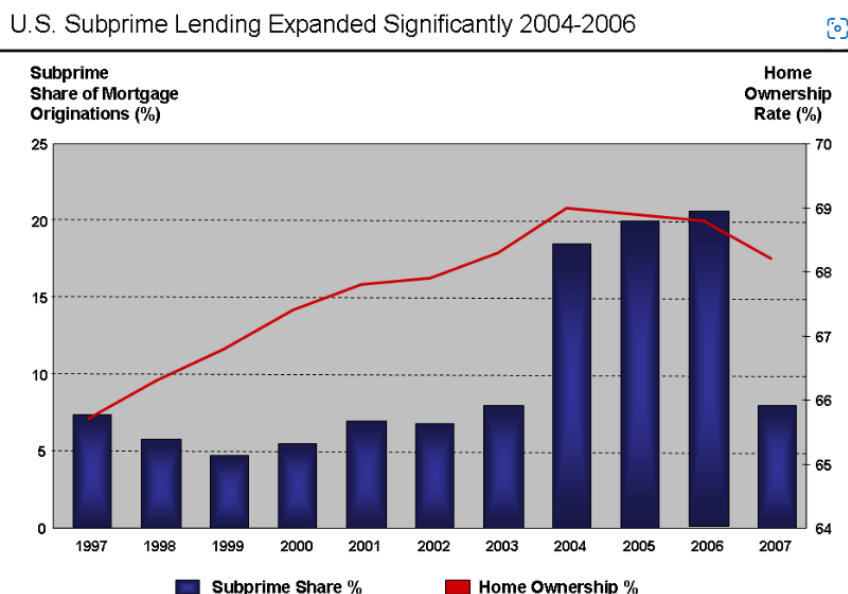


Figura 7 – Estensione dei mutui Subprime degli U.S. 2004-2006  
Fonte: Provenzano F. (2018), *I cigni neri che hanno cambiato il mondo della finanza*, Money.it

Come evidenziato dal grafico, il valore di questa tipologia di mutui continuò a crescere, inducendo gli investitori a considerare la realtà dell'immobiliare come consolidata e sicura, per poi inaspettatamente crollare, generando una perdita di circa \$ 10 miliardi di capitalizzazione, a seguito della sua esplosione.

5. La crisi dei Debiti Sovrani, succeduta a quella del 2008. In questo caso, l'imprevedibilità fu riconducibile al fatto che la crisi stessa era stata scaturita dalla ripresa economica di alcuni Paesi come la Germania, che tuttavia non riuscirono a supportare i membri più deboli dell'Unione Europea, come Grecia, Portogallo, Irlanda e Spagna, fino a rischiare il crollo dell'Euro e dell'intero sistema monetario. In questo caso, quella che poteva essere letta come una timida ripresa dalla crisi precedente, si tramutò poi inavvertitamente in un ulteriore disastro finanziario.

6. L'incidente nucleare di Fukushima, causato dallo tsunami dell'11 marzo 2011 sulla costa est del Giappone, un evento al di fuori della sfera economica e totalmente al di là del controllo umano, che comportò pesantissime ripercussioni non solo finanziarie, ma anche ambientali e sociali.

7. Il crollo del petrolio, che nell'estate del 2014 generò un crollo del -72% dei prezzi al barile, dovuto ad una serie di concause internazionali che avevano coinvolto l'OPEC e le dinamiche di interessi commerciali incrociati di Iran, Cina e USA.

8. Il Black Monday di Shanghai (2015), conseguenza diretta del crollo dei prezzi del petrolio. La crisi del petrolio, difatti, mise in difficoltà le aziende esportatrici, tra cui quelle asiatiche, inducendo ad attività speculative in borsa, responsabili della svalutazione dello yuan e del -8.5% improvviso della mattina dell'8 agosto sul mercato azionario cinese.

9. L'uscita dall'Unione Europea dell'Inghilterra. Il 24 giugno del 2016, invero, la vittoria del Sì sul referendum Brexit fu del tutto inaspettata, contraddicendo ogni aspettativa e ogni pronostico. Allo stesso tempo, come mostrato dalla figura 8 e riportato da Bloomberg, uno delle maggiori piattaforme di raccolta ed analisi dati finanziari statunitensi, quella vittoria portò tuttavia ad un calo a picco improvviso del valore del dollaro, con conseguenze su tutta l'economia e la finanza occidentale.

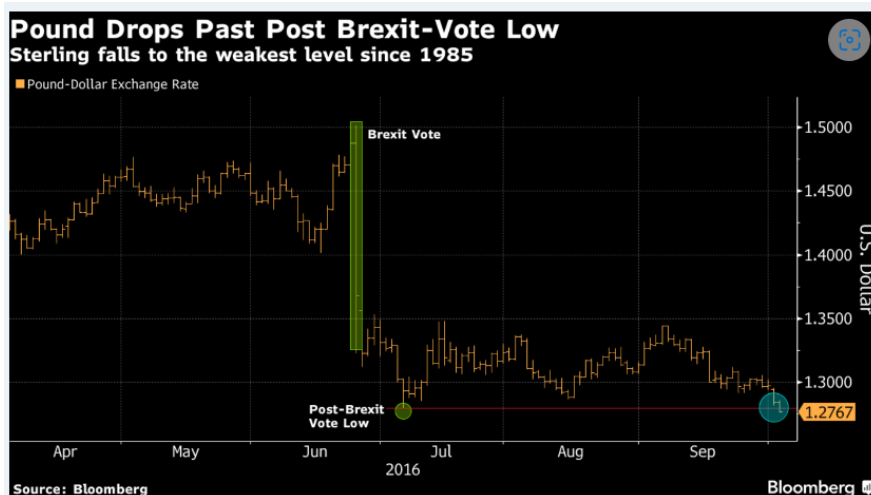


Figura 8 – Andamento del valore del Dollaro a seguito della Brexit  
Fonte: Provenzani F. (2018), *I cigni neri che hanno cambiato il mondo della finanza*, Money.it

Analizzando in quest'ottica gli eventi economico-finanziari e non solo degli ultimi anni, è evidente come i Cigni Neri popolino non di rado la realtà dei giorni d'oggi, e appare altrettanto lampante la costante impreparazione di fronte a tali evenienze. Tali considerazioni, quindi, concorrono ad evidenziare l'importanza dell'adozione di un atteggiamento ed un assetto organizzativo resiliente: consapevole della possibilità che eventi terzi possano sconvolgere la realtà aziendale corrente, e allo stesso tempo proattivo e resiliente nell'assorbimento di tali shock e nella ripresa da essi. La teoria del Cigno Nero, quindi, contribuisce ad evidenziare come l'improbabile e l'incerto in realtà

dominino il nostro mondo. Di conseguenza, piuttosto che prescindere da ciò e lasciare che questo si manifesti su soggetti impreparati e saldi sulle proprie certezze empiriche, basate *de facto* sulla realtà circostante e non su prove inconfutabili, l'autore suggerisce di non nascondere quest'alea di incertezza, bensì di mostrarla e lavorare in questo senso.

*“The weak shows his strength and hides his weaknesses; the magnificent exhibits his weaknesses like ornaments.”<sup>11</sup>*

Con le parole appena menzionate e riportate nel suo scritto filosofico<sup>12</sup> del 2010, l'autore sottolinea quindi l'importanza della consapevolezza sia degli individui, che poi delle aziende e delle realtà organizzative in generale, dei propri punti ciechi: punti di debolezza, tali perché si è impossibilitati ad averne in controllo o una parvenza di prevedibilità. In tal senso, è fondamentale interiorizzare la nozione che i Cigni Neri non siano eventi poi così saltuari, e che la loro rarità si possa rivedere nelle caratteristiche intrinseche di questi e nelle loro particolarità spesso inverosimili, piuttosto che sotto l'aspetto temporale. In virtù di ciò, è cruciale che l'individuo o l'azienda comprenda tale caratteristica e adotti un atteggiamento che non sia banalmente volto ad evitare queste eventualità, bensì ad imparare a gestirle e ad adattarsi in maniera resiliente.

Avendo inteso quindi i fondamenti di tale teoria, è chiaro che il nesso che unisce gli eventi menzionati precedentemente a titolo di esempio pratico, sia la loro imprevedibilità e la loro unicità, non essendosi mai verificati prima. La crisi sanitaria legata al Coronavirus, tuttavia, potrebbe mostrare in tal senso delle anomalie che, se in un primo momento hanno indotto ad assimilare tale evento ad un Cigno Nero, ad una più attenta analisi hanno portato l'autore stesso a discostarsi da questa classificazione. Prima dell'avvento del Covid-19, infatti, si possono annoverare diverse altre emergenze sanitarie, come quella dell'Influenza Spagnola, che avrebbero dovuto educare a questo tipo di evenienze, soprattutto nel riconoscerne i segnali.

In contraddizione con la prima condizione *sine qua non* imposta da Taleb, quindi, il Covid si identifica in una nuova classificazione.

---

<sup>11</sup> “Il debole mostra la sua forza e nasconde le sue debolezze; il Grande mostra le sue debolezze come ornamenti.”

<sup>12</sup> Nassim T., (2010), *The Bed of Procrustes: Philosophical and Practical Aphorisms*, Random House, New York.

### **1.2.2 Covid-19: un Cigno Bianco**

Dopo ormai più di due anni dalla prima manifestazione del virus SARS-CoV-2, ovvero Coronavirus, è possibile quindi effettuare delle analisi a posteriori sul verificarsi del fenomeno che maggiormente ha sconvolto il panorama mondiale del XXI secolo. Il Covid-19, dichiarato ufficialmente pandemia l'11 marzo del 2020 dall'OMS, quando ormai la sua diffusione aveva raggiunto 105 Paesi su 180, è di fatto il fenomeno che ha avuto l'impatto maggiore a livello globale della storia recente. A seguito della sua manifestazione, si è reso chiaro quanto il mondo sia ormai interconnesso e come un'epidemia nata a Wuhan, sub-provincia di Hubei in Cina, possa rapidamente ampliarsi a macchia d'olio fino a coinvolgere tutto il mondo, con conseguenze sociali, economiche e psicologiche devastanti. Più volte si è quindi analizzato il fenomeno a posteriori per capirne la derivazione e soprattutto se si fosse potuto prevenire o arginare. La risposta è sì.

Proprio a seguito di questa considerazione, infatti, il Covid-19 non può essere definito come un Cigno Nero, principalmente per due motivi: da un lato, il fatto che già in passato si fossero verificate pandemie, anche più recenti dell'Influenza Spagnola risalente alla prima metà del secolo scorso, come il caso dell'Ebola che negli anni '90 raggiunse l'Europa e parte del Nord America o delle epidemie di Sars nei primi anni 2000 provenienti dal continente asiatico. In conseguenza a ciò, quindi, si sarebbe dovuto imparare da quanto accaduto, predisponendo meccanismi di resilienza in grado di fronteggiare future evenienze similari; d'altra parte, già agli inizi del secolo e negli anni subito precedenti il 2020 si possono ritrovare chiari segnali che quanto poi accaduto non soltanto era imminente, ma anche preannunciato. Invero, la possibilità concreta del verificarsi di una pandemia era stata persino formalizzata in atti ufficiali quali la Delibera del Consiglio dei Ministri del 31 gennaio 2020 e l'Ordinanza del Ministero della Salute dello stesso giorno, quindi circa tre mesi prima dello scoppio dell'emergenza sanitaria in Italia. Tuttavia, l'ipotesi di una crisi pandemica di questi tipo era stata presagita già dieci anni prima dal NIC, ovvero i servizi di intelligence statunitensi, i quali già nel 2008 avevano documentato espressamente condizioni economico-sociali fertili per lo scoppio di un'epidemia.

La descrizione di questo fenomeno come "inatteso" o "imprevedibile", quindi, si rivela fallace. Ancora di più, se supportata dal lavoro di Bianco A. (2020), che nella sua analisi evidenzia in maniera chiara le cause del verificarsi della pandemia da Coronavirus e come quindi questo potesse essere prevenuto, soprattutto a fronte delle pregresse esperienze in situazioni simili e delle segnalazioni delle autorità competenti, tra cui quelle dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (1996; 2015), la quale aveva indicato la possibilità del ritorno di malattie infettive date per vinte.

Nello specifico, l'autrice individua principalmente tre cause scatenanti, chiave nell'insorgere e poi nel dilagare dell'infezione polmonare:

1. La Zoonosi, o effetto *spillover*, ovvero la capacità dei virus di passare da una specie animale all'altra, diffondendosi facilmente fino ad arrivare agli uomini, trovando di volta in volta nel nuovo "ospite" nuovo vigore per passare da una popolazione all'altra. Dalle stime dell'OMS, probabilmente in questo caso specifico si potrebbe essere trattato dell'interazione tra un pipistrello e un uomo.

2. Lo sviluppo eccessivo degli ambienti urbani, che concorrono a rendere sempre più labile il confine tra zona abitata e rurale, portando ad un contatto capace di alterare gli equilibri dell'ecosistema sociale e animale, soprattutto in aree di veloce e recente urbanizzazione mal gestita.

3. Il surriscaldamento globale e le tematiche dovute ai cambiamenti ambientali, in quanto l'aumento delle temperature concorre ad aumentare la frequenza e la possibilità della proliferazione dei virus, creando così un ambiente florido per la contaminazione. Inoltre, a causa dello scioglimento dei ghiacciai diversi ceppi virulenti congelati negli anni stanno tornando a diffondersi, creando un clima decisamente ad alto rischio infettivo, con malattie al giorno d'oggi sconosciute. A questo punto, inoltre, si può legare anche la tematica sulla qualità dell'aria, che a seguito dell'inquinamento atmosferico contribuisce ad alimentare la persistenza di virus nell'aria che respiriamo quotidianamente, come riportato dallo studio del 2020 condotto dalla Società Italiana di Medicina Ambientale (SIMA).

Questi tre fattori, noti già da tempo e segnalati ampiamente già prima dell'avvento della pandemia, quindi, indicano che la crisi sanitaria poteva essere non solo prevedibile, ma anche altamente evitabile, se si fosse agito in tempo su criticità che ancora oggi perdurano. In tal senso, quindi, appare chiaro come questo fenomeno non possa rientrare nella categoria dei "Cigni Neri", come erroneamente ipotizzato in un primo momento.

Nella sua intervista alla Repubblica del 5 marzo 2020, lo stesso Taleb Nassim dichiara già agli arbori della crisi che l'emergenza sanitaria imminente non avrebbe potuto essere considerata un Cigno Nero, proprio a causa della sua prevedibilità, così come sarebbe stato prevedibile il conseguente crollo dei mercati, mostrato dalla figura 9 sottostante.

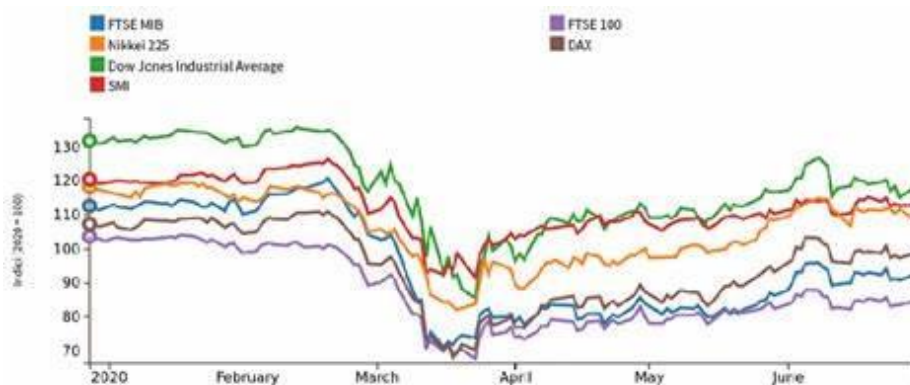


Figura 9 – Andamento dei mercati finanziari pre e post Covid

Fonte: [Internazionalizzazione delle imprese | BPER Banca](#)

Il grafico, difatti, mostra un'inflexione repentina nei mesi di prima manifestazione del Covid-19, registrata su tutte le maggiori borse con un trend che timidamente poi ha ripreso a crescere, senza riuscire nel 2020 a tornare ai livelli ante-crisi. Inflexione prevedibile, e di conseguenza evitabile.

Proprio in virtù di ciò, quindi, il fenomeno passa ad assumere la denominazione di Cigno Bianco, in opposizione totale con il concetto visto del paragrafo precedente. Nonostante quindi il Covid-19 sia effettivamente indagabile a posteriori, con la possibilità di analizzarne le cause e di studiare i possibili nessi che hanno portato alla sua manifestazione, e nonostante abbia avuto conseguenze devastanti, sia dal punto di vista psicologico delle persone, relegate improvvisamente in casa e spaventate da un nuovo nemico che nessuno sembrava conoscere e saper battere, sia dal punto di vista sociale, dato l'allontanamento totale dai propri cari e l'estraneazione quasi integrale dal contesto relazionale, sia dal punto di vista ovviamente economico e finanziario, dovuto ai crolli in borsa e alla crisi economica derivante dalla battuta d'arresto delle produzioni, che dal punto di vista ambientale, esso non può dirsi un Cigno Nero a causa della mancanza della terza condizione: l'imprevedibilità.

La classificazione del fenomeno come Cigno Bianco, quindi, rende ancora più gravose le circostanze in cui esso ha avuto luogo, perché se da una parte i Governi avrebbero potuto agire preventivamente ed evitarlo, dall'altra ciò significa che le aziende avevano a disposizione le informazioni e lo storico sufficienti per organizzarsi di conseguenza, seguendo logiche di proattività. Analogamente, studiando i progressi del fenomeno e la situazione mondiale del 2020, le aziende più resilienti sono state in grado poi di riadattarsi alle esigenze e di sopravvivere alla crisi, sottolineando ancora una volta come questo tipo di approccio non possa prescindere dal contesto aziendale.

### **1.2.3 L'Antifragilità**

Il tema dell'Antifragilità si pone a completamento del quadro della Resilienza. Questa caratteristica, di fatto, prende forma al momento  $t_0+1$  rispetto al verificarsi della crisi, segnando l'azienda per tutto il periodo a venire. L'Antifragilità, che si rifà alle logiche della PTG citata all'inizio della seconda sezione del capitolo, concerne proprio l'abilità dell'azienda di rialzarsi e ricostituirsi con un assetto rinnovato, capace di andare oltre il mero ritorno alla fase di stasi ed equilibrio, ma che anzi mostra caratteristiche aggiuntive e migliorative rispetto alla situazione precedente.

Anche in questo caso, si può far riferimento alla letteratura di Taleb Nassim, che assimila l'azienda Resiliente alla figura di una Fenice, usando un parallelismo mitologico, e l'atteggiamento Antifragile ad un'Idra.

La metafora mitologica esplicita in prima battuta anche come il termine "Antifragilità" non comporti l'eliminazione o il contrasto della vulnerabilità dell'azienda, bensì lo esalti. La "fragilità" è un elemento innegabile di ogni realtà organizzativa, che concorre a caratterizzarla come una delle parti integranti di essa. Nascondere questa caratteristica barricandosi dietro convinzioni basate sulla realtà empirica della quotidianità, non solo non giova al benessere organizzativo, ma concorre al contrario ad aumentare l'esposizione al rischio dell'azienda, come nel caso del Covid-19. Come visto nel paragrafo precedente, difatti, la crisi pandemica si è rivelata largamente prevedibile, fino a potersi definire preannunciata, e ciò che ha portato in ultima istanza al disastro socioeconomico verificatosi non è stato tanto il virus in sé, bensì l'atteggiamento di censura e reticenza da parte di Governi e aziende, che non volendo vedere il problema, non hanno predisposto misure di proattività per assorbirne la portata, contenerla e successivamente contrastarla. Il riferimento alla mitologia, in tal senso, non è casuale: la metafora sottolinea in primis il fatto che la possibilità di ritrovarsi *tra le ceneri* di un contesto organizzativo post crisi sia concreta e verificabile in modo anche più frequente di quanto non ci si aspetti. L'abilità, perciò, non è saperlo evitare, quando aspettarselo e saperlo gestire in modo costruttivo, fino a tramutarlo in opportunità.

Nel suo scritto del 2012, "*Antifragile: Things That Benefit from Chaos*", l'autore distingue tre momenti in cui l'azienda può ritrovarsi, in parallelo con le tre riferimenti della mitologia classica, i quali richiamano e strutturano circolarmente i concetti approfonditi nel primo capitolo dell'elaborato.

Nello specifico, Taleb Nassim individua sequenzialmente l'azienda "Fragile", successivamente "Resiliente" e infine "Antifragile" in relazione al verificarsi di una crisi.

Richiamando quindi la classicità, lo scrittore rappresenta i tre momenti con altrettante rappresentazioni leggendarie esplicative:

- La Fragilità viene rappresentata con l'immagine della Spada di Damocle.

In questa fase, difatti, l'azienda è massimamente esposta al rischio, fino quasi a poter affermare che implicitamente attenda solo il momento della sua manifestazione, nella speranza che esso si verifichi più tardi possibile o che inverosimilmente non lo faccia mai.



Immagine 1 – Spada di Damocle  
Richard Westall, 1812

La rappresentazione grafica a sinistra (Westall R., 1812), invero, riporta Damocle seduto inerte, mentre partecipa ad un banchetto -simbolo delle buone performance temporanee dell'azienda- con una spada sospesa da un crine di cavallo alle sue spalle. Nel racconto, quindi, è certo che il crine di spezzerà sotto il peso del metallo e che la spada cadrà facendo soccombere Damocle, ma non si è certi del quando che nel frattempo lascia spazio a vane speranze.

In questa visione, l'azienda basa la sua attività più su concetti teorici, che non pratici, in una visione miope relativa solo alla realtà sotto i suoi occhi che la induce ad ignorare il pericolo *pendente*. L'organizzazione si esplicita in ambienti poco

volatili e si mostra contraria agli errori, ma soprattutto alla loro ponderazione. In questo caso, si preferisce non considerare le eventualità negative fino al momento della loro manifestazione palese e perorare le proprie attività in un ambiente solo apparentemente tranquillo.

- La Resilienza, raffigurata dalla Fenice.

Un'azienda resiliente, come accennato in precedenza, figura come una realtà che ha toccato il fondo, così come l'animale è andato incontro alla morte, ma che al contempo è stata capace di reagire e rialzarsi, spiegando le ali e rinascendo dalle sue stesse ceneri, parallelamente ad un'organizzazione che torna a riaffacciarsi sul mercato, con maggiore expertise, rinnovate capacità e strutture, e una maggiore energia dopo un periodo di crisi e performance negative che l'hanno portata sul punto di rottura. In questo caso, l'azienda mostra caratteristiche di robustezza e ridondanza, che la rendono capace di assorbire correttamente gli shock e di saperlo gestire fino al ritorno dell'equilibrio.

- L'Antifragilità, rappresentata iconicamente dall'Idra.

In contrasto con la natura mostruosa dell'essere mitologico a più teste, in questo caso si intende sottolineare la capacità di rispondere alle avversità con *il doppio* della forza. Nella leggenda,

infatti, per ogni colpo subito, per ogni testa dell'animale tagliata, se ne sarebbero riformate due, dimostrando di non essere stata fiaccata dal colpo, bensì di averne addirittura tratto beneficio, divenendo ancor più potente. In questo caso, la realtà aziendale assimilata è un'organizzazione che cresce nel caos e che per questo dimostra di saperlo gestire. L'organizzazione è capace di imparare dai suoi errori e di trarre vantaggio dalla volatilità, guardando con scetticismo il mero empirismo.

L'Antifragilità è quindi l'ultima fase a cui si arriva a seguito della corretta gestione di una crisi. È proprio in seno ad essa che si manifesta la capacità di trasformare una circostanza negativa in un'occasione di crescita e di rafforzamento senza pari, che altrimenti non si sarebbe mai verificata. Un atteggiamento aziendale di questo tipo, tuttavia, è ancora molto raro da poter ritrovare nei contesti organizzativi moderni, per questo si presuppone che a seguito della crisi dal Covid-19 aziende ed istituzioni intraprendano un percorso di miglioramento dall'interno, con l'obiettivo non solo di *risorgere dalle ceneri*, ma di farlo con rinnovato vigore.

Per far sì che questa crescita progressiva si verifichi, è necessario che si adottino già dai primi passi nel mondo post-crisi degli accorgimenti a modifica della mentalità e dell'atteggiamento dei singoli, e quindi poi del collettivo. In tal senso, l'autore in primis propone nel suo libro dieci punti da seguire, già editi prima del Covid-19, ma che ora assumono certamente rinnovata importanza:

1. Non privarsi dei fattori di stress. Per quanto possa apparire un'affermazione anomala, tuttavia, un minimo gradiente di stress che discosti leggermente da quella tranquillità su cui ci si tende a adagiare, è un fattore chiave per contrastare lo svilimento cui altrimenti si rischia di andare incontro. Una quotidianità per lo più piatta, prevedibile, aumenta il tasso di vulnerabilità dell'azienda che sarà portata a svilupparsi in ambienti poco dinamici, e sarà quindi maggiormente esposta ad i rischi connessi ad una crisi o a qualsiasi tipo di evento inaspettato possa manifestarsi in azienda, rischiando persino di chiudersi di fronte a innovazioni positive per l'organizzazione stessa.
2. Accogliere l'aleatorietà. Partire dal presupposto che la realtà sia immutabile e lineare, difatti, rappresenta solo un primario punto di criticità, che concorre ad aumentare l'impreparazione al momento del manifestarsi dell'evento. Al contrario, predisporre alla flessibilità ed ai possibili cambiamenti inattesi denota un atteggiamento proattivo, che contribuisce ad aumentare le capacità di assorbimento dei fattori di casualità.
3. Non privarsi della volatilità, evitando di creare strutture cristallizzate e amovibili, che contrastino le possibilità di variazioni. Creare realtà artefatte non genera ambienti sicuri, bensì gabbie, che in caso di emergenza rendono impossibile il movimento tempestivo. Limitare la flessibilità con

strutture burocratiche e amovibili può conferire in un primo momento un'idea di sicurezza, ma se applicata poi alla quotidianità e ad un mercato che vede interagire una moltitudine di attori differenti, emerge immediatamente l'incapacità di tali architetture di rispondere alle esigenze e di rendersi competitivi.

4. Evitare di affidarsi troppo alle previsioni. Queste ultime si rivelano utili per fornire una linea guida, un primo *benchmark* di riferimento, ma in un ambiente dinamico ed in fermento come un mercato economico -per quanto accurate- le previsioni non possono essere più di un'indicazione ideale. A riprova di ciò, è possibile richiamare quanto avvenuto con la Brexit e le conseguenze che questo ha portato, stravolgendo la realtà dell'epoca contro ogni pronostico (vedi pg. 28).
5. Seguire le logiche dell'Opzionalità Asimmetrica, ovvero farsi guidare da un atteggiamento duplice, puntando in parte ad avere gradi guadagni, minimizzando l'entità degli eventuali rischi, e d'altra parte dando spazio a piccoli e vari Cigni Neri positivi, in grado di trasformarsi in opportunità inaspettate. Per fornire una spiegazione tangibile del concetto, si possono richiamare le dinamiche di un portfolio d'investimento ben gestito: nel mondo della finanza, difatti, una delle regole base è la differenziazione del proprio portfolio d'investimenti, e la sua composizione si articola solitamente nell'80% di titoli sicuri (es. Titoli di Stato) e per il restante 20% con capitale ad alto rischio, e quindi ad alto rendimento. In questo caso, perciò, ci si assicura dal subire danni troppo ingenti che potrebbero compromettere le sorti dell'attività, ma al contempo in maniera asimmetrica, si investe una parte minore del portfolio per ottenere grandi ritorni a fronte di un'alta aleatorietà.
6. Assumere che non si possa controllare tutto al dettaglio. In questo caso l'autore suggerisce di passare all'azione a seguito di una corretta analisi, ma consapevoli del fatto che potranno esserci peculiarità non vagliate nella fase di preparazione, e che si potranno -e dovranno- affrontare solo ad attività iniziata. Si fa quindi riferimento alle Euristiche, definite in matematica come "procedimenti non rigorosi che consentono di prevedere un risultato, che dovrà poi essere convalidato". Nel caso specifico, quindi, si identificano come percorsi più brevi che prevedono di agire in prima battuta e poi di imparare dall'esperienza concreta, piuttosto che affidarsi principalmente alla preparazione teorica.
7. Autoapprendimento, ovvero la capacità di imparare più dalle proprie esperienze concrete che dalle trattazioni accademiche. In quest'ottica, si predilige pertanto un approccio pratico a seguito di una prima analisi che consenta di imparare in maniera più veloce e duratura, rispetto a studi più lunghi e approfonditi basati su eventualità precedenti e non necessariamente assimilabili a quelle correnti.

8. La “Via Negativa” della conoscenza, ovvero la capacità di sviluppare conoscenze scegliendo criticamente di distanziarsi da ciò che è sbagliato, e non di avvicinarsi a ciò che sappiamo esser giusto. Secondo l’autore è più facile riconoscere i comportamenti negativi rispetto a quelli più congeniali da adottare, proprio per questo scegliere di discostarsi da questi equivale a decidere di allocare in modo migliore il proprio tempo. Scegliere di non agire in un certo senso o di non intraprendere un determinato percorso, equivale a decidere di intraprendere quello parallelo non tanto per la ricerca del giusto in sé, quanto per aver riconosciuto delle note negative nel primo caso ed aver preso in virtù di ciò le distanze criticamente.
9. Il valore del tempo, inteso come vita delle cose. La tendenza negli ultimi anni è quella di rincorrere l’ultimo modello o l’ultima tecnologia disponibile, ignorando talvolta il valore di quelle preesistenti. Il tempo, di conseguenza, può essere considerato un filtro, perché capace di rendere obsolete le tecnologie non performanti e al contrario di valorizzare quelle che riescono a rimanere sul mercato per più tempo, resistendo e riadattandosi proattivamente alle varie ondate di innovazione.
10. Accogliere i piccoli Cigni Neri positivi, quindi l’atteggiamento di apertura verso quelle piccole sfide ignote che quotidianamente possono porsi. Da piccoli azzardi, difatti, possono nascere grandi opportunità o al contrario contenuti fallimenti. È bene, quindi, includere nella propria attività anche questo genere di investimenti, purché essi rimangano rischi positivi e non si trasformino in fatalità. Questo modo di operare, da una parte apre le porte a potenziali future occasioni, e dall’altra concorre a generare quell’atteggiamento dinamico e proattivo che definirà la competitività del player nonostante la malleabilità dei mercati e dei periodi storici.

A seguito dell’analisi, emerge in maniera chiara come se da una parte si può dire di essere nella fase tramontante della crisi da Covid-19, dall’altra questo momento segna solo l’inizio di un percorso di formazione e ristrutturazione dei sistemi non solo italiani, ma mondiali. Le strutture aziendali, e più su larga scala quelle governative, si sono mostrate massimamente esposte e vulnerabili alla possibilità di una crisi simile e nel momento della sua manifestazione ne hanno quindi subito i danni nella loro massima entità. Al contrario, se si fosse da subito adottato un approccio riconducibile alle tematiche di Resilienza e Antifragilità, alla luce delle prime avvisaglie si sarebbero potute adottare misure di contrasto e prevenzioni efficaci, riuscendo magari a contenere il diffondersi dell’epidemia ai confini del Paese d’origine, limitando enormemente le conseguenze. È proprio a valle di quest’analisi, quindi, che emerge la necessità di comprendere l’urgenza e l’importanza di intraprendere un percorso di crescita e di cambiamento degli atteggiamenti e nella mentalità, che non si focalizzi solo sulla realtà circostante e sulle verità che

riteniamo comode, ma che sia in grado di cogliere positivamente i segnali di possibili cambiamenti, fino a definirli Cigni Neri positivi: inaspettate eventualità con in seno opportunità e spunti evolutivi.

A seguito di quanto analizzato, quindi, si comprende come il concetto puramente teorico della Resilienza Organizzativa, si possa in realtà concretamente applicare alla realtà moderna. Intesa come capacità di reagire e rispondere agli shock esterni. La Resilienza, infatti, popola la realtà quotidiana in più ambiti, partendo da quello della fisica, fino alla psicologia, alla finanza e all'economia aziendale, declinandosi in più forme. Nei paragrafi trattati si evidenzia come questa sia una caratteristica fondamentale di un'organizzazione profittevole e duratura e come si possa declinare tra gli attori della realtà aziendale, applicandosi concretamente al caso della crisi pandemica dell'ultimo biennio.

In questo caso, nonostante il fenomeno del Covid-19 si sia poi rivelato un Cigno Bianco e quindi del tutto prevedibile, esso si è manifestato ed ha avuto impatti devastanti al pari di un *Black Swan event*, concorrendo ad una prima fallace classificazione. La distinzione tra i due concetti resta tuttavia fondamentale per lo studio della crisi in sé, soprattutto per ciò che concerne le future prospettive.

La crisi pandemica, difatti, non viene classificata come Cigno Nero perché oltre all'alta probabilità che si verificasse, questa si accompagna anche ad un alto tasso di prevedibilità e a previsioni mirate che già in precedenza erano state esplicitate ed esposte. Tuttavia, guardando allo svolgersi della crisi e soprattutto alla portata degli effetti che ha portato con sé, si può comunque partire da quest'eventualità per delineare una strategia futura di contrasto e gestione dei Cigni Neri.

In caso di crisi come quella del 2020 l'abilità di affrontarle assume una duplice veste: da un lato, le aziende più capaci dimostrano di saper resistere, mostrando solidità e robustezza nel rimanere sul mercato per tutta la durata della turbolenza economica; dall'altro la vera abilità sta nel trarre vantaggio da una situazione potenzialmente letale e ad alto impatto. In quest'ultima veste, è importante saper leggere quanto avvenuto in maniera critica e non distaccata, come se quanto verificatosi fosse totalmente incontrollabile. Un'azienda resiliente, e successivamente antifragile, si palesa proprio nella fase postuma di analisi di quanto avvenuto, cercando di indagare le cause e riconoscendo criticamente quelle che si sarebbero potute controllare. In questo modo, si sviluppa una visione d'insieme chiara, che comprenda anche i punti di debolezza, evidenziando le vulnerabilità come aree di miglioramento. In questo senso, si sviluppa quindi la cosiddetta "Crescita Post Traumatica" in ambito aziendale, che se assecondata porterà ad un *expertise* tale non solo da sopravvivere ad un prossimo evento simile, ma addirittura a renderlo vantaggioso.

In conclusione, emerge spontaneamente la riflessione sull'impatto del Covid-19, il quale ha contribuito a far emergere le zone d'ombra di molte realtà esistenti e allo stesso tempo a mettere in luce quelle davvero capaci e che ancora ad oggi popolano il mercato. In questo modo emerge e si applica empiricamente alla realtà moderna il legame tra il concetto di Resilienza Organizzativa, dell'importanza della Vulnerabilità e soprattutto del valore della capacità di analisi critica delle circostanze, che conduce quindi all'Antifragilità.

## CAPITOLO II

### Il fenomeno della “Great Resignation”

#### 2.1 L’identità-lavoro

Come riportato nei capitoli precedenti, è evidente che il nesso tra le materie trattate e la sfera psicologica sia innegabile ed inevitabile. In tal senso, si può perorare l’analisi facendo riferimento alla soggettività degli individui. Per natura, difatti, gli esseri umani sono portati a schematizzare e ad incasellare la realtà che li circonda, concorrendo a sviluppare così anche quella visione chiusa tramite cui, di fronte ad una situazione di stasi ed equilibrio, si tende a considerare quel momento come immutabile, inquadrato nello schema della quotidianità. È proprio sulla scia di questo filone che è possibile comprendere come l’uomo tenda per indole ad identificare necessariamente anche se stesso in qualcosa, ad immergersi nel suo stesso scopo fino talvolta a scomparirvi. In questo modo, gli individui tendono ad inquadrare la loro persona in ciò che fanno: così come in adolescenza la differenza sostanziale tra una comitiva di giovani e una speculare è spesso definita dal tipo di liceo che si frequenta, allo stesso modo si può ritrovare lo stesso schema anche in età adulta con il lavoro.

L’attività che impegna in maniera preponderante le giornate di ciascuno concorre a definirne l’identità, sebbene questa sia legata ad elementi che dovrebbero riguardare la sfera ricreativa e personale. Tuttavia, analizzando i trend degli ultimi anni, appare chiaro come il lavoro non si esaurisca alle canoniche otto ore da contratto, bensì come questo sia entrato nei cellulari personali, nelle case, ed inevitabilmente anche nei pensieri più personali. Difatti, soprattutto prima del Covid-19 e dell’avvento dello smart-working, si tendeva più difficilmente a “portare il lavoro a casa”, soprattutto a causa di ovvi limiti materiali: computer, connessione, telefono e simili strumenti erano circoscritti al perimetro dell’ufficio e, una volta varcate la soglia, la possibilità di continuare a lavorare si riduceva sensibilmente, con le dovute eccezioni. Ad oggi, al contrario, per necessità emerse a seguito dell’emergenza sanitaria del 2020 il lavoro si svolge in maniera ambivalente da casa così come dall’ufficio, rendendo possibile rispondere alle mail del proprio capo incastrando gli impegni personali tra una riunione e l’altra. Se da una parte tutto ciò conferisce maggiore flessibilità e una notevole riduzione dei tempi, dall’altra contribuisce anche ad aumentare la percentuale dell’influenza della sfera lavorativa all’interno delle giornate di ciascun individuo. Tale tendenza, sospinta dalla mentalità capitalista di derivazione soprattutto statunitense, ha portato nel 2019 Derek Thompson a definire il *Workismo*, parola che assottiglia

drammaticamente la separazione tra la propria occupazione e la propria fede, approfondita nelle sezioni a seguire.

La diretta conseguenza di questa tendenza è quindi di diventare un *unicum* con il proprio mestiere, rendendolo allo stesso tempo un rifugio e una prigione, fino a tradurlo in una “gabbia dorata”. Il lavoro diventa così il posto sicuro dell’individuo, ovvero il riferimento cui rifarsi in situazioni di incertezza, proprie della condizione umana. La tendenza dell’uomo a ricondurre schematicamente la quotidianità, infatti, si palesa proprio nei momenti di maggiore crisi e perdita di stabilità, che inducono il singolo ad aggrapparsi agli elementi della realtà con cui è già familiare. Tuttavia, ciò a cui ci si rifà è essa stessa una fonte di stress, che contribuisce quindi ad alimentare la stessa situazione di disagio che in prima battuta aveva generato la necessità di un caposaldo.

La spirale appena disegnata, inoltre, si alimenta inevitabilmente allargando il perimetro dell’analisi all’intera società. Avere un buon lavoro ed essere produttivi, difatti, è uno tra i bersagli più comuni verso cui la società odierna punta il dito, basandosi su dinamiche malsane come l’ammirazione per coloro che vantano stipendi stellari a spese di un’inesistente vita personale, o dinamiche di nonnismo per le quali se si è stati sfruttati sul lavoro da giovani a scopi formativi -la cosiddetta *gavetta*- tale metodologia dovrà necessariamente segnare anche le generazioni future. Quest’ultimo in particolare rappresenta uno dei motivi dell’allontanamento dei giovani dal posto di lavoro: date le dinamiche recenti, si è sviluppato un atteggiamento di rifiuto verso quella stessa spirale che fino a poco tempo fa ha posto le basi per il concetto di identità-lavoro, direttamente conseguente ai passati due anni di crisi pandemica, che hanno costretto la popolazione a casa. Tale situazione ha sottolineato quindi l’importanza della vita e del tempo libero oltre l’orario lavorativo, portando così a compiere una complessiva rivalutazione delle priorità di ciascuno che al giorno d’oggi ha portato al verificarsi del fenomeno della *Great Resignation*.

Dopo più di due anni dalla prima chiusura mandatoria di tutti gli esercizi non essenziali<sup>13</sup>, con conseguente obbligo di quarantena per la popolazione, si è passati da una mentalità orientata alla produttività e all’operosità tale per cui il soggetto era tenuto a vivere per lavorare, ad un *mindset* ben differente e più sano in cui l’individuo secondo il quale lavorare per vivere è il diktat guida dell’operazione di ridefinizione delle proprie priorità. In tal senso, il lavoro torna ad essere uno strumento volto da una parte alla creazione di valore aggiunto indispensabile per la società ed irrinunciabile per la collettività, mentre dall’altro si ristabilisce come un mezzo per il sostegno economico fisiologico ad una vita degna. In questa prospettiva, è evidente come anche il semplice concetto del valore del tempo libero ed il coinvolgimento personale nelle attività si ripropongano

---

<sup>13</sup> Secondo la definizione Ateco, con il termine “servizi essenziali” si identificano tutti quei servizi e quelle attività erogati da soggetti pubblici e privati nell’interesse di tutti e destinati all’intera collettività, senza distinzione. Essi sono indefettibili e garantiti dallo stesso Stato. Sono elencati nel Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 25 Marzo 2020.

come alcuni tra i principali di elementi di valutazione in fase di offerta, al pari livello di retribuzione e inquadramento.

Come accennato in precedenza, difatti, se in un primo momento l'individuo tende a tradurre l'esperienza negativa di una crisi con il tepore di un rifugio sicuro, o con lo scintillio di una *gabbia dorata*, si noti come questo atteggiamento potrà perorare solo fin quando il costo emotivo di racchiudersi nelle sue certezze ( $C_{in}$ )<sup>14</sup>, e -nel caso specifico- nel lavoro, sarà inferiore o uguale rispetto al costo emotivo di uscire dalla *comfort zone* ( $C_{out}$ )<sup>15</sup> appena definita ed affrontare la crisi in modo costruttivo, cercando di contrastare quei paradigmi che metaforicamente rappresentano le chiavi della gabbia di cui sopra. Nel momento in cui la situazione verrà ribaltata e  $C_{in} > C_{out}$ , allora l'individuo stesso sarà naturalmente portato a sovvertire la sua condizione, anche a costo di perdere quella stessa stabilità che lo teneva vincolato. Tale fenomeno, quindi, sarà proprio alla base del fenomeno della *Great Resignation*: rappresentazione empirica del contrasto degli equilibri precedenti per via di raggiunti limiti di sopportazione della situazione precedente -in prima battuta rifugio sicuro e successivamente causa di *Burnout*- che ha alimentato le dinamiche responsabili del movimento che ad oggi sta portando ai più alti tassi di licenziamenti e *turnover* degli ultimi anni.

### **2.1.1 Il Workismo e Work-alcolismo**

*“the belief that work is not only necessary to economic production, but also the centerpiece of one’s identity and life’s purpose; and the belief that any policy to promote human welfare must always encourage more work.”*<sup>16</sup>

Con questa definizione, per la prima volta nel 2019 il giornalista statunitense Derek Kahn Thompson identifica il *Workismo* come fenomeno concreto, parte della realtà quotidiana. Queste parole concorrono a definire, quindi, la tendenza del dipendente a fare del lavoro il nodo focale della propria vita, lasciando passare in secondo piano tutto ciò che ne esula.

---

<sup>14</sup>  $C_{in}$ : costo emotivo per restare all'interno della Comfort Zone

<sup>15</sup>  $C_{out}$ : costo emotivo per uscire dalla Comfort Zone

<sup>16</sup> Trad. "la convinzione che il lavoro non sia solo necessario alla produzione economica, ma anche il fulcro della propria identità e dello scopo della vita; e la convinzione che qualsiasi politica volta a promuovere il benessere umano debba sempre incoraggiare il lavoro".

Sebbene sotto un altro nome, tuttavia, Thompson non fu il primo a denunciare tale fenomeno in sé, che già nel 1971 era stato identificato dal medico e psicologo Wayne Oates nel suo scritto *“Confessions of workaholics: the facts about work addiction”*, sotto il nome di *Workaholism*:

*“the compulsion or the uncontrollable need to work incessantly”*<sup>17</sup>

In questa seconda accezione, il concetto rientra nella categoria dei disturbi compulsivi, tramutando la propria occupazione in una vera e propria droga, una dipendenza di cui non si può fare a meno, tralasciando in tal modo tutto ciò che ne esula come la vita privata, sociale e familiare.

A seguito di questa prima segnalazione ufficiale, il fenomeno ha iniziato così ad essere analizzato e a trovare ulteriori riscontri accademici, collezionando quindi altre definizioni come quella del 1992 di Spence e Robbins che nella loro opera, *Workaholism: Definition, Measurement, and Preliminary Results*, delineano il profilo di un individuo affetto da tale patologia come segue:

*“persona estremamente dedita al lavoro che si sente costretta o spinta da pressioni interne a lavorare ed è poco appagata da esso”*

Il fenomeno identifica perciò un target di persone totalmente fagocitate dalla propria sfera lavorativa, manifestando così un disturbo reale, in grado di portare persino al decesso. Come le droghe chimiche, infatti, tale comportamento genera un'assuefazione tale da crescere progressivamente, passando da un primo stadio in cui il soggetto è convinto di star scegliendo coscientemente e volontariamente il lavoro rispetto ad esperienze al di fuori di esso, fino ad arrivare ad anteporlo ai propri bisogni primari, portando quindi al collasso. Il lavoro diventa quindi l'unica ragione di vita del soggetto che ne è affetto, il quale gradualmente inizia a perdere interesse per i propri svaghi personali e per le sue relazioni, alla ricerca continua di una perfezione irraggiungibile per eseguire al meglio i propri *task* e portare risultati sempre migliori, lasciando scivolare in secondo piano salute fisica e mentale.

Molto spesso la dipendenza da lavoro è la traduzione di mancanze a livello emotivo, che quindi il soggetto coinvolto tende a colmare rifugiandosi nel lavoro, attività legittima e degna di stima agli

---

<sup>17</sup> Trad. “la compulsione o il bisogno incontrollabile di lavorare incessantemente”.

occhi della società. Anche in questo caso, tuttavia, l'individuo sta rifuggendo dalle sue problematiche personali, concorrendo a crearne delle altre probabilmente maggiori, che potranno poi essere affrontate solo con un percorso di affiancamento psicologico svolto con le stesse persone responsabili di tali lacune, spesso familiari diretti. Parallelamente, sarà quindi indispensabile ridurre i ritmi lavorativi e al contempo cambiare ambiente lavorativo, se questo dovesse rivelarsi tossico e dovesse concorrere allo sviluppo del disturbo ossessivo.

A seguito di un'analisi puntuale, è possibile identificare il comportamento di una persona vittima di Work-alcolismo vagliando tre principali dimensioni caratterizzanti:

1. Il tempo: concorre a definire una persona con problemi di dipendenza dal lavoro la quantità di tempo che essa riserverà all'attività lavorativa, a scapito della sfera personale.
2. Il pensiero: l'*effort* richiesto per concentrarsi sulle esigenze lavorative ben oltre gli orari stabiliti, contribuirà a generare uno stress tale da far sì che si dimentichino avvenimenti e ricorrenze importanti legate alla vita sociale, come compleanni, anniversari o il Natale.
3. Lo scopo: focalizzandosi interamente sul lavoro, l'individuo tenderà a perdere di vista il suo life-goal, impedendogli di ponderare progettualità o aspirazioni future oltre quelle legate alla carriera, legando indissolubilmente lo scopo della sua esistenza a quello aziendale.

Contribuiscono infine a definire il profilo di un individuo simile la mancanza di sonno dovuta allo stress e all'operosità continua, e l'uso di sostanze eccitanti per evitare che l'attenzione cali una volta superate le soglie di tolleranza psicofisica. Questo target di soggetti sarà quindi naturalmente esposto ad isolamento e depressione, portando potenzialmente a casi di ischemie, problemi cardiaci, o nei casi più disperati al suicidio.

Nonostante indichino lo stesso concetto, le due definizioni di Workismo e Work-alcolismo rappresentano due sfumature dello stesso disturbo, ma se nel caso appena descritto il lavoro veniva assimilato alla dipendenza dall'alcol – probabilmente a causa della recente esperienza del proibizionismo americano degli anni '20 del secolo scorso – nella sua accezione più recente data da D. Thompson il fenomeno viene inquadrato nel quadro religioso, come una vera e propria fede.

Il mondo moderno pullula di ateismi e di miti portati all'estremo, e tra questi si stagliano tra le prime linee anche lavoro e successo. Mentre in passato, difatti, le persone più agiate e con maggiori possibilità di ricevere una buona istruzione avevano verosimilmente accesso ai lavori migliori, sia in termini orari, sia in termini salariali, negli ultimi decenni il *mindset* si è invertito portando ad una venerazione del lavoro tale da elevare l'*Homo Industrious* alla più alta aspirazione del

dipendente, considerando come centrale mezzo di mobilità di carriera l'*overload* di lavoro e lo stakanovismo. In quest'ottica l'ufficio diventa un luogo sacro dove poter coltivare il culto del proprio Dio, un luogo sicuro e di conforto, che si sostituisce a qualsiasi altra ambizione o prospettiva, concorrendo a creare nelle nuove generazioni un'ansia senza pari sul futuro. Dallo studio di Jean M. Twenge (2014), è emerso difatti che le nuove generazioni risultano fortemente caratterizzate da questo aspetto. Già da bambini, si viene cresciuti con l'idea di dover necessariamente eccellere almeno in un ambito, e di occuparsi parallelamente di più interessi a completamento di un profilo d'eccellenza. Nelle vite dei giovani moderni risulta cruciale trovare la propria vocazione e svilupparne al massimo il talento, così da assicurarsi una vita agiata e produttiva. In tal senso, infatti, si è rilevato che il 95% delle nuove generazioni concentra l'ansia per il proprio futuro proprio sul tema della ricerca di un lavoro valido, che gli possa piacere e che li possa ripagare, mentre solo il 47% mostra interesse verso una prospettiva di famiglia e matrimonio.

Per i Millennials soprattutto, quindi, è evidente come lo stipendio o il ruolo non sia solo un fattore economico o un elemento della propria quotidianità al pari delle ore di svago e degli impegni personali, bensì un vero e proprio scopo, un qualcosa cui ambire e per la quali si viene formati già da bambini, mirando all'eccellenza. Il dato riportato dall'Università di San Diego mostra difatti il distacco netto dalla sfera emotiva in favore della carriera e del titolo, del prestigio e del *job title*. Quest'analisi è la prova di come ad oggi si sia portati a devolvere la propria vita ad un Dio rappresentato dal lavoro e dal successo, senza dar rilievo a tematiche umane e sensibili come le proprie aspirazioni personali o il disegno di una famiglia di cui comunque non si avrebbe il tempo di occuparsi. L'uomo, così svilito e depauperato di ogni stimolo o istinto naturale, con prospettive limitate al fatturato e al proprio *cursus honorum*, si lega indissolubilmente alla sua Fede di matrice capitalista, sposando una vita vuota e senza riferimenti al di fuori della propria scrivania che in caso di situazioni di crisi o di momenti di incertezza, contribuirà ad inglobarlo ancora di più, proprio come i fedeli per la Chiesa. Come un cristiano nei momenti di difficoltà riesce a trovare conforto nella Chiesa, allo stesso modo un individuo "*workista*" si racchiuderà in ciò che risulterà per lui più familiare e sicuro, ovvero lo stesso impiego fonte di stress e isolamento.

Il tema del lavoro, tuttavia, non deve necessariamente essere visto come un male. Al contrario, lavorare con passione e farlo in maniera coinvolta concorre a rendere le persone più motivate verso lo scopo aziendale e, di conseguenza, le aziende produttive. Essere stimolati e spronati a lavorare costantemente e ad ambire a farlo nel miglior modo possibile è un bene sia per l'individuo che ne trarrà beneficio in termini di soddisfazione personale e salariale, sia per l'azienda che ne beneficerà sul lato del valore aggiunto. In quest'ottica, tuttavia, è fondamentale la capacità di riuscire a

discernere il confine tra ciò che è accettabile e giusto agli occhi del datore di lavoro e della società, e ciò che invece indica l'abuso e l'eccesso. Sebbene non sia quindi un male lavorare molte ore e dedicarsi alla propria occupazione, anche talvolta fuori dall'orario stabilito se necessario, resta cruciale stabilire dei limiti per prevenire che la situazione si incrina nella piega più drammatica e malsana del Workismo -o Work-alcolismo.

Negli anni '30 John Maynard Keynes prospettò per il futuro una situazione opposta, secondo cui le tecnologie avrebbero giocato un ruolo fondamentale e avrebbero permesso ai dipendenti di limitarsi a circa 15 ore settimanali, riducendo sensibilmente il proprio *effort* fisico e mentale, con il supporto di macchine che li avrebbero agevolati. Ad oggi, tuttavia, nonostante la tecnologia abbia fatto molti passi avanti, con essa sono nati nuovi lavori e al contempo l'asticella degli obiettivi si è alzata, seguendo logiche ad obiettivi sempre più elevati. Nonostante i nuovi strumenti coadiuvino l'efficienza e l'efficacia dei processi, facendo sì che i target vengano raggiunti in meno tempo, non c'è limite all'ambizione umana e soprattutto alle ambizioni di successo, perciò piuttosto che accontentarsi dello stesso output, con minori input, le logiche attuali suggeriscono di moltiplicare quanto più possibile l'output, dati input con maggiore capacità. In aggiunta a ciò, inoltre, mentre nel 1930 i bisogni da soddisfare si discostavano di poco da quelli essenziali, soprattutto durante il periodo delle Guerre Mondiali, ad oggi la popolazione si è evoluta sviluppando necessità sempre nuove: non ci si limita più ai bisogni fisiologici, ma si è in continua ricerca dell'innovazione guidati da *needs* del tutto sconosciuti ai tempi dell'economista sopra citato. Seguendo questo filone, è possibile capire come si è quindi contraddetta la previsione di Keynes, tramutandosi nel suo esatto opposto all'insegna di un profitto sempre rinnovato da realizzare e obiettivi sempre maggiori da raggiungere, con bisogni nuovi ed emergenti da soddisfare.

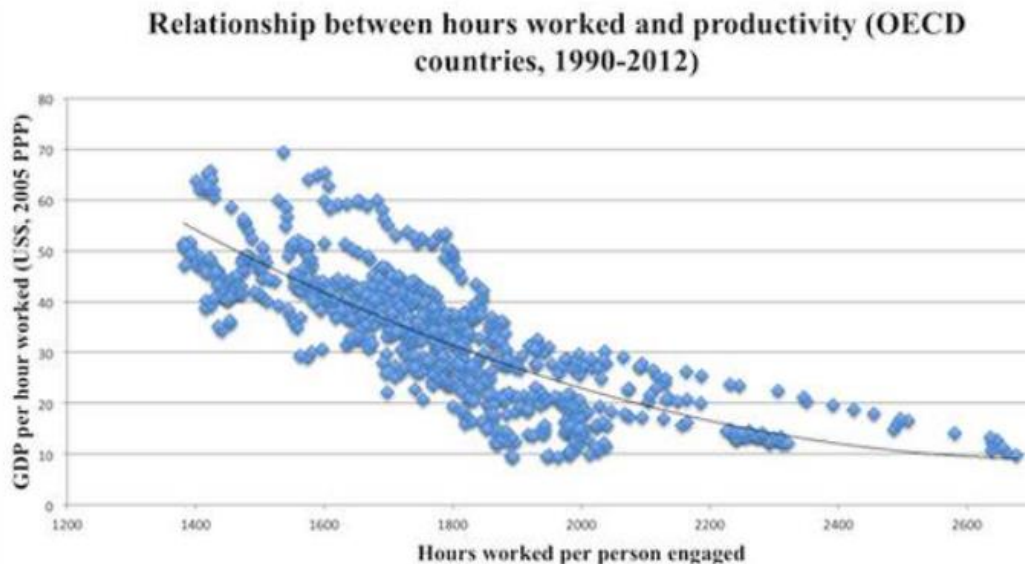
In un mondo così veloce e improntato alla produttività, tuttavia, i costi del Workismo e del Work-alcolismo sono appannaggio dei lavoratori protagonisti di tali logiche. Non è infatti un'esagerazione parlare di questi disturbi come possibili cause di malesseri e decessi a causa dello stress. Dallo studio<sup>18</sup> del University College di Londra condotto nel 2015, invero, è stato dimostrato che i lavoratori soggetti a più di 55 ore di lavoro settimanali hanno una probabilità più alta del 33% di avere un ictus e del 13% di sviluppare disturbi coronari cronici, rispetto alla fascia di lavoratori di 35-40 ore settimanali. Le percentuali inoltre non sono casuali, ma aumentano in maniera direttamente proporzionale al crescere delle ore, evidenziando quindi un nesso di causalità

---

<sup>18</sup> Kivimäki M., Jokela M., Nyberg S.T., Singh-Manoux A., Fransson E. I., Alfredsson L., Bjorner J. B., Borritz M., Burr H., Casini A., Clays E., De Bacquer D., Dragano N., Erbel R., Geuskens G. A., Hamer M., Hooftman W. E., Houtman I. L., Jöckel K. H., Kittel F., Knutsson A., Koskenvuo M., Lunau T., Madsen I. E. H., Nielsen M. L., Nordin M., Oksanen T., Pejtersen J.H., Pentti J., Rugulies R., Salo P., Shipley M. J., Siegrist J., Steptoe A., Suominen S. B., Theorell T., Vahtera J., Westerholm P.J.M., Westerlund H., O'Reilly D., Kumari M., Batty G. D., Ferrie J. E., Virtanen M., (2015), *Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke: a systematic review and meta-analysis of published and unpublished data for 603 838 individuals*, [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(15\)60295-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(15)60295-1)

non trascurabile: i lavoratori che spendono tre le 41 e le 48 ore in ufficio, riportano una probabilità di ictus più alta del 10%, mentre coloro che ne spendono dalle 49 alle 53 sono soggetti ad un rischio maggiore del 27%.

L'insidia di questa tendenza è quindi tangibile a livello fisico e in termini di salute, ma non sempre si riscontra la stessa connessione diretta con la produttività. A fronte di questa situazione, difatti, dai dati dell'OECD riportati nel grafico emerge che non sempre più ore di lavoro, più valore si produce.



*Figura 10 – Relazione tra ore lavorate pro capite e produttività*  
Fonte: [Productivity - GDP per hour worked - OECD Data](#)

La figura 10 mostra bene come la produttività oraria, rappresentata dal valore del PIL prodotto in sessanta minuti, diminuisca in concomitanza di un eccesso di ore lavorate singolarmente. La spiegazione è facilmente ravvisabile nel fatto che il dipendente oberato in tal modo di lavoro, avrà tempi minori di recupero e conseguentemente maggiori difficoltà nell'essere costantemente produttivo. Al contrario, il soggetto coinvolto mostrerà livelli di stanchezza psicofisica maggiori, portando a performance addirittura minori di quelle che si sarebbero riscontrate con una mole di lavoro ridotta e tempi ricreativi maggiori.

È evidente quindi che il Workismo, così come il Work-alcolismo, non abbia fondamenta meramente economiche o oggettive. Da un lato, il pensiero di base si innesta su logiche di profitto e produttività, ma l'evoluzione di esse si distanzia da risultati aziendali. Lo sviluppo delle dinamiche di questi disturbi, invero, non è legato a logiche produttive, bensì a distorsioni psicologiche che elevano il lavoro ed il successo a veri e propri Credo religiosi, rendendone dipendente l'individuo come vittima di una vera e propria assuefazione, principalmente per trovare conforto in situazioni critiche o per ritrovare così una propria identità basata su cosa si fa, più che su cosa si è. In tal senso, quindi, le origini di tale fenomeno non possono dirsi limitate alle mura

dell'ufficio, ma le radici sembrano essere ben più profonde, coinvolgendo sfere emotive, mancanze, società ed insicurezze personali.

### **2.1.2 Le origini del fenomeno**

Una volta descritte le peculiarità e le dinamiche del fenomeno, tuttavia, è necessario fare un passo indietro per cercare di analizzarne le origini e le derivazioni, comprendendo a pieno ciò che poi ha contribuito alla sua manifestazione ed estremizzazione, fino alle dirette conseguenze sulle generazioni future.

In tal senso, le origini del Workismo sono radicate nella cultura statunitense, fondata sulla meritocrazia e sul lavoro, visto come unico mezzo non solo per accedere all'ascensore sociale, ma anche per avere diritto ai servizi essenziali, come quelli sanitari. Come formalizzato anche nel *The Personal Responsibility and Work Opportunity Reconciliation Act* (PRWORA), firmato da Bill Clinton nel 1996, si legano indissolubilmente la politica di welfare nazionale con il lavoro e lo stipendio dei cittadini. Mentre per molti dei Paesi più sviluppati l'assistenza sanitaria, piuttosto che il supporto alle famiglie o le politiche di assistenzialismo, sono in parte fornite dallo Stato - almeno per la fascia di bisogni primari - in America ciò non è previsto. Il lavoro, quindi, non concorre solo a definire l'identità di una persona dal punto di vista del posizionamento psicologico, o a fornire un ruolo nella società, bensì diventa l'unico strumento attraverso cui potersi permettere il supporto ad una vita dignitosa. Potersi permettere di mandare il proprio figlio in una scuola valida, che gli consenta l'accesso al mondo del lavoro diventa quindi primario, al pari di potersi permettere l'assistenza sanitaria per le cure basilari. Se da una parte il sistema meritocratico consente di premiare le eccellenze senza intermezzi, dall'altra penalizza eccessivamente coloro che hanno maggiori difficoltà, fino ad arrivare al punto di non potersi permettere il livello di assistenza minimo ad una vita dignitosa.

La cultura di base americana, quindi, porta a definire le classi elitarie come quelle che lavorano un numero maggiore di ore. Mentre nei secoli passati il lavoro era pressoché routinario e standardizzato, caratterizzato da sforzi fisici più che mentali, le classi più ricche, come ad esempio i nobili o i latifondisti, erano coloro che lavoravano meno, godendo dei frutti del lavoro dei contadini. Tra questi, in particolare, non c'era distinzione tra i vari tipi di lavori e lavorare in una fattoria piuttosto che nei campi non comportava un maggiore o minore grado di prestigio sociale. Ad oggi, invece, lo scenario sembra essersi ribaltato e sebbene nel corso dei secoli le ore lavorate durante la giornata si siano ridotte, gli Stati Uniti si dimostrano il Paese tra quelli più avanzati in cui si lavora il maggior numero di ore, come testimoniato dal grafico sottostante.

I dati dell'indagine<sup>19</sup> condotta da Huberman & Minns (1870–1938) e Penn World Table (1950-2017), basata sui rilevamenti riportati nel Total Economy Database ed edita nel 2019, mostrano chiaramente come nel tempo il numero di ore lavorate da ogni singolo lavoratore si sia ridotto notevolmente, anche grazie all'avvento delle nuove tecnologie, ma come allo stesso tempo gli Stati Uniti siano il primo Paese per ore lavorate annualmente pro capite.

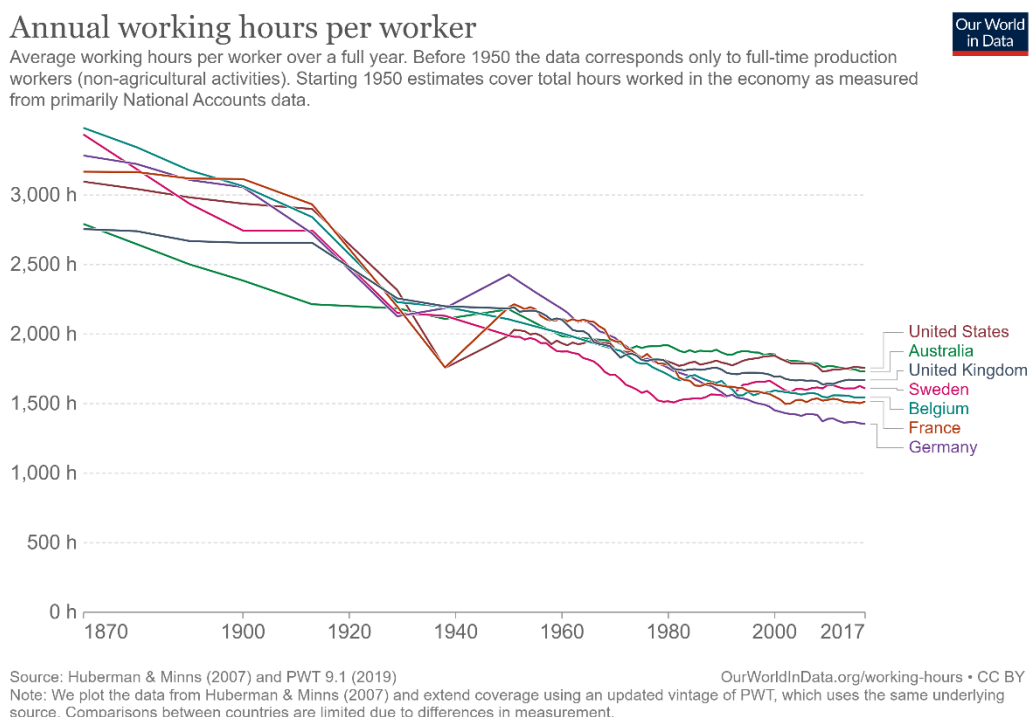


Grafico 1 - Annual Working Hours per Worker

Fonte: Our Data In The World, [Annual working hours per worker \(ourworldindata.org\)](https://ourworldindata.org)

L'analisi dei dati riportati nel Grafico 1 tali dati, tuttavia, assume ancor più rilevanza se unita allo studio di quali classi di lavori effettivamente concorrano a generare il dato sopra riportato. Secondo le fonti del *Journal Labor of Economics*<sup>20</sup>, difatti, si conferma empiricamente che ad oggi le classi lavorative maggiormente assorbite dal lavoro siano proprio quelle manageriali, come mostrato nel Grafico 2 sottostante.

<sup>19</sup> Fonte dati:

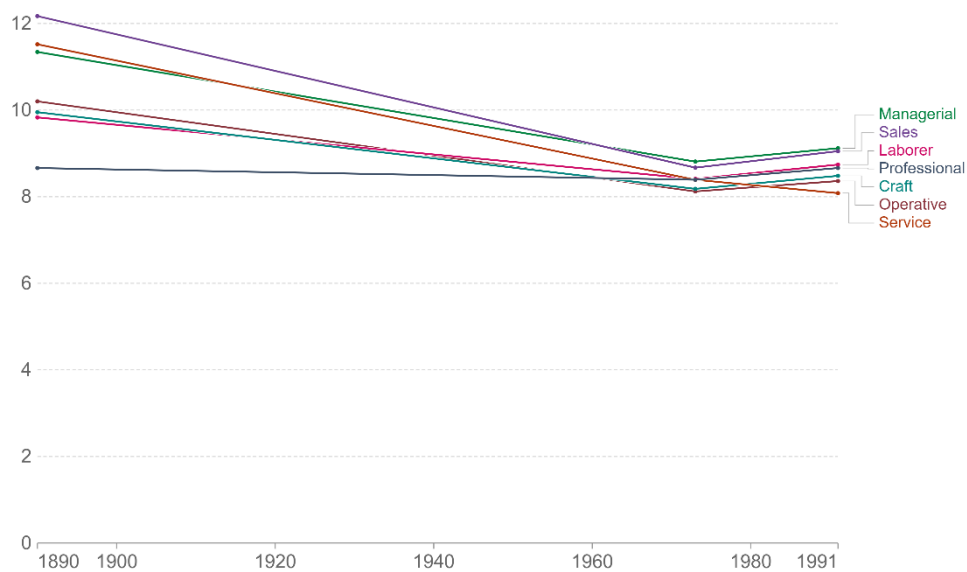
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0014498307000058>, <https://www.rug.nl/ggdc/productivity/pwt/?lang=en>

<sup>20</sup> Fonte dati:

<https://www.jstor.org/stable/pdf/10.1086/209954.pdf?refreqid=excelsior%3A8920c4a4b77c89fea2c1e2839f1471d2>

## Average daily hours of work, by occupation, United States, 1890 to 1991

Average hours men worked per day, by occupation, in the United States.



Source: Costa (2000)

CC BY

Grafico 2 - Daily working hours by occupation (USA)

Fonte: Our Data In The World, [Average daily hours of work, by occupation, United States, 1890 to 1991](https://ourworldindata.org) ([ourworldindata.org](https://ourworldindata.org))

Analizzando quanto riportato nella pubblicazione *The Wage and the Length of the Work Day: From the 1890s to 1991* (Costa D., 2000) è evidente che già agli inizi del nuovo millennio le classi lavorative notoriamente considerate come elitarie e più agiate, ricoprirono in realtà la prima posizione in merito alle ore settimanali lavorate, superando la classe operaia e quella commerciale. Nonostante l'analisi si fermi al 1991, il trend evidenziato continua a manifestarsi tutt'oggi, alimentando le logiche della società capitalista e *workista*. Nei giorni d'oggi, invero, la società stessa spinge i giovani a lavorare sul proprio futuro e a raggiungere un lavoro che li possa gratificare e che gli possa piacere tanto da identificarcisi. *Job Titles* come VP, SVP o CEO diventano quindi quasi degli stemmi da portare con onore, che evidenzino il proprio percorso lavorativo e ciò che si è conquistato. Identificarsi in queste etichette diventa fondamentale anche sotto la prospettiva della personalissima considerazione di sé. Il *mindset* che il mondo di oggi cerca di instillare nei giovani è proprio la mentalità secondo cui è necessario, *vitale* talvolta, lavorare per ottenere una posizione gratificante ed un posto soddisfacente, in grado di garantire un tenore di vita adeguato allo sforzo profuso, anche a rischio di non goderne. L'attenzione non ricade più sul concetto di lavorare per condurre una vita felice, ma di lavorare per giungere al lavoro che più ti valorizza seguendo un percorso di carriera instancabile ed inesauribile. Carriere come quelle operaie, difatti, non possono per loro natura avere un *corsus honorum* tale da poter poi maturare i frutti come il titolo di Vice President o di Chief Executive Officer; pertanto, in quell'ambito non si rileva una lena lavorativa tale da sostituirsi alla propria religione. Al contrario, all'interno di

carriere manageriali e di un ambiente meritocratico, più si lavora e più rapidamente e brillantemente si raggiunge l'agognato obiettivo. Quest'ultimo, tuttavia, al di là della breve gratificazione personale e professionale, nasconde in seno le insidie di una gabbia dorata, in quanto sarà poi difficile e altamente improbabile riuscire ad abbassare i ritmi lavorativi che vi hanno condotto, bloccando il dirigente in una situazione estremamente agiata, ma anche estremamente solitaria e frustrante, spesso causa primaria di depressione. In tal senso, è possibile quindi citare il paper di Jean M. Twenge del 2014, *Time Period and Birth Cohort Differences in Depressive Symptoms in the U.S., 1982–2013*, il quale analizza come il tasso di depressione e di istinti a togliersi la vita, sia aumentato dagli anni Ottanta del secolo corso fino alla metà dell'ultimo decennio. In particolare, nello scritto si evidenzia come i principali soggetti coinvolti da questa tendenza siano proprio i giovani, in seguito ai cambiamenti nella società che già da piccolissimi concorrono ad instillare il peso del futuro e dell'avvenire nella mentalità dei più giovani. Il peso degli oneri quotidiani, quello delle prospettive future e quello delle aspettative di chi ha investito sul loro futuro in un Paese che si classifica tra gli ultimi come sostegni sociali alle famiglie e ai neogenitori, saranno i semi di una generazione di giovani lavoratori improntata allo stakanovismo e al Workismo.

È evidente, quindi, che l'origine non sia unitaria, bensì che essa consti di diverse voci, alla luce delle quali è logico capire come e perché il Workismo abbia preso piede e si sia stagliato tra le caratteristiche fondanti della società moderna. In una realtà con scarsi supporti da parte delle istituzioni, il valore creato dal singolo è tutto ciò su cui esso può far leva. In seguito a ciò, quindi, è possibile apprendere le ragioni per le quali al centro di questa tendenza si trovino i giovani con una condizione economica medio-alta e non soggetti della classe operaia come nei secoli passati. In una famiglia mediamente agiata, difatti, un figlio sarà visto come un costo non solo economico, ma anche in termini di tempo sottratto al lavoro. In questo senso, sarà quindi interpretato come un investimento, e la sua educazione sarà perciò mirata alla generazione di un "ROI"<sup>21</sup> accettabile; perciò, sin da giovane sarà educato all'importanza della produttività tramite le migliori scuole e una pluralità di corsi paralleli in cui eccellere, affinché riconosca la strada lavorativa più congeniale e adatta per il suo futuro. In tal senso, quindi, l'individuo in esame crescerà con il peso congiunto di una società che lascia indietro coloro che non "lavorano abbastanza per potersela permettere", l'onere di una famiglia che a fronte di un ingente investimento avrà aspettative molto alte sul suo futuro e al contempo la soddisfazione delle sue mire personali, che ovviamente tenderanno a svilupparsi in termini di carriera e valore aggiunto. Muovendosi su queste direttive, quindi, sarà facile capire come si sia arrivati ai dati sopra riportati e quali siano le origini. Al contrario, invece, persone di ceto più basso avranno minori probabilità di cadere vittime di tali

---

<sup>21</sup> Return On Investment

tendenze in quanto già nelle prime fasi la famiglia sarà consapevole di non poter offrire un'istruzione tanto buona da potersi aspettare un ritorno elevato in termini di futura carriera. Allo stesso tempo, la classe operaia sentirà in maniera più contenuta le pressioni relativamente al tipo di lavoro svolto, perché nella manifestazione pratica ci sarà relativamente poca differenza tra una cassiera e un operaio, evitando così di creare competitività tra i ruoli lavorativi. Infine, anche nella personalissima prospettiva del singolo sul proprio futuro gli obiettivi saranno più bassi, perché cresciuto in una società con target meno elevati e livelli di tenore di vita cui poter ambire differenti. Nonostante sia vero che l'ascensore sociale statunitense sia tra i più premianti, è altrettanto vero che si identifica anche tra i più brutali: se da un lato persone meritevoli possono arrivare ad alti traguardi facendo leva solo ed esclusivamente sulle proprie abilità, d'altro canto è altrettanto vero che quanto appena enunciato vale solo per chi riesce ad accedervi; per un ragazzo nato in una famiglia povera, sarà molto più difficile riuscire ad ambire a ruoli dirigenziali, non avendo a disposizione la possibilità di ricevere un'educazione adeguata e un ambiente stimolante al pari di un suo simile proveniente da una classe più agiata.

A valle di quanto descritto, perciò, è evidente che la concezione del proprio impiego sia differente: se per la parte più povera della società il lavoro rappresenta semplicemente uno strumento di sussistenza, al contrario per i livelli più alti della società questo va ben oltre, raggiungendo i livelli di una vera e propria religione cui ascendere per il raggiungimento della serenità economica e spirituale, devolvendo ad esso la propria identità, le proprie prospettive e talvolta la propria salute psico-fisica.

L'ultimo quesito importante da vagliare, quindi, è proprio quello che vede nello specifico l'America come culla del fenomeno. Alla domanda sul perché proprio gli Stati Uniti la risposta può essere rivista nella matrice religiosa del Paese, in continuità con le radici del fenomeno in analisi. Stando ai dati del Pew Research Center<sup>22</sup> del 2014, difatti, gli USA mostrano una prevalenza sostanziale di protestanti (46,5%) nel Paese, ricoprendo così circa il 20% della presenza mondiale di questa religione. A differenza delle altre religioni, il Protestantismo ha in sé una forte vena Calvinista, alla base della cosiddetta "Etica Protestante del Lavoro", di derivazione Luterana. La teoria, formulata per la prima volta da Max Weber nel suo scritto del 1905 "*L'etica protestante e lo spirito del Capitalismo*" enfatizza difatti la laboriosità e la disciplina come mezzi di fede. Mentre nelle religioni come il Cattolicesimo la prospettiva di salvezza è aperta a tutti a seguito della realizzazione di opere di bene, per i calvinisti solo i predestinati potranno essere salvati. Chi non rientra tra loro, potrà ambire alla beatitudine solo tramite il duro lavoro e la frugalità, instancabilmente.

---

<sup>22</sup>Fonte. [America's Changing Religious Landscape | Pew Research Center](#)

La storia religiosa del Paese, che inevitabilmente concorre a definire la mentalità e i ragionamenti anche della popolazione moderna, trova quindi la sua ultima traduzione nel Workismo, inteso come ateismo direttamente derivante dal Protestantesimo e le sue ramificazioni storiche.

In conclusione, sarà quindi logico capire come l'unione di questi elementi abbia contribuito a creare terreno fertile per quello che oggi è il fenomeno alla base del tema trattato nell'elaborato. I giovani nati, cresciuti e soprattutto educati secondo tali direttive saranno quindi i primi soggetti al fenomeno del Workismo, e ad oggi protagonisti della rivoluzionaria rivalutazione del valore del tempo e del denaro, che sta cambiando sostanzialmente lo scenario lavorativo.

### **2.1.3 Time value over money value**

Il fenomeno del Workismo appena descritto, quindi, è caratterizzato dalla definizione delle priorità e dal peso principalmente di due elementi: il tempo e il denaro. Questi due possono essere identificati come i pilastri su cui si staglia la vita di ciascun lavoratore, il quale ogni giorno è naturalmente portato a definire un trade-off tra le due anime, arrivando ad un *break-even point* che definirà l'equilibrio della giornata. Tale equilibrio sarà naturalmente frutto delle naturali inclinazioni dell'individuo e del peso che esso attribuirà a ciascun elemento, definendo il punto di stasi come una media ponderata. I fattori come l'aspettativa della società, l'ambiente in cui si è immersi e le prospettive del singolo citati prima, sono adesso applicati nella programmazione della giornata, in un'analisi che parte da meccanismo universali e adesso si sofferma su logiche giornalieri.

Secondo il paper *Time Is Tight: How Higher Economic Value of Time Increases Feelings of Time Pressure* (DeVoe S. E., Pfeffer J., 2011), il 41% degli Americani circa ha la sensazione di non avere abbastanza tempo e come il valore di questo sia intrinsecamente legato alla propria percezione del tempo. Nel paper, difatti, si evidenzia il nesso diretto tra *time value* e *time pressure*, esplicitando così che la preoccupazione legata alla possibilità di non avere abbastanza tempo per fare ciò che si vorrebbe, aumenta all'aumentare del valore che si ripone nel tempo. In tal senso, un individuo che identifica se stesso con il proprio lavoro non avrà una percezione del tempo tale da anteporla a quella del denaro, compiendo pertanto scelte di bilanciamento tra tempo e denaro in virtù di ciò. Quotidianamente, invero, si è portati a prendere decisioni di questo tipo, come se investire in un appartamento vicino alla propria sede di lavoro e risparmiare così tempo da dedicare ad altro, o se invece investire in termini di tempo facendo il pendolare, risparmiando però in denaro da poter spendere in altro modo. In tal senso, probabilmente, la scelta del lavoratore workista propenderà per il primo caso: a fronte di una spesa che può ampiamente permettersi grazie allo

stipendio elevato di cui gode, vivendo vicino all'ufficio avrà più ore a disposizione da dedicare all'attività lavorativa, piuttosto che spenderle nel tragitto. Nella sua visione, quindi, non saranno importanti gli svaghi da concedersi possibilmente con i guadagni extra, dei quali non avrà interesse a godere, ma al contrario sarà importante la flessibilità tra casa e lavoro per poter essere più vicino a ciò che giustifica lo scopo della sua vita.

Parallelamente, il valore del denaro risulta essere fortemente legato alla possibilità del verificarsi di spese inaspettate, più che allo strumento per potersi permettere svaghi o distrazioni. Anche analizzando l'ambiente esterno al fenomeno del Workismo, la società americana, scarna di tutele o ammortizzatori sociali, e impregnata della cultura religiosa protestante, risulta essere comunque fortemente focalizzata sulle tematiche finanziarie, relativamente al futuro. L'indagine di Gallup del 2017, difatti, riporta che circa il 43% della popolazione statunitense sia restia a spendere per agi nel tempo libero, perché spaventata da potenziali spese incombenti. In tal senso, nel 2011 la stessa fonte, Gallup<sup>23</sup>, approfondisce l'analisi andando ad indagare le possibili cause delle spese economiche future. Come riportato dalla Tabella 1 è possibile notare che tra le maggiori fonti di stress ci sia proprio la mancanza di denaro o le retribuzioni basse (17%), seguito immediatamente da eventuali problemi legati alla salute da dover spendere (12%) e dalla possibilità di non riuscire a pagare i propri debiti (11%). Tali problemi, inoltre, sembrano non preoccupare soltanto le classi più esposte al rischio economico, bensì anche la popolazione più abbiente, seppur in percentuali diverse. Dallo stesso studio, difatti, è emerso che le cause delle ansie legate alle finanze in prospettiva futura non varino per natura tra i ceti economici, ma che si verificano in proporzioni minori.

*What is the most important financial problem facing your family today?*

Among U.S. adults

	July 7-10, 2011
	%
Lack of money/Low wages	17
Healthcare costs	12
Too much debt/Not enough money to pay debts	11
High cost of living/Inflation	9
Unemployment/Loss of job	9
Energy costs/Oil and gas prices	7
College expenses	7
Cost of owning/Renting a home	6
Retirement savings	6
Taxes	4
State of the economy	2
Social Security	2
Lack of savings	2
Stock market/Investments	1
Transportation/Commuting costs	1
Interest rates	1
Controlling spending	*
Other	2
None	16
No opinion	3

\*Less than 0.5%

GALLUP

*Tabella 1 - Most important financial problem – USA  
Fonte: Rheault M (2011), Lack of Money Tops List of Americans' Financial Worries, Gallup*

<sup>23</sup> Rheault M. (2011), Lack of Money Tops List of Americans' Financial Worries, Gallup, [Lack of Money Tops List of Americans' Financial Worries \(gallup.com\)](http://www.gallup.com)

*Most Important Financial Problem, by Income*

	<b>Less than \$30,000</b>	<b>\$30,000- \$49,999</b>	<b>\$50,000- \$74,999</b>	<b>More than \$75,000</b>
	%	%	%	%
Lack of money/ Low wages	32	13	14	9
Healthcare costs	6	17	14	10
Too much debt/ Not enough money to pay debts	14	12	14	7
High cost of living/Inflation	13	10	11	6
Unemployment/ Loss of job	10	8	8	10

Gallup Poll, July 7-10, 2011

GALLUP

*Tabella 2 - Relationship between Income and Financial Problem*

*Fonte: Rheault M (2011), Lack of Money Tops List of Americans' Financial Worries, Gallup*

Analizzando la Tabella 2, difatti, si può vedere come le percentuali relative al numero di persone preoccupate per i relativi possibili dissesti finanziari cambino in modo tuttavia pressoché proporzionale. Il dato più di rilievo, in tal senso, è ravvisabile nell'ultima colonna dove il timore di perdere il lavoro e di andare incontro ad un periodo di disoccupazione sembra generare lo stesso livello di pressione psicologica sia nella fascia di basso reddito, sia in quella di più alto reddito. Tale analisi risulta quindi interessante alla luce di quanto riportato nei precedenti paragrafi, per cui nonostante il benessere di cui il lavoratore di successo può arrivare a godere, esso sarà comunque fortemente legato al suo lavoro, nonostante possa dirsi economicamente sereno. E' importante sottolineare difatti come il timore di rimanere senza un'occupazione sia maggiore di soffrire di una scarsità di denaro: per gli individui appartenenti alla colonna più a destra della Tabella 2, invero, la preoccupazione di fondo non è quella di trovarsi in una situazione di disagio economico o di non riuscire a pagare i propri debiti – percentuale ancor più bassa, pari al 7% -; bensì la possibilità di rimanere disoccupati è il fattore che genera maggiore ansia, nonostante una stabilità finanziaria data. Avvalora la lettura di questi dati anche l'analisi opposta, che prende in esame la colonna più a sinistra, rappresentata dal ceto meno abbiente. In questo caso, la preoccupazione minore non è generata dall'occupazione in sé, sulla quale non ci sono alte aspettative o la percezione di sostanziali differenze in termini di soddisfazione personale e auto realizzazione in base al ruolo. È invece la possibilità di trovarsi in una situazione di scarsità di denaro, con salari bassi, e conseguente impossibilità di pagare i propri debiti (14%) ad essere centrale nella mentalità di questa fascia di popolazione.

Dalla lettura congiunta delle due tabelle, quindi, è possibile notare come la tematica del lavoro e dell'occupazione sia una prerogativa delle classi più alte, a differenza delle fasce meno agiate che saranno preoccupate principalmente dei risvolti puramente economici della loro realtà, interpretando la propria occupazione come un mero strumento di sussistenza e niente di più.

Essendo, perciò, tempo e denaro i due pilastri della vita di un lavoratore medio è possibile intuire come le scelte sul loro bilanciamento concorrano anche a definire la felicità dell'individuo. Nel paper *Valuing Time Over Money Predicts Happiness After a Major Life Transition: A Pre-Registered Longitudinal Study of Graduating Students* (Whillans A. V., Dunn E. W., 2018) i due autori si soffermano sull'importanza delle scelte dei giovani, visti come quella fascia di individui prossimi ad entrare nel mondo del lavoro, possa influire sulla propria vita futura, in termini soprattutto di benessere soggettivo e coinvolgimento nelle attività lavorative. In questo senso saranno necessarie due distinzioni preliminari: la prima in merito all'identificazione dei periodi di riferimento, per cui  $T_1$  rappresenta il periodo subito precedente alla laurea e  $T_2$  il momento rilevato un anno dopo la laurea; la seconda distinzione, invece, è quella che fa riferimento al campione in esame, scindendo coloro che danno più importanza al valore del proprio tempo, rispetto al denaro (61.7%) da coloro che invece sposano la visione opposta dell'ordine di priorità, valorizzando maggiormente il valore dello stipendio rispetto al tempo (38.3%).

Una volta definito ciò, lo studio pone l'attenzione su tre ipotesi da verificare nel campione di studenti relativo alla prima e più corposa divisione:

*-H1: Subjective Well Being*

In questa prima ipotesi, si analizza come i giovani che prioritizzano il valore del tempo su quello del denaro in un tempo  $T_1$  antecedente all'ingresso nel mondo del lavoro, riscontrino poi in  $T_2$  un livello di SWB superiore rispetto a chi aveva agito in maniera opposta, ovvero un livello di benessere soggettivo e personale percepito dal singolo superiore rispetto a chi in fase pre-lavorativa ha valorizzato maggiormente il peso del denaro rispetto a quello del tempo.

*-H2: Intrinsic Activity Motivation*

In questo caso, l'analisi si sofferma sulla possibilità che gli studenti maggiormente propensi a scegliere attività lavorative in base a motivazioni intrinseche, quindi interessi personali, in un tempo  $T_2$ , siano effettivamente coloro che in  $T_1$  valorizzavano maggiormente il tempo rispetto al denaro

*-H3: Mediation of SWB By Activity Motivation*

La terza ipotesi, infine, è l'analisi di come attività intrinsecamente motivanti, come il volontariato, i viaggi o i tirocini, svolte in  $T_1$  possano influire sul benessere soggettivo percepito dal singolo in  $T_2$  e sulle sue scelte in tal senso

Dall'analisi congiunta delle tre ipotesi svolta sul campione di studenti di una grande università pubblica di Vancouver, in Canada, tra l'agosto del 2014 e il giugno del 2016, è emerso che statisticamente coloro che danno maggiore peso al tempo, piuttosto che al denaro, saranno portati ad accettare un lavoro più coinvolgente, per motivazioni intrinseche e non soltanto estrinseche come il salario. In questo caso, perciò, sarà evidente come tale scelta porti quindi ad un benessere percepito soggettivo maggiore (SWB) e ad una vita più serena.

Da questo studio, quindi, emerge l'importanza di definire la percezione del tempo e del denaro già dal periodo antecedente rispetto all'ingresso nel mondo del lavoro, in quanto sarà proprio questo tipo di mentalità che concorrerà fondamentalmente a definire la tipologia di occupazione verso la quale ci si indirizzerà, e soprattutto i *drivers* che porteranno ad accettare un'offerta lavorativa piuttosto che un'altra. Sulla logica di questo filone, quindi, l'individuo maggiormente soggetto alle dinamiche di *lavorismo* sarà colui che già dal periodo accademico concentrerà la sua attenzione sullo stipendio e sulla prospettiva economico-finanziaria, piuttosto che sul tempo libero e, di conseguenza il *work-life balance*, che inevitabilmente sarà legato alla percezione del proprio benessere soggettivo. In questo caso, il soggetto sarà maggiormente esposto allo stress perché carente di stimoli terzi che possano allargare la sua visione e, in tal senso, non sarà soltanto soggetto a disturbi psicologici come quello del Work-Alcoholism, bensì costituirà il prototipo base della *Burnout Generation*.

#### **2.1.4 Burnout Generation**

Il concetto di *Burnout Generation* è quanto sembra caratterizzare la generazione dei Millennials, intesa come quella coorte generazionale che va da dalla metà del 1980 fino alla fine del secolo scorso. Questa classe di giovani adulti, di cui l'individuo più giovane si aggira intorno ai 22 anni, è il centro della tendenza scaturita dal fenomeno del Workismo e da quanto descritto nei capitoli subito precedenti. Per analizzare al meglio il trend, tuttavia, è necessario introdurre il concetto di “*Adulting*”: neologismo inglese con cui si indica l'assorbimento di tutti quegli atteggiamenti propri della vita adulta, di una persona matura.

*“actions and behaviour that are considered typical of adults, not children or young people”<sup>24</sup>*

Questa la definizione di *Adulthood* inserita nel Cambridge Dictionary, che formalizza ufficialmente uno dei termini più usati nel 2016 secondo la classifica stilata dagli studiosi dell’Oxford Dictionaries. Non è un caso, difatti, che questa sia stata proprio una delle terminologie più utilizzate nel periodo immediatamente precedente alla pandemia, dove si sono verificati altissimi tassi di stress legato al lavoro, incrementando il fenomeno del Workismo. Nato con accezione ironica, *Adulthood* indica lo svolgimento dei compiti di media priorità legati alla vita quotidiana, come inviare un pacco, spedire della posta, occuparsi delle commissioni giornaliere. Inquadrate in questo senso, il concetto rientra nel fenomeno descritto nei paragrafi precedenti come l’incapacità di svolgere questo tipo di attività, in quanto troppo incentrati e sviliti dal lavoro.

Secondo l’indagine riportata nel paper di A. H. Petersen *“How Millennials Became The Burnout Generation”*, pubblicato nel 2019 sulla rivista online BuzzFeed News<sup>25</sup>, i Millennials manifestano difficoltà a compiere comuni compiti da “Adulti” perché sviliti dalla società da un lato, e depauperati del proprio tempo per svolgerli dall’altro. La generazione in esame, difatti, è figlia della cosiddetta Generazione X, composta da Boomers e Baby Boomers, riconducibili rispettivamente al periodo post-bellico che va dal 1944 al 1965 e successivamente dal 1966 al 1979. In quest’ottica, quindi, è facilmente intuibile come per le coorti precedenti la vita fosse diversa e a fronte di una società che vedeva i prevalentemente i mariti impegnati a guadagnare lo stipendio in ufficio, o al lavoro in generale, e le mogli a casa a svolgere le mansioni quotidiane, in un clima economicamente florido come quello della seconda metà del secolo scorso, non è possibile replicare ad oggi questo tipo di realtà sulla vita media di un giovane adulto moderno. Quest’ultimo, si troverà difatti a doversi occupare unitamente delle faccende domestiche, di un lavoro oberante e di una sua crescita personale e professionale, portando avanti in parallelo le attività legate all’*Adulthood* e quelle legate alla sua vita privata, con relative aspettative sociali, in un paradigma economico-finanziario segnato dalla crisi economica del 2008, del 2013 e, adesso, anche dalla crisi pandemica del 2020. Per questo tipo di persona, quindi, passerà in secondo piano il reso di vestiti ordinati online -per mancanza di tempo- a fronte di una *deadline* da rispettare a lavoro, o semplicemente per via del fatto che l’orario d’ufficio ingloba in sé anche quello delle

---

<sup>24</sup> Trad: “azioni e comportamenti considerati tipici degli adulti, non dei bambini o delle persone giovani”  
[ADULTING | definizione, significato - che cosa è ADULTING nel dizionario Inglese - Cambridge Dictionary](#)

istituzioni, rendendo impossibile svolgere questo tipo di commissioni. Al contempo, tuttavia, lo stesso è sottoposto a frasi idiomatiche come quella citata nell'articolo edito da Bustle (Wiest B., 2016), "*Why We Need To Stop Saying Being An Adult Is Hard*":

*"everything is hard if you want to look at it that way."*<sup>26</sup>

In queste parole è racchiuso il concetto per cui la vita adulta vada affrontata senza l'affanno accusato dalle nuove generazioni. La Generazione X, difatti, oltre alle caratteristiche di divisione dei compiti, che agevola lo svolgimento delle mansioni, è caratterizzata da una forte lena lavorativa, per cui il concetto di *vivere per lavorare* talvolta surclassa quello di *lavorare per vivere*, devolvendo la propria vita alla creazione del valore e di condizioni agevoli da poter garantire alla propria famiglia, in opposizione a quelle vissute durante il periodo delle Guerre Mondiali. La situazione economica in cui tale generazione si è sviluppata, inoltre, è anche segnata da un forte *possibilismo*, inteso come la disponibilità di numerose opportunità lavorative, fruibile anche senza il possesso di un titolo scolastico elevato o una pletora di tirocini ed esperienze formative. La Gen-X ha vissuto gli anni della deregolamentazione e dell'Economia a Cascata -o *Reaganomics*<sup>27</sup>-, mentre i Boomers e i Baby Boomers il periodo aureo dell'affermazione del Capitalismo e delle sue logiche meritocratiche, per cui l'esperienza e ciò che si era fatto concretamente contava ben più di un certificato o una laurea. In questo quadro economico, perciò, anche il grado di stress per trovare lavoro -o meglio- per trovare il proprio scopo nella vita era indissolubilmente legato alla sorda consapevolezza che in qualche modo tutto ciò sarebbe emerso, a fronte di un genuino sforzo personale. I doveri, le commissioni e le varie responsabilità legate all'Adulting sarebbero state soddisfatte se davvero ci si fosse impegnati, in una logica meritocratica e capitalista che spinge il singolo a cercare la sua strada lavorativa come il *Sacro Graal* e a devolversi tutto il proprio impegno, in cambio di una vita piena, soddisfacente e serena. Ad oggi, questa stessa mentalità si va ad innestare sulla generazione successiva, ovvero quella dei Millennials, la quale però deve fronteggiare uno scenario del tutto cambiato e soprattutto peggiorato. Attualmente i giovani si trovano a doversi affermare durante l'epoca della recessione economica, con l'inflazione in costante aumento e crisi finanziarie che si susseguono a distanza di pochi anni l'una dall'altra, con coinvolgimento globale. Questo scenario è quindi ben diverso da quello precedente, ma ad

---

<sup>26</sup> Trad. "*tutto è difficile se vuoi vederlo così*"

<sup>27</sup> Con il termine "*Reganeconomics*" si identifica il filone politico-economico nato in America alla fine degli anni '40, basato sull'assunto che il successo e la ricchezza delle persone ai vertici, sarebbe poi ricaduto "a cascata" sull'intera economia, fino ai livelli più bassi. Promossa dal presidente Ronald Reagan, questa tipologia di politica prevedeva ingenti tagli alle tasse e sgravi fiscali.

aggravarne le conseguenze sono la formazione ricevuta dai genitori delle coorti generazionali precedenti, le pressioni sociali, i ritmi lavorativi e il cambiamento del paradigma globale.

Andando con ordine, uno dei fattori che più contribuisce alla problematica attuale è proprio l'educazione ricevuta. Mentre in precedenza i bambini erano lasciati liberi di giocare ed esprimersi, anche correndo pericoli maggiori, adesso questi vengono protetti e schermati all'inverosimile proponendo giochi da svolgere in casa davanti alla tv, piuttosto che all'aria aperta, o una vita piena d'impegni istituzionali tra scuola, corsi di pianoforte, o attività sportive viste come "sfogo controllato" e non come passioni. Questo ha concorso a generare classi di ragazzi molto più inquadrati e rigide nelle regole, abituate a pensare in termini di ottimizzazione e di prospettive, agendo nelle regole per vincere il gioco cui gli è stato detto di dover partecipare. Le generazioni più giovani, difatti, sono da subito abituate a pensare al futuro perché consapevoli che un diploma e delle buone intenzioni non saranno sufficienti a soddisfare le aspettative, concorrendo in questo modo a dar vita ad una classe di persone metodiche, efficienti ed in quadrate già dalle fasi embrionali -o collegiali- delle loro carriere.

*In secundis*, il tema delle pressioni sociali si palesa come un altro tassello importante da annoverare nel quadro delle nuove generazioni, in quanto le aspettative da soddisfare, grazie all'avvento dei social media e all'ampliamento del concetto di comunicazione, non si limitano più solo al perimetro personale o familiare, bensì anche a quello che c'è al di fuori. Al giorno d'oggi, è difatti importante mostrarsi impegnati, attivi, svolgere attività sociali, apparire ben integrati, tralasciando il fatto che la società stessa non conceda tempi e modi per sviluppare questo filone, in quanto tutto ciò che ne consegue è classificato come non-prioritario rispetto a tematiche come la carriera o i progetti da portare a termine a lavoro. Nonostante possa apparire come secondario, tuttavia, questo aspetto si può annoverare come uno degli elementi di rilievo che in passato non veniva percepito dai Boomers e che invece oggi grava sulle spalle delle generazioni moderne.

Successivamente, si possono quindi annoverare i ritmi lavorativi che a seguito dell'avvento della tecnologia hanno subito un forte incremento. Grazie ai nuovi strumenti a disposizione, difatti, si è diventati più efficienti e se da una parte si sono aperti nuovi mercati creati dal nuovo business delle tecnologie moderne, queste hanno anche ampliato la concezione di lavoro fino ad accoglierlo nelle mura domestiche, intensificandone i ritmi ed elevando i parametri delle richieste lavorative. L'ottimizzazione dei processi, difatti, ha reso possibile lo svolgimento di più progetti nello stesso lasso temporale, aumentando notevolmente la quantità e la qualità del valore aggiunto a spese del lavoratore, che invece che essere facilitato, ha visto cambiare ed aumentare notevolmente la sua mole di lavoro, dipendentemente dalle aumentate capacità del Capitale fisico dell'azienda.

A valle di ciò, quindi, si può citare il cambiamento dell'assetto globale, sia negli aspetti più soft legati alla psicologia, sia in quelli legati alla famiglia e all'educazione, sia negli aspetti più tangibili come i ritmi lavorativi, e soprattutto le due grandi crisi finanziarie del nuovo secolo: la prima nel 2000, legata all'esplosione della bolla di Internet e delle dot-com, la quale ha segnato per molti il periodo di ingresso all'università, generando per molti un ingente debito studentesco chiesto in conseguenza di quanto verificatosi; la seconda nel 2008, che ha portato al licenziamento in massa di numerosi esperti del settore finanziario, generando così disoccupazione anche tra i neolaureati a cui non sarebbe più bastato un singolo certificato per poter competere nel mercato del lavoro, bensì MBA, corsi e certificazioni ulteriori per permettersi l'ingresso del mondo del lavoro, concorrendo in molti casi ad aumentare il debito studentesco di cui prima.

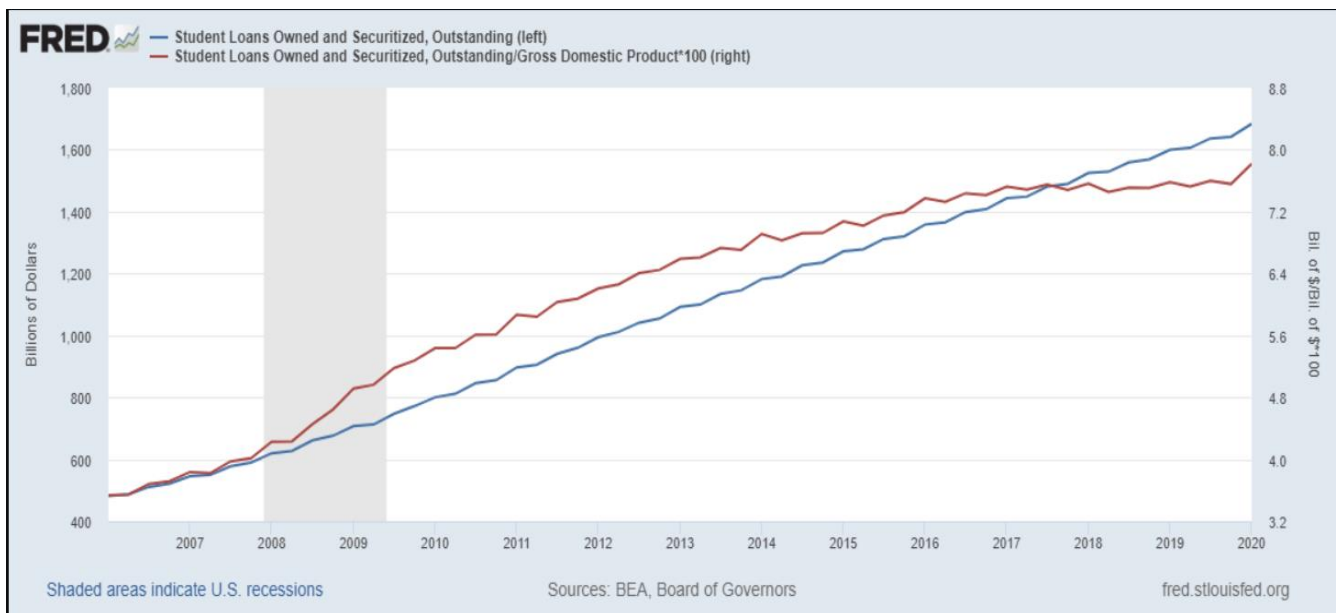


Grafico 3 - Debito Studentesco negli US

Fonte: Fred, [Student Loans Owned and Securitized \(SLOAS\) | FRED | St. Louis Fed \(stlouisfed.org\)](https://fred.stlouisfed.org/)

Il Grafico 3 mostra bene come rispetto ai primi anni del 2000, difatti, l'entità del debito studentesco sia andata via via crescendo sempre di più, disegnando una crescita inarrestabile. Si noti, inoltre, come tra il 2008 e il 2009 si sia registrato un picco nel trend di crescita, che ha portato ad un forte incremento della richiesta di prestiti scolastici, e soprattutto ad un aumento percentuale importante del costo di questi ultimi dal PIL nazionale, che da un 4% circa è arrivato in solo un anno al 5%. Il grafico sopra riportato, edito dalle statistiche del Board Of Governors degli Stati Uniti, riporta l'andamento negli anni del debito scolastico contratto in America, esplicitandolo a destra come semplice ammontare economico espresso in dollari, e a destra come impatto percentuale sul PIL del Paese.

Analizzando quindi i paradigmi attuali e le origini su cui le generazioni moderne si sono formate, è logico capire come questo abbia portato al verificarsi del Lavorismo. Per un giovane adulto del ventesimo secolo, difatti, sarà naturale legare i suoi successi e i suoi raggiungimenti solo e soltanto al suo personalissimo contributo, ignorando il fatto che, date le mutate circostanze moderne, per lui sarà altamente improbabile riuscire a raggiungere i risultati fissati dai suoi predecessori con le stesse modalità. Questo atteggiamento lo spingerà quindi a normalizzare la sua condizione di stakanovismo, ad accettare di buon grado le ore di straordinario o le *call* di domenica mattina, perché proiettato verso un unico obiettivo che potrà raggiungere solo lavorando instancabilmente fino al successo... ed inevitabilmente lo spingerà incontro al fenomeno del Burnout.

Il Burnout, formalizzato per la prima volta da Herbert Freudenberger nel 1974, che identifica il fenomeno come del collasso psicofisico dovuto ad un eccessivo stress, viene distinto dal semplice esaurimento in quanto quest'ultimo consiste nel raggiungimento del punto di estremo limite, mentre Burnout significa raggiungere tale orizzonte e superarlo anche per settimane. Questo fenomeno, tuttavia, si distingue dal Workismo in quanto esso non viene raggiunto soltanto per via delle tematiche legate al lavoro, bensì alla totalità del “carico mentale” che un individuo è portato a sopportare. Tale fenomeno porta alla perdita della soggettività e tende a ridurre tutto ad una lista infinita di doveri – o meglio, una lista infinita di *Adulting Tasks*. In tal senso, non solo si perde il senso di cosa si fa e del perché si faccia, ma soprattutto non si raggiungerà mai la fine di quel suddetto elenco. Le cose da fare, i compiti da portare a termine, i progetti per il Cliente, non vedranno mai una vera e propria fine perché una volta giunti al tramonto di uno, si passerà immediatamente a ciò che c'è dopo privandosi della soddisfazione di veder svolto il proprio lavoro. Le sfide quotidiane, in tal senso, diventano impossibili da vincere, concorrendo soltanto ad accumulare quel senso di frustrazione dovuto allo *scheduling* giornaliero e alle *deadline*, che porteranno alla perdita del senso ultimo delle cose fino ad un livello di rifiuto totale.

Il Burnout, difatti, viene spesso sottovalutato e visto come un capriccio curabile con una settimana di vacanza o un periodo di ferie. Tuttavia, questa è solo una banalizzazione fallace del problema, in quanto l'unico reale modo affinché esso non si verifichi, è la sua prevenzione. Un individuo prossimo al Burnout, difatti, non avrà una cura di se stesso tale da potergli permettere di capire di aver bisogno di rallentare. Al contrario, sarà così preso e affannato dalla sua personalissima *to-do-list* che catalogherà come secondo ordine le esigenze personali, antepoendo doveri e lavoro. In questa fase, l'individuo sarà difficilmente recuperabile e andrà verosimilmente incontro a un punto di non ritorno, che nel 2022 ha trovato la sua realizzazione concreta nel fenomeno delle Grandi Dimissioni, in analisi nei prossimi capitoli. La prevenzione di questo fenomeno, al contrario, si

dimostra il metodo più potente per contrastarlo, cercando di creare consapevolezza e di aumentare la percezione dell'importanza del proprio benessere quotidiano, sopra le aspettative sociali.

In conclusione, si evince come la Burnout Generation, inquadrata nello spettro dei Millennials, sia il seme del fenomeno della Great Resignation verificatosi post-pandemia, agli inizi del 2022. La tendenza descritta non potrà per sua natura continuare in un moto perpetuo e, parallelamente al punto di rottura cui giunge l'individuo affetto da Burnout, allo stesso modo anche questa tendenza mondiale è destinata ad arrivare ad un limite, un livello cardine di cambiamento, che ad oggi si identifica nel fenomeno delle Grandi Dimissioni.

## 2.2 The Great Resignation

The Great Resignation, letteralmente le Grandi Dimissioni, è la terminologia con cui si indica la tendenza che dalla fase di tramonto della crisi pandemica da Covid-19 sta popolando le scene internazionali. In questo senso, il fenomeno in esame si pone in antitesi rispetto a quanto visto fin ora, segnando un'epocale rottura con la spirale lavorista descritta fino a questo momento, e che aveva accompagnato le coorti generazionali fino al 2020. Oggi, al contrario, si registra un movimento contrastante, in totale disaccordo con quanto visto in precedenza, che scardina gli equilibri capitalisti ben assodati del mondo del lavoro.

Seguendo il *fil rouge* della filosofia che si snoda nell'elaborato, anche in questo caso si può far riferimento agli scritti di Bertrand De Jouvenel, economista, politico e filosofo francese del secolo scorso, che nel 1997 pubblica "La Teoria Pura della Politica". Nella sezione dedicata al potere sociale dell'opera, l'autore descrive tale potere come conseguenza diretta della triangolazione di tre elementi: la condotta dell'agente attivo (A), la condotta dell'agente passivo (B) e la sfera d'azione in cui essa si esplicita. In questa sede, Jouvenel distingue inoltre tra potere potenziale e potere attuale, dove rispettivamente il primo consta nella possibilità di esercitare un'azione da parte del soggetto A verso il soggetto B, mentre il secondo rappresenta la realizzazione concreta dell'azione stessa. Per l'autore, perciò, il concetto parte da un livello potenziale in cui c'è la possibilità che l'azione si verifichi, ma essa non ha ancora trovato rappresentazione tangibile nella realtà. A seguire, il potere verrà empiricamente esercitato, passando al suo stato attuale, soltanto se a seguito della volontà di A di attivarsi, B risponderà con una proporzionale *compliance*. Nel momento in cui B, invece, non contribuirà ad assecondare la realizzazione di A, allora il potere sociale non potrà più essere esercitato.

In tal senso, quindi, emerge l'aderenza con il concetto delle Grandi Dimissioni: il *Workismo* e le dinamiche stakanoviste basate su esagerati livelli lavorati e stress così intensi da portare al Burnout, saranno possibili solo fintanto che gli attori passivi, o riceventi, mostreranno un certo grado di compliance e accetteranno di sottostare alle suddette dinamiche. Solo in questo modo il potere sociale potrà essere esercitato. Nel momento in cui, invece, i soggetti di questi ritmi si imporranno rifiutando quanto richiesto loro dai propri superiori, allora questo non troverà più possibilità di realizzazione, rompendo la consuetudine fin ora verificatasi.

Con il trend dimissionario in atto, di fatti, i giovani dimostrano una forte presa di consapevolezza del loro ruolo e del peso che hanno nella società, e al contempo evidenziano anche una forte presa di posizione per cambiare ciò che adesso vedono con lucidità e comprendono chiaramente. Il

fenomeno delle Grandi Dimissioni, quindi, prende posto proprio nell'ambito di una nuova concezione sviluppata a seguito del drammatico biennio appena trascorso, il quale ha concorso a sottolineare e a far emergere l'importanza della propria vita nel presente, e la fugacità di questa. Mentre prima il perseguimento di passioni personali o semplicemente lo svolgimento della propria vita privata veniva spesso visto come un lusso da rimandare ad un periodo successivo rispetto a quello lavorativo, adesso ciò che cambia è la concezione del tempo. Dopo aver assistito a due anni di tragedia, dove l'avanzare del virus da una parte ha causato innumerevoli morti, e dall'altro ha costretto le persone in casa, adesso si comprende maggiormente l'importanza di valorizzare le relazioni, dei legami e soprattutto il concetto di godere di quanto si fatica per guadagnare perché da un giorno all'altro tutto ciò potrebbe svanire.

Se da un lato il Coronavirus ha portato conseguenze disastrose dal punto di vista umano, economico, finanziario e ambientale, dall'altro ha dato anche la possibilità di fermare il ritmo eccessivamente frenetico cui si era arrivati e di riflettere sulle priorità della vita, e sulla caducità di questa. Dopo essere stati costretti dall'emergenza a farlo, ad oggi non si è più disposti a rinunciare alla vita vera in nome di logiche capitaliste o semplicemente a rimandarla. Assistendo al tramonto della pandemia, si assiste anche allo sfumare di quei diktat che in precedenza avevano portato le persone ad identificarsi con il loro lavoro o a rinunciare a famiglia e affetti in nome di un Dio in giacca e cravatta, e questo si traduce nel fenomeno della Great Resignation, che verosimilmente rappresenterà la pietra miliare delle tendenze del mercato del lavoro del prossimo futuro.

### **2.2.1 Le caratteristiche del fenomeno**

Il Fenomeno della Great Resignation affonda le sue origini nel panorama statunitense, dove nel 2021 inizia a manifestarsi sotto forma di una massiva ondata di dimissioni volontarie da parte di lavoratori della fascia tra i 18 e i 40 anni principalmente, appartenenti a settori trasversali. Per buona parte, difatti, il fenomeno ha riguardato i cosiddetti colletti bianchi, ma si è man mano espanso fino ai livelli operai della piramide del mercato del lavoro. In tal senso, si è visto come i salari non siano più considerati una leva sufficiente per la *retention* del lavoratore dipendente in azienda. Al contrario, dopo la pandemia quest'ultimo sembra aver rivalutato interamente la sua scala di priorità scegliendo di rinunciare alla stabilità economica e ad un lavoro sicuro, pur di riabbracciare gli aspetti più semplici e genuini della vita. Molte persone, difatti, hanno scelto di lasciare il proprio posto di lavoro, e secondo le stime di McKinsey riportate nell'articolo '*Great Attrition*' or '*Great Attraction*'? *The choice is yours* (De Smet A., Dowling B., Mugayar-

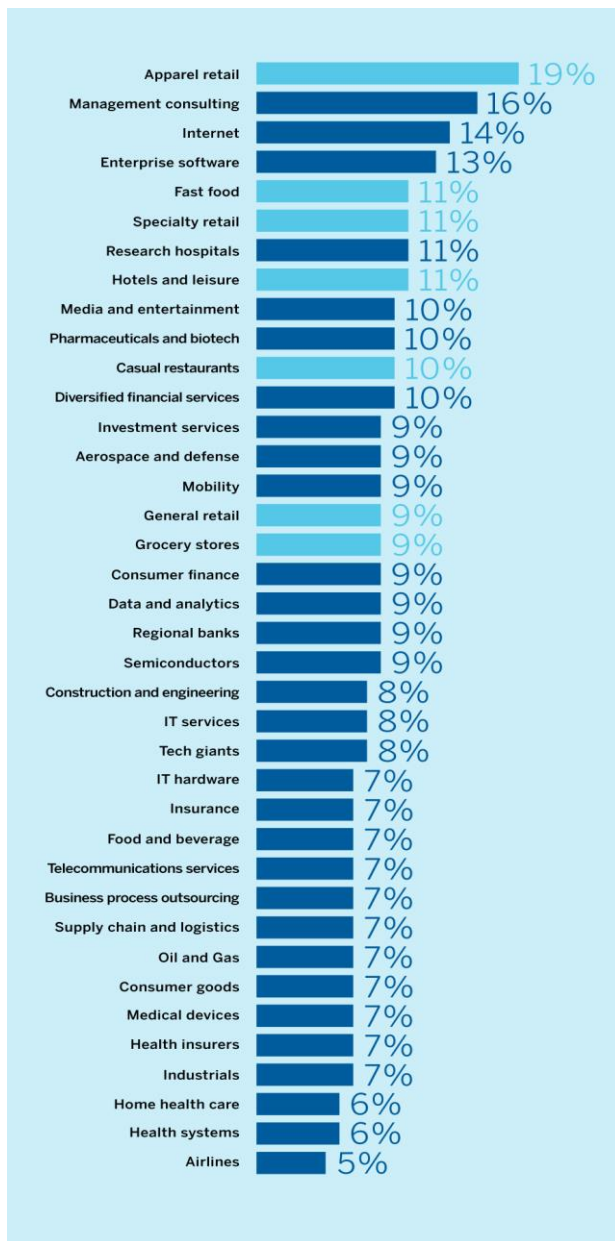


Figura 11- Media percentuale delle Dimissioni nei Settori dell'Economia

Fonte: MIT Management Sloan Review, [Toxic Culture Is Driving the Great Resignation \(mit.edu\)](https://mitsloanreview.com/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/)

Baldocchi M., Schaninger B., 2021), il 36% di loro non avendo un'alternativa concreta disponibile, ma semplicemente come reazione diretta e potente all'insoddisfazione percepita. Questo fenomeno, che ha visto licenziarsi circa 19 milioni di Americani solo nell'anno appena passato, con un picco di 4.5 milioni registrato soltanto nel mese di novembre, non ha riguardato soltanto i gradi uffici, ma si è espanso a macchia d'olio in modo trasversale su diversi settori. Dai dati raccolti dal MIT Management Sloan Review tra aprile e settembre 2021 e mostrati nella figura 11 sottostante, infatti, sembrerebbe che il 19% delle dimissioni abbia proprio riguardato il settore Retail, e quindi l'ambito della GDO, mentre a seguire con il 16% delle dimissioni registrate si può trovare il settore del Management Consulting, culla del Lavorismo di matrice capitalista, e a seguire il mercato Technology, il quale, bipartito nel 14% dal settore Internet e per il 13% dalle aziende di Software, è stato uno dei settori maggiormente stressati insieme a quello ospedaliero per le esigenze dovute alla pandemia.

L'analisi, inoltre, mostra anche la differenza del trend dimissionario percepito tra i colletti blu, evidenziati con le barre più chiare, e i colletti bianchi rappresentati dalle barre blu scuro. In tal senso, si nota come in generale la quota dei colletti bianchi sia enormemente maggiore, ma come nello specifico il settore a capo di questa tendenza sia proprio uno di quelli annoverati nella prima categoria. Ovviamente, questa tipologia di dinamiche appare largamente influenzata anche e soprattutto dal tipo di lavoro in esame, favorendo in tal senso lavori d'ufficio, preda di meccanismi squisitamente relativi all'ambito del Lavorismo.

L'elemento importante da sottolineare, tuttavia, è proprio la pluralità dei settori che evidenzia come la condotta della singola azienda durante il periodo pandemico abbia concorso a definirne il tasso di dimissioni nella fase subito successiva. Dallo studio condotto a giugno del 2021 da

Rebecca Lester, Ethan Rouen, Braden Williams, *Financial Flexibility and Corporate Employment*<sup>28</sup>, Stanford University Graduate School of Business Research Paper, è emerso difatti che le aziende che hanno dimostrato una cattiva condotta nei confronti dei dipendenti, che non hanno saputo fornire il corretto supporto durante la situazione pandemica, hanno al contempo registrato tassi a ribasso del 28.8% per ciò che riguarda la possibilità di *retention* della forza lavoro dopo il periodo di crisi, e il 15.6% in meno di possibilità di fornire aumenti salariali per trattenere il dipendente, rispetto ad aziende con condotte migliori. In tal senso, tra le migliori aziende si possono citare realtà come Jhonson & Jhonson e LinkedIn, mentre tra le aziende che hanno registrato le performance peggiori si possono annoverare Tesla, Netflix e Nvidia.

Tra i fattori scatenanti che hanno portato a questa situazione, se ne possono annoverare principalmente 5, su un range di 170 posti in analisi dal MIT Sloan Management Review.

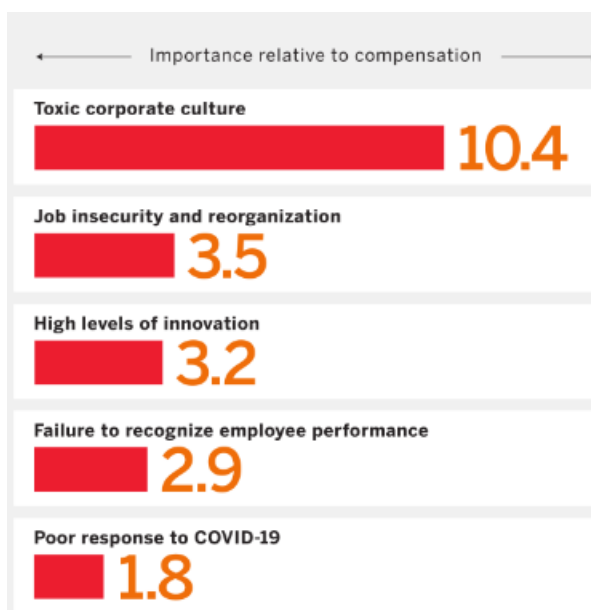


Figura 12 - Fattori scatenanti del fenomeno delle Grandi Dimissioni

Fonte: MIT Management Sloan Review, [Toxic Culture Is Driving the Great Resignation \(mit.edu\)](#)

Nella figura 12 al lato, tali elementi vengono esplicitati in proporzione al loro peso ponderato sulla retribuzione. In tal senso, quindi, si distinguono:

1. La cultura aziendale tossica: con un valore pari a più di dieci volte quello dello stipendio, una cultura aziendale volta a valori quali equità, inclusione e diversità, secondo le stime riportate può effettivamente concorrere a prevenire in larga parte il fenomeno delle Grandi Dimissioni volontarie.
2. L'insicurezza lavorativa e la riorganizzazione interna: le ristrutturazioni aziendali e i cambi manageriali portano inevitabilmente con sé alti tassi di turnover, derivanti dall'incertezza del panorama che si creerà internamente all'azienda e alla mancanza di figure di riferimento su cui far leva per avere maggiori sicurezze. Un ambiente scevro da ciò, secondo i dati riportati, ha un potere retentivo pari a 3.5 volte quello di una retribuzione alta.
3. Alti livelli di innovazione: una società al passo con i tempi e che punti quindi sull'innovazione ha una capacità di leva sul dipendente tre volte maggiore rispetto al mero salario. Offrire uno

stipendio molto alto, in un'azienda destinata a rimanere obsoleta con task ripetitivi ed un ruolo poco ingaggiante, difatti, non sarà sufficiente alla prevenzione del fenomeno in esame.

4. Il fallimento nel riconoscere la performance del dipendente: valorizzare il lavoro del singolo si mostra un fattore chiave in tema di *retention*, che addirittura triplica l'effetto che potrebbe avere la mera compensazione economica. Spesso difatti i fallimenti del dipendente non sono interamente legati allo sforzo profuso, ma anche a fattori esterni, e valorizzarne gli sforzi e le performance può essere un elemento basilare nella motivazione del dipendente.
5. Scarsa responsività al Covid-19: le aziende che hanno adottato politiche insufficienti e che non sono state in grado di fornire un supporto adeguato al dipendente in una fase così critica registrano -come accennato in precedenza- tassi di *retention* maggiori, testimoniando che policy adeguate in tal senso possono prevenire le dimissioni volontarie del dipendente fino a 1.8 volte in più rispetto allo stipendio.

Tra le cause del fenomeno, quindi, il Burnout e il Lavorismo appaiono come il frutto di una serie di elementi cristallizzati nel tempo in una cultura del lavoro sbagliata, capace di andare oltre le mere logiche capitaliste. Tra questi, perciò, oltre ai cinque elementi sopra citati in grado di incrementare il livello di *retention*, lo studio di McKinsey annovera anche la mancata adesione coesione con le tematiche aziendali. In tal senso, il 54% degli intervistati ha dichiarato di non sentirsi sufficientemente apprezzato e sostenuto dall'azienda, il 52% dai loro manager ed il 51% di non sentire alcun grado di attaccamento rispetto al proprio lavoro. Questi dati evidenziano quindi come, al di là di bonus e retribuzione, l'aderenza alla mission dell'azienda e il supporto ricevuto all'interno dell'azienda a livello umano anche internamente al proprio team possa concorrere a rappresentare un elemento decisamente non trascurabile.

Da quanto appena esposto, quindi, è evidente che il fenomeno della Great Resignation sia riconducibile solo in parte a fattori esterni e scollegati all'azienda. Se da un lato, difatti, esso appare una conseguenza indiretta della pandemia e dell'avvento del Covid-19, dall'altra la reazione che hanno avuto le aziende ha giocato un ruolo fondamentale nella decisione di dimettersi seguendo il trend, o di rimanere. Aziende che si sono mostrate a sostegno del dipendente, dimostrando reattività rispetto alla situazione corrente, senza rimanere ancorate a vecchi dettami propri di un'economia-confort zone destinata a non ripetersi, si sono poi rivelate le aziende con le migliori performance. Riconducendoci quindi ai primi capitoli dell'elaborato, le organizzazioni resilienti in questo frangente si sono tradotte in quelle con i minori tassi di turnover, mostrando quindi capacità di adattabilità e flessibilità, in circostanze del tutto nuove e sconosciute, riuscendo ad evitare lo *shakeout* di cui altrimenti sarebbero state potenziali vittime. Se difatti poteva essere

problematico mantenere buone performance dovendo rivoluzionare completamente le proprie tecnologie e il proprio modo di lavorare, farlo mentre si gestisce parallelamente un esodo della propria forza lavoro, con processi di recruiting e formazione da gestire, diventa davvero una sfida a cui poche realtà sono state in grado di far fronte.

Il Covid ha quindi concorso ad agire come una lente di ingrandimento, evidenziando punti di forza e di debolezza delle società e delle organizzazioni che si sono trovate a doverne fronteggiare le conseguenze. In questo senso, a fronte di una riorganizzazione delle priorità personali delle persone, sono emerse una pletera di problematiche preesistenti e tacitamente accolte in maniera passiva dalla forza del lavoro, che a seguito di due anni di crisi pandemica con forti risvolti non solo economici, ma ancor di più umani, non è più disposta ad accettare. Nel 2022, quindi, sul piano delle priorità di ciascuno emergono tematiche come la motivazione personale, l'auto realizzazione, la partecipazione a progetti stimolanti con il supporto dei pari, ma non solo. Anche tematiche slegate dal mondo del lavoro come il tempo per se stessi e per valorizzare le relazioni personali, la formazione personale e un bilanciamento maggiormente ponderato del delicato *work-life balance*.

### **2.2.2 Trasposizione italiana: Le Grandi Dimissioni**

Come molti dei trend economici e non, legati al mondo del Capitalismo e delle logiche Occidentali, anche il fenomeno delle Grandi Dimissioni si è originato in America e poi espanso a macchia d'olio anche nel resto del mondo. Già dalla fine dello scorso anno, difatti, anche in Italia sono emerse tendenze che replicavano quanto in corso negli US e ne è testimonianza l'articolo del 22 dicembre 2021 del giornalista Gianni Balduzzi, "*Mollo tutto | Le Grandi Dimissioni sono arrivate anche in Italia*". Nello scritto, pubblicato su Linkiesta, l'autore difatti traspone tra i primi nero su bianco quello che stava iniziando ad emergere anche sul panorama lavorativo italiano.

Dato il trend crescente, quindi, non è più possibile limitarsi a parlare di un effetto "rimbalzo", ovvero l'incremento delle dimissioni post pandemia, dovuto al possibile periodo di stasi nel periodo più critico, che quindi nella fase di tramonto della crisi, concorre ad incrementare la quota della percentuale di dimissioni fisiologiche di un Paese. Se fosse questo il caso, difatti, dopo un primo periodo di picco, si sarebbe tornati ad una situazione di equilibrio simile alla preesistente, ma questo non è ciò che si sta verificando. Anche in questo caso, di tratterebbe perciò di un anomalo e straordinariamente ingente trend di dimissioni, che ha portato l'Europa a registrare picchi di "*vacancy rate*"<sup>29</sup> fino a 2.4%, superando

---

<sup>29</sup> Vacancy rate: tasso di posti vacanti, in questo caso applicato al mondo del lavoro. Si può interpretare, quindi, come il tasso di posizioni scoperte in ambito aziendale.

il limite massimo raggiunto nel 2019 del 2.3%. A spiegare ciò, le ragioni menzionate nei paragrafi precedenti, quindi la rivalutazione delle priorità tra vita e lavoro a seguito della pandemia, la scarsa aderenza e motivazione verso l'azienda, la ripetitività dei progetti, e soprattutto la consapevolezza di un mercato in fermento, capace di offrire opportunità a ritmi molto veloci, con tangibili *increase* retributivi, dati dall'aumento del caro vita da una parte, e dalla mancanza di candidati, e quindi una scarsa domanda, dall'altra. In questo senso, è possibile citare la ricerca di Valentina Conte che nell'articolo del 22 giugno del 2022, edito su La Repubblica, *“Grandi dimissioni all'italiana: altri 300 mila via dal lavoro, ma senza cambiare vita”*, segnala che a seguito di quanto detto, è già possibile ritrovare fenomeni chiave, che testimonino emblematicamente la tendenza descritta, come il fatto che in Veneto sia possibile risolvere il proprio contratto e ritrovare lavoro nella stessa settimana, o che circa un terzo dei dirigenti abbia dichiarato di essere disposto accettare anche un “downgrade” lavorativo, alla ricerca di soluzioni che permettano uno stile di vita meno serrato e che lascino spazio anche alla vita privata con una diminuzione dei ritmi e delle pressioni sul posto di lavoro.

La conferma statistica di quanto appena esposto è ravvisabile nei recenti dati INPS. L'anomalia, in particolare, si rileva analizzando le modalità di risoluzione del rapporto lavorativo e soprattutto il tipo di contratto. A seguito di un periodo di crisi, e soprattutto di una crisi così particolari, senza precedenti di queste dimensioni, le persone si sono trovate a convivere da un giorno all'altro con l'angoscia e la consapevolezza di non sapere come sarebbe stato il loro futuro da quel momento in poi, e come sarebbe evoluto il mondo a seguito di una simile esperienza. L'incertezza, inoltre, ha riguardato anche la durata di questa situazione, generando una comprensibile e prevedibile paralisi sulle scelte di carriera, o in generale sul futuro, delle persone. Ci si poteva quindi aspettare che una volta terminato questo periodo, soprattutto le persone con un contratto a tempo indeterminato sarebbero rimaste salde sulle loro basi, provate e spaventate da un potenziale ritorno di una simile situazione.

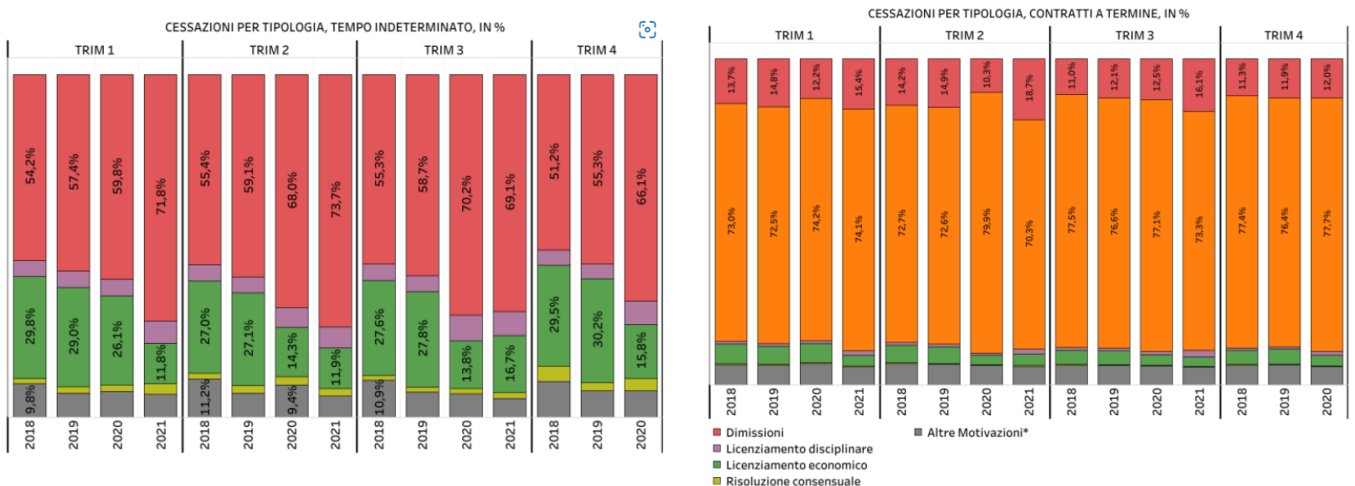


Figura 13 - Comparazione tipologia di contratti risolti  
 Fonte: Linkiesta, [Le Grandi Dimissioni sono arrivate anche in Italia - Linkiesta.it](#)  
 dati INPS

Contro ogni previsione, invece, i dati riportati nella figura 13 mostrano che le dimissioni più corpose si siano rilevate principalmente su contratti a tempo indeterminato. Allo stesso tempo, è necessaria un'analisi congiunta con la figura 14.

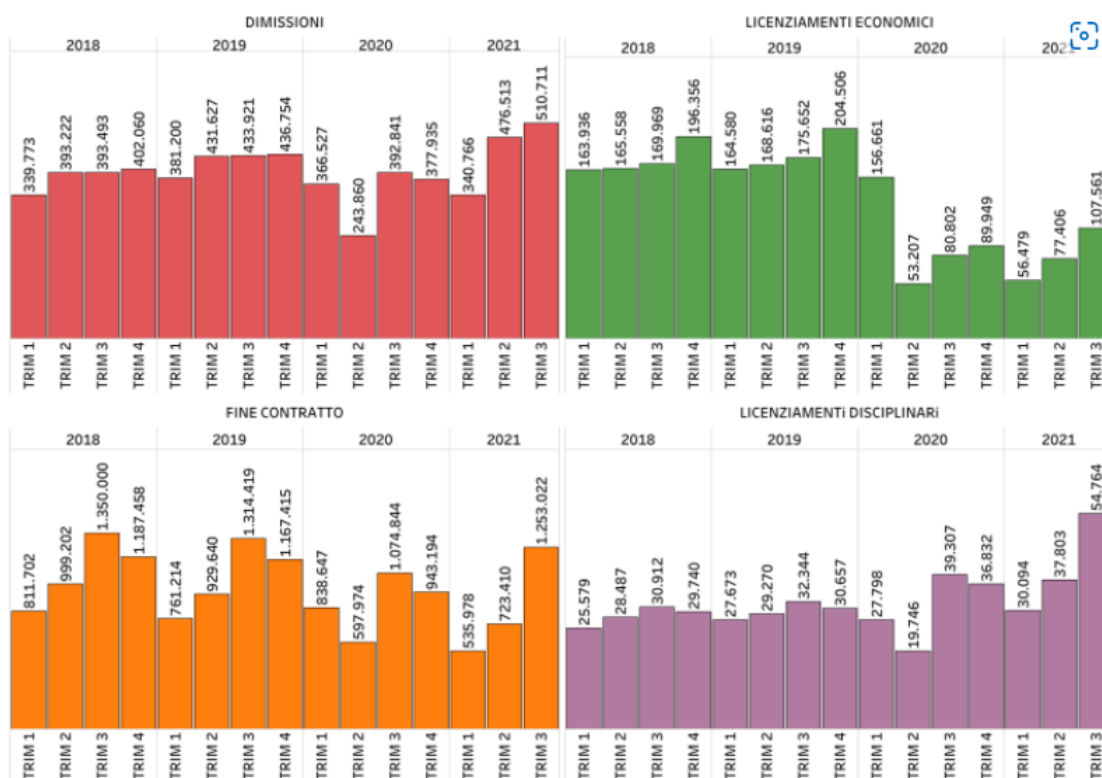


Figura 14 - Analisi sulla tipologia dei contratti risolti

Fonte: Linkiesta, [Le Grandi Dimissioni sono arrivate anche in Italia - Linkiesta.it](https://www.linkiesta.it/2021/05/12/le-grandi-dimissioni-sono-arrivate-anche-in-italia/) dati INPS

Si evidenzia come i licenziamenti economici si siano abbassati -probabilmente spinti dagli aiuti e dai decreti emanati per il periodo pandemico-, al contrario di quelli per motivi disciplinari. Ad una prima lettura, si può concludere che le persone, tornate al lavoro dopo due anni così segnanti, siano rientrate nei propri uffici profondamente cambiate dal punto di vista psicologico, facendo quindi fatica a tornare in quelle logiche ed in quei ritmi a cui prima erano da sempre stati abituati a vivere. L'introduzione di nuovi metodi lavorativi, la comprensione di una possibilità di miglioramento tangibile del *work-life balance* tramite pratiche come il Lavoro Agile, ed in buona parte anche la rivalutazione delle proprie esigenze personali, hanno concorso alla nascita di una nuova classe di lavoratori post pandemici, in totale rottura con gli schemi ed i valori precedenti.

È inoltre interessante vedere come, nonostante lo Stivale sia sempre caratterizzato dalla presenza di due differenti anime che assumono talvolta comportamenti disallineati, in questo caso sia Nord che Sud si trovino nella stessa situazione, riscontrando la stessa tipologia di problematiche, anche se con lievi differenze percentuali.

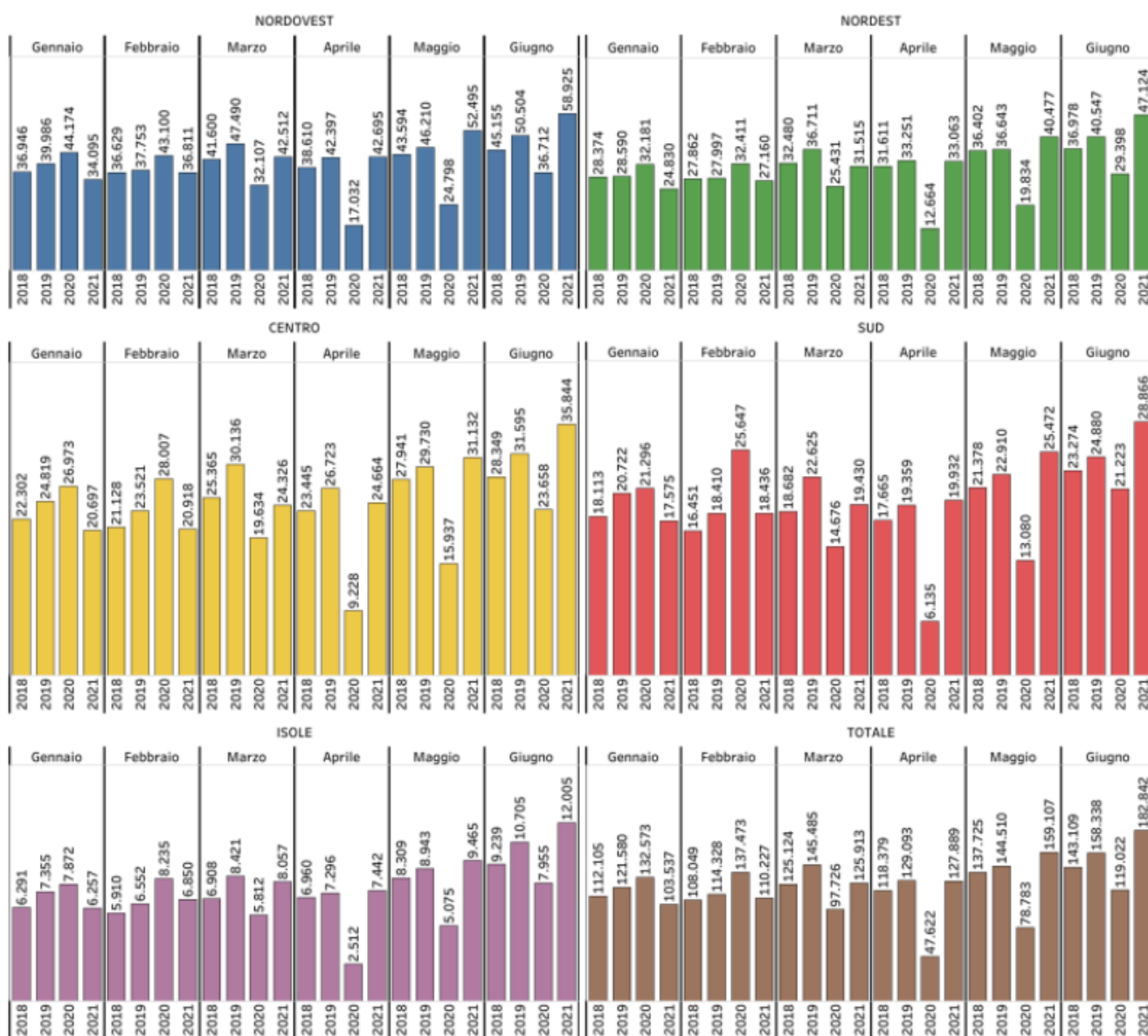


Figura 15 - Confronto geografico tasso di dimissioni – ITA  
 Linkiesta, [Le Grandi Dimissioni sono arrivate anche in Italia - Linkiesta.it](https://www.linkiesta.it/2021/06/le-grandi-dimissioni-sono-arrivate-anche-in-italia/)  
 dati INPS

Nella figura 15, difatti, è chiaramente espresso il confronto tra zone geografiche italiane, in merito al tasso di dimissioni volontarie espresso in percentuale. Si noti come, nonostante al Sud il fenomeno mostri leggermente meno aderenze, in generale quest'ultimo si manifesti in maniera piuttosto lineare su tutto il territorio italiano. In tal senso, quindi, è evidente come questa tendenza stia anche andando contro il credo del "posto fisso", soprattutto nelle zone più meridionali. Nonostante una lieve inflessione, difatti, anche qui si è verificato un tasso di dimissioni

stranamente più alto rispetto al passato. Al contrario, a guidare questo trend sono le zone del Nord Italia e le Isole, dove si registrano rispettivamente picchi intorno alle 50.000 persone e alle 12.005, con un numero che per la prima volta raggiunge questa quota. Tale analisi, può essere arricchita e centrata da una seconda tendenza che si sta gradualmente affacciando al panorama lavorativo dello stivale. Anch'essa di derivazione statunitense, il *Job Hopping* e la *YOLO Economy*<sup>30</sup> stanno gradualmente subentrando nelle logiche dei lavoratori italiani, sospinte dalla velocità di circolazione dei trend e delle informazioni della globalizzazione.

Individuata come la propensione a cambiare spesso lavoro, il *Job Hopping*, letteralmente “Saltello Lavorativo”, si identifica in America tra gli anni '80 e il 2000 nella tendenza dei giovani a cambiare lavoro ad intervalli di due anni, o comunque a non ricoprire la stessa posizione lavorativa per più di cinque. Le motivazioni di questo fenomeno sono principalmente ravvisabili nelle opportunità di carriera, negli aumenti salariali e nella possibilità di essere coinvolti in progetti ogni volta più sfidanti. Questa realtà, ad oggi, si innesta inoltre nel quadro della *YOLO Economy*, ovvero l'economia basata sul concetto di “You Only Live Once”, italianizzato con il detto “si vive una volta sola”. In questo senso, soprattutto le nuove generazioni come i Millennials, nate e cresciute su queste direttive, antepongono alla necessità di un posto fisso altre tipologie di priorità, soprattutto legate alla sfera psicologica. La coorte generazionale in esame è la prima difatti a sottolineare e a dare rilievo al tema dei disturbi psicologici e alla sfera emotiva, come temi centrali e non al latere rispetto alla vita quotidiana. In tal senso, quindi, si dà maggiore importanza a fattori come la crescita professionale, esplicitata in piani di carriera strutturati e meritocratici, alla salute mentale e al *well-being*, connesse alle tematiche del tempo libero e della flessibilità, ed in ultimo allo stipendio. Generazioni come i Millennials, quindi, saranno tendenzialmente soggette a cambiare lavoro frequentemente fino al raggiungimento del perfetto incontro tra esigenze professionali, personali e retributive. I giovani sono quindi maggiormente improntati a vivere serenamente, a realizzarsi in modo sano e soddisfacente, cercando al contempo di farlo senza buttare la vita, in quanto una soltanto. Tali soggetti vivono in un mondo estremamente possibilista, dove ogni giorno si assiste alla nascita di nuove alternative. Nelle loro logiche, incastrarsi in un posto lavorativo asfissiante e capace di privarli della loro soggettività, non rappresenta il fine a cui tendere. Trovare invece un'occupazione che concorra alla propria realizzazione, personale e professionale, diventa l'obiettivo primario da raggiungere.

In Italia, dato il retaggio culturale dell'instabilità governativa, economica e del mito del “posto fisso”, tale tendenza ha mostrato evidenti rallentamenti nel prendere piede, ma a seguito degli

---

<sup>30</sup> Termine coniato nel 2011, che rappresenta un'economia basata su decisioni audaci e motivate dalla volontà di perseguire i propri interessi, sospinti dal pensiero che si viva una volta soltanto. In tal senso, prendono piede iniziative personali come le Start Up o imprenditoriali, capaci di dare adito alle proprie passioni e di concorrere a definire un equilibrio vita-lavoro favorevole allo sviluppo delle proprie doti innate e delle propensioni personali.

eventi degli ultimi anni si sta espandendo sempre di più. Secondo lo studio di Deloitte pubblicato sul *The Deloitte Global 2021 Millennial And Gen Z Survey*, “*A call for accountability and action*”, difatti, su diecimila giovani coinvolti nati tra il 1983 e il 1994 il 43% di questi vede positivamente l’idea di cambiare lavoro dopo soli due anni di permanenza. Le moderne generazioni, e quindi soprattutto i Millennials, danno un peso diverso rispetto ai loro predecessori a tematiche come il burnout e l’equilibrio mentale. Inquadri perciò in una realtà post pandemica dove hanno saggiato gli aspetti più bui della psicologia, ad oggi si impongono nella ricerca di condizioni lavorative migliori, sospinti da un mercato guidato dalla domanda. Le mere prospettive di inquadramento lavorativo o di stipendi stellari dimostrano di non avere più la stessa aderenza e lo stesso effetto leva su una nuova generazione, la quale pone la propria persona e la propria soggettività al centro, e il lavoro a sostegno di questa... e non il contrario.

### **2.2.3 Focus sul settore Technology**

Come già anticipato nel capitolo 2.2.1, tra le caratteristiche del fenomeno delle Grandi Dimissioni appare la preponderanza di questo trend principalmente nel settore Tecnologico. Anche per il mercato italiano, in tal senso, si può notare un’assonanza.

*“Sempre più professionisti rifiutano l’assunzione per fare i contractor. Su tutti developers, architetti del software, esperti di cybersecurity, data scientist, data engineers e professionisti IT in generale”*

Questa la testimonianza di Pietro Novelli, Country Manager Italia di Oliver Jones, società internazionale di head-hunting e recruiting. Secondo i dati dell’azienda riportati da Fortune sull’articolo di Alessandro Mancini del 27 aprile 2022, “Grandi dimissioni, il 30% dei candidati vuole essere freelance”, circa un terzo dei lavoratori in ambito Technology si dimostra reticente di fronte alla possibilità di un posto fisso. Al contrario, il 75% dei candidati esprime interesse per l’apertura della Partita Iva e per il ruolo da libero professionista. I dati riportati si spiegano facilmente guardando al tessuto industriale italiano, costituito principalmente da PMI, e quindi da piccoli imprenditori indipendenti, e dall’avvento della YOLO Economy anticipato nel paragrafo precedente.

Per perseguire passioni e farlo nel modo più congeniale alla propria persona, cavandone comunque un ritorno soddisfacente, l'alternativa di mettersi in proprio si presenta sicuramente come la più adatta. Inoltre, a seguito di due anni di lockdown, in cui la vita delle persone è stata fortemente condizionata da scelte altrui tramite decreti e restrizioni, adesso emerge prepotentemente una forte spinta all'indipendenza. In quest'ultimo biennio, sottolinea Novelli, le persone hanno avuto modo di saggiare una nuova libertà lavorativa, data dallo Smart Working e dalla consapevolezza della volubilità e caducità delle cose, che valorizza sempre di più il tempo e l'equilibrio vita-lavoro.

Il settore Informatico e Digitale, quindi, si dimostra quello maggiormente colpito principalmente a causa del carattere *candidate-driven* del mercato, influenzato dalle nuove esigenze post pandemiche. Con l'avvento del Covid-19 e di conseguenza l'implementazione delle misure restrittive, tra cui soprattutto il lockdown, la richiesta di servizi e prodotti informatici è aumentata esponenzialmente, a fronte tuttavia di un corpus di esperti esiguo in confronto. Questo concorre a rendere la risorsa preziosa e rara nel mondo del lavoro, conferendogli quindi un enorme potere contrattuale e di scelta in generale. Secondo l'indagine dell'Aidp, il settore Digital rappresenta il 32% delle dimissioni, seguito da quello del Sales & Marketing per il 27%, per via principalmente del mismatch tra richieste e competenze. Guardando allo studio del Sistema Informativo Excelsior, edito da Unicamere e dall'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del lavoro nell'ottobre 2021, invero, emerge che circa il 60% delle aziende tecnologiche fa fatica a trovare personale qualificato e specializzato.

In tal senso, il problema italiano di fondo, trova il suo fondamento nel sistema scolastico. L'istruzione italiana si fonda principalmente su basi nozionistiche e con un taglio decisamente poco pratico e ingegneristico. Solo negli ultimi tempi, come riportato nell'intervista a Davide Piroli, Section Manager del comparto ICT & Digital di Hays, pubblicata nell'agosto del 2021 sulla rivista online Italia Informa, si è assistito ad un cambiamento. Come esposto da Piroli, difatti, ad oggi si stanno muovendo i primi passi verso un cambiamento di questo trend, con corsi universitari e master che tentano di dare un'impronta maggiormente pragmatica ed ingegneristica ai vari corsi di laurea. Emerge sempre di più la necessità di figure tecniche competenti, soprattutto nel mondo dell'Information Technology, che in virtù di ciò si pone ad oggi come un settore fortemente guidato dai candidati, anziché dalle aziende, in quanto consapevoli del loro valore intrinseco per le aziende nella realtà post pandemica, ma soprattutto del loro valore in relazione alla scarsità di tali soggetti nel mercato. In particolare, il Section Manager di Hays segnala una forte richiesta di esperti in tecnologie come le piattaforme in Cloud, esperti di Cyber Security, oltre che di DevOps, ma ciò che maggiormente caratterizza e genera una afflizione del mercato è la mancanza di Architetti e Sviluppatori Software. Questo rende i pochi qualificati soggetti rarissimi e di estrema utilità per i processi aziendali, evidenziando quindi il legame con le tematiche della Great

Resignation. Incoraggiati da questo tipo di consapevolezza, difatti, i candidati in questo settore saranno più inclini ad avanzare richieste di miglioramento professionale e personale, arrivando talvolta anche a stipendi sopra la media. Se tali richieste non dovessero venir soddisfatte, è chiaro come la tendenza primaria sarà proprio quella di cambiare lavoro per un'azienda che offra condizioni migliori, innalzando in questo modo il tasso delle dimissioni volontarie di un settore che al momento non conosce disoccupazione. Questa tendenza, tuttavia, concorre a creare in tal senso una bolla di mercato con stipendi e offerte *drogati* dal trend del momento, che esploderà nel momento in cui gli investimenti sul sistema scolastico verso un approccio più *project-based* e la consapevolezza dei giovani studenti emergeranno e concorreranno ad aumentare il numero degli esperti del settore, in un mercato che nel frattempo avrà imparato a colmare le lacune informatiche emerse a seguito dell'emergenza sanitaria.

In conclusione, quindi, il focus sul settore Technology radica le sue origini in un sistema scolastico fondamentalmente obsoleto, rimasto ancorato a vecchi sistemi, che ha impedito alle nuove generazioni di adottare un approccio proattivo, alle esigenze del mercato emerse negli ultimi anni. L'avvento delle nuove tecnologie e l'apertura ad un mondo più connesso come quello del XXI secolo, difatti, avrebbe dovuto sollecitare l'attenzione dei Governi verso misure differenti, capaci di prevenire una tale carenza di risorse. A valle di un atteggiamento riconducibile alla categoria delle metafore classiche della "Spada di Damocle", invece, la situazione attuale ha portato ad un mismatch di competenze pari al 47,8%, con riferimento a quanto riportato nell'articolo del Corriere della Sera di Federico Gennaro Santori (2021). Tale Gap, quindi concorre a rendere le figure più qualificate altamente potenti dal punto di vista contrattuale, piegando il mercato con tassi di dimissioni volontarie al di sopra degli altri settori. Questo disallineamento tra competenze e richieste, tuttavia, potrà essere ridotto fino al ripristino dell'equilibrio con l'adozione di un atteggiamento *resiliente*, che già ad oggi si manifesta con l'implementazione di corsi universitari ibridi, che si aprano quindi anche ad aspetti più ingegneristici, ed in generale ad un approccio più applicativo del sistema scolastico italiano.

Più in generale, quindi, dall'analisi appena conclusa è possibile desumere che, nonostante le tempistiche differenti, il fenomeno del The Great Quit nato negli Stati Uniti, ad oggi ha ampiamente preso piede anche all'interno del territorio italiano, in modo sostanzialmente univoco in tutto lo Stivale e con particolare focus sul settore Hi Tech. In tal senso, quindi, le aziende si trovano ad oggi a dover affrontare quotidianamente una sfida di sostanziale riorganizzazione aziendale interna a partire dalle politiche di *retention* dei dipendenti, passando per la rimodulazione dei giusti incentivi, fino a giungere ad un radicale cambiamento di *mindset*, condiviso tanti ai vertici, quanto ai livelli più operai della piramide organizzativa.

Se è vero che da un lato la crisi pandemica ha portato con sé innumerevoli conseguenze negative, sia sul piano economico, che umanitario e finanziario, dall'altro lato solo un evento di questa caratura avrebbe potuto portare ad una tale rivoluzione organizzativa in così poco tempo. L'emergenza sanitaria ha contribuito fortemente alla velocizzazione del processo di *Digital Transformation* del Paese, tramutandolo in una necessità primaria per aziende e famiglie, e questo ha concorso a creare nicchie di mercato e settori in forte ascesa che caratterizzeranno il prossimo futuro in modo combinato. In questo senso, grazie alle nuove frontiere dell'innovazione raggiunte, da un lato le persone hanno avuto l'opportunità di riscoprire i valori genuini legati alla famiglia e agli affetti, intesi anche in senso personale in termini di amore per sé stessi, e dall'altro è emerso un settore del mercato con un'influenza tale sul mondo del lavoro da guidarne una vera e propria rivoluzione organizzativa.

L'effetto sul tessuto produttivo italiano, di conseguenza, sarà quello di una rivoluzione aziendale vera e propria, guidata principalmente da logiche di Resilienza e soprattutto di Antifragilità, con uno sguardo sempre più innovativo al futuro sia da parte delle imprese, che dei Governi e delle persone.



## CAPITOLO III:

### **Studio sperimentale: le cause delle Grandi Dimissioni in Italia e gli effetti dei nuovi trend del mercato del mondo del lavoro nel settore IT**

#### **3.1. Contesto di ricerca**

A valle di quanto trattato nei capitoli precedenti, la terza e ultima sezione dell'elaborato verte sulla sperimentazione empirica di quanto esposto in precedenza. In tal senso, si farà riferimento all'analisi dei mutamenti del mercato del mondo del lavoro e di come esso sia stato influenzato dalla crisi dal Covid-19, con riferimento ai maggiori elementi di motivazione dei dipendenti, alle rinnovate esigenze e soprattutto alle nuove richieste e prospettive dei lavoratori, che hanno totalmente rivoluzionato l'andamento della curva della Domanda nel grafico economico per eccellenza.

La ricerca empirica si fonda quindi sullo studio sinergico delle testimonianze di lavoratori connessi direttamente o indirettamente al settore in esame, ovvero quello dell'Information Technology (IT). Il settore in esame risulta essere particolarmente interessante ai fini della ricerca in quanto settore maggiormente colpito dagli effetti del Covid-19. Mentre difatti molti settori hanno subito gravi battute d'arresto come quelli relativi ai segmenti Ho.Re.Ca<sup>31</sup>, il segmento dell'IT è andato incontro ad una fase di forte dinamismo. Da settore di nicchia, con erogazione di servizi e produzione di beni a supporto delle attività quotidiane e lavorative, è in breve tempo diventato uno dei protagonisti del panorama economico e lavorativo mondiale. La necessità di virtualizzare i processi, remotizzare il lavoro e molti aspetti della vita quotidiana, difatti, ha incentivato enormemente lo sviluppo di nuove tecnologie e professionisti, generando un fermento tale da porre il settore al centro dell'attenzione dei mercati e dei Governi. Per studiare gli effetti sul mercato della crisi pandemica, dunque, è d'uopo soffermarsi sul settore che maggiormente ne ha assorbito le scosse in maniera resiliente ed antifragile, tramutando una situazione di estremo disagio in una fondamentale opportunità di sviluppo.

Il contributo diretto dei soggetti legati all'ambito IT si esplica nei punti di vista di dipendenti di vari livelli di società del settore, spaziando dalla prospettiva del Data Analyst della grande società di consulenza IT, fino a quella più verticale data da una posizione manageriale in ambito Cyber

---

<sup>31</sup> Acronimo che indica i settori di Hotellerie, Restaurant e Cafè, includendo l'industria alberghiera, e della ristorazione e del food & beverage.

Security. Tramite questo primo canale si può quindi toccare con mano ed approfondire nel concreto come la visione del mondo del lavoro sia cambiata, grazie ad un'analisi dall'interno. In tal senso, sarà possibile analizzare come ci siano state rivalutazioni del mondo del lavoro slegate dal livello della posizione, dalla seniority, dall'esperienza o dal segmento del mercato. Questa tipologia di approccio, difatti, è volta proprio a carpire come si possa essere verificato un sostanziale mutamento comune a tutti i gradi della scala gerarchica, ma non solo. L'analisi dal punto di vista diretto si svolge tramite le testimonianze di uno dei Management Consultant di Intellera, brand di PwC, una delle Big Four<sup>32</sup> operanti sul panorama romano, di uno dei Analyst Consultant di Capgemini, una delle maggiori realtà di Consulenza IT attive in Italia, e del Cyber Security Manager di Atlantica, con l'esperienza della gestione diretta di 16 risorse del SOC<sup>33</sup>. Tramite la lettura congiunta dei punti di vista di queste figure operanti nel cuore del settore Technology italiano, è possibile intuire come l'evoluzione della prospettiva dei lavoratori abbia avuto impatti comuni anche a livello di singolo *pillar*, che sebbene declinato secondo necessità specifiche del campo di lavoro, mostra una rivoluzione nelle modalità d'impiego e soprattutto nelle necessità e nelle esigenze dei dipendenti a tutti i livelli e nei vari sotto mercati del mondo IT.

D'altro canto, si rende in tal caso necessaria anche la testimonianza indiretta di coloro che operano nel settore in esame, sfruttando il grand'angolo della loro visione. Focalizzando difatti l'attenzione sullo studio degli atteggiamenti dei lavoratori, emerge l'importanza del parere di coloro si occupano in primis delle risorse umane e dei lavoratori -o, in questo caso specifico, candidati- in prima battuta. Per far ciò, quindi, il focus delle interviste si sposterà verso il mondo dell'HR con il contributo di due professioniste nel settore: da un lato la Talent Acquisition Specialist di Al maviva, una delle maggiori realtà di System Integration<sup>34</sup> operanti a Roma con background accademico in Psicologia e Master in HR, e dall'altro la Talent Acquisition Lead di Hays, Marcella Battista, specializzata in Risorse Umane grazie al Post Graduate Master, e certificata Hogan per lo studio degli assesment e dei test di valutazione dei candidati. In questo modo, quindi, si introdurrà l'azienda centrale dello studio sperimentale, ovvero Hays, tramite cui l'analisi culminerà con le interviste a Davide Piroli, Section Manager dell'ICT & Digital practice dell'azienda, con cura della sezione IT di *delivery* dell'azienda di *head-hunting*, e a Giuseppe Citarella, Business Manager a capo della sezione di sviluppo commerciale con le aziende di Hays. In tal senso, quindi, si potrà

---

<sup>32</sup> Con il termine "Big Four" si intendono le quattro maggiori società di consulenza e revisione americane operanti anche in Italia. Nello specifico, si intendono PwC, KPMG, Deloitte, Ernst & Young (EY). Le aziende menzionate, oltre ai servizi di revisioni, si propongono sul mercato anche sotto il profilo di maggiori player in ambito di servizi di consulenza manageriale, fiscale, strategia di mercato, valutazione legale ed assicurativa.

<sup>33</sup> SOC: Security Operation Center, ovvero il centro di erogazione dei servizi di sicurezza dei sistemi informativi e dei dati dell'azienda stessa o di aziende cliente.

<sup>34</sup> Si definisce un'azienda System Integrator quell'organizzazione mirata all'integrazione dei sistemi di diverse tecnologie, al fine di uno scopo unitario di miglioramento dei processi e di creazione di sinergie per l'evoluzione delle performance aziendali.

fornire una duplice visione, lato candidati con D. Piroli e lato aziende con G. Citarella, coadiuvata dal punto di vista di due principali figure in ambito HR, una interna all'azienda in esame, ed una esterna per una maggiore completezza nell'analisi delle tematiche trattate. Anche in questo caso, si noterà come – nonostante le sostanziali differenze di ruolo, di livello e di reparto organizzativo interpellato- la crisi da Covid-19 abbia avuto impatti inequivocabili sul mondo del lavoro, con particolare riguardo rispetto al mondo ICT & Digital.

In un quadro complessivo, quindi, le testimonianze in analisi forniranno una cornice ampia e variegata allo studio delle volubilità e dei mutamenti del mondo del lavoro del settore Technology italiano, a seguito della crisi pandemica. In tal senso, si porrà in posizione centrale l'analisi e l'elaborazione del fenomeno dal punto di vista di Hays, azienda di *recruiting* ed *head-hunting* specializzata quindi nella ricerca e selezione del personale da un lato, ma anche nella ricerca di aziende cliente di cui soddisfare le necessità dal punto di vista del Capitale Umano. Descrivendo graficamente la ricerca sperimentale, si allargherà l'alone dell'analisi alla seconda fascia di studi, ovvero quella dei professionisti nel mondo HR specifico, differenti dai soggetti cuore della ricerca in quanto operanti nella gestione delle risorse e nel loro coinvolgimento in azienda. In ultimo, si passerà infine all'ultimo cerchio dell'analisi con il contributo di professionisti operanti all'interno del settore, attivi sia in fase pre-pandemica che post-pandemica, che quindi possano testimoniare in modo diretto i cambiamenti del loro settore in questo senso. Per far ciò, inoltre, l'analisi insisterà su diversi livelli di dipendente così da poter empiricamente verificare la validità della domanda di ricerca in uno spettro che coinvolga la totalità della scala gerarchica organizzativa interna.

### **3.1.1 Hays Technology**

Come accennato nell'introduzione del seguente capitolo, il fulcro dell'analisi si ritrova nel contesto Hays, High Ability Your Success. La multinazionale di matrice inglese nasce a Londra nel 1968 come Career Care Group per mano di Alexander Hay. Inizialmente pensata come una società capace di offrire più tipologie di servizi, solo nel 2003 con Denis Waxman, a seguito di un'operazione di management buyout, l'azienda inizia a specializzarsi nella sua attuale attività core. Nel 2004, difatti, Hays si propone per la prima volta al mercato come una società di recruiting specializzato a tutti gli effetti. L'azienda, tuttavia, non cessa la sua evoluzione che prosegue fino al 2022. Ad oggi, infatti, Hays è riconosciuta come uno dei maggiori *players* non soltanto in ambito *recruiting*, bensì nel settore dell'*head-hunting* e della consulenza di carriera a supporto dei candidati, e consulenza di *risorse* umane a tutto tondo per le aziende, fornendo servizi di mappature di mercato sui trend dei dipendenti, *salary guides* sulle evoluzioni salariali nel mondo, con 40.000

partnership in tutto il mondo, operando in maniera congiunta su 33 Paesi sotto la guida dell'attuale CEO, Alistair Cox (2007).

In particolare, focalizzando l'attenzione della ricerca sulle dinamiche dello Stivale, si prenderà in esame la realtà di Hays Italia, operante attualmente in quattro città: Roma, Milano, Torino e Bologna. Hays Italia è attualmente presente su 16 settori, spaziando tra l'Engineering, Finance & Accountance, Retail, Sales, Marketing, Human Resources, Insurance, Legal, Banking, Energy Oil & Gas, Construction, & Property, Life Science, Office Support, Procurement, Real Estate e Technology. L'attività declinata in ognuno di questi settori riguarda in maniera centrale il recruiting, e quindi la gestione *End To End* dei processi di selezione affidati da aziende cliente per la ricerca di professionisti specializzati. Essendo una società di *head-hunting*, e non soltanto di recruiting, tuttavia, il business includerà anche la ricerca e l'attività commerciale dei clienti, declinati in accordi quadro di lunga durata per specifici reparti aziendali, contratti di RPO che esternalizzano del tutto la funzione HR all'azienda, o singoli mandati di selezione. In tal senso, quindi, all'attività passiva di screening dei CV delle selezioni assegnate da gestire, si unirà la ricerca attiva sul mercato dei candidati e, al contempo, delle aziende, tramite sessioni di Business Development puro che -ad oggi- hanno permesso di giungere ad essere considerata una multinazionale leader di settore, attiva a livello globale.

Procedendo verticalmente nella definizione del contesto di analisi, quindi, a seguito dell'introduzione generale della società, e poi della realtà italiana di essa, si giunge al focus di settore. Nel caso specifico del mondo ICT & Digital, dall'inizio del 2022 Hays Italia ha adottato un approccio *ad hoc* per il mercato IT post pandemico. Dato il particolare fermento di quest'ultimo a seguito delle rivoluzioni -e soprattutto nelle innovazioni- introdotte a seguito della crisi da Covid-19, difatti, si è resa necessaria l'adozione di un approccio mirato al mercato. Come descritto nei capitoli precedenti, invero, la pandemia ha portato un esponenziale aumento della necessità di competenze tecnologiche e digitali, necessità che però si è andata a stagliare in una cornice decisamente ancorata a vecchi modelli tradizionali, legati al cartaceo e totalmente impreparati ai processi di gestione da remoto e di digitalizzazione. La richiesta di figure specializzate in questo settore da parte delle aziende, quindi, ha subito una violenta impennata, complice e concausa di un mercato che ad oggi si potrebbe definire "drogato". Si è quindi creata una "bolla" di richieste che ha generato aumenti stellari per figure anche molto junior, ma rare nelle loro competenze. È in tal senso che Hays ha deciso di dedicare un brand indipendente ha questo tipo di settore, proponendosi sul mercato come Hays Technology, corpus separato caratterizzato da un approccio da boutique tecnologica. A differenza delle altre practices, le quali operano nei rispettivi campi di competenza in maniera trasversale, Hays Technology nasce con l'idea di dedicare ad ogni segmento di mercato un professionista interamente dedicato, così da seguirne in maniera puntuale

tendenze ed evoluzioni legate alla singola tecnologia e ai singoli players operanti interni a ciascuno. Nel concreto, quindi, nell'organigramma del Brand sarà possibile ritrovare un head-hunter interamente dedicato alla sezione Cloud, uno interamente dedicato alle tecnologie di Cyber Security, un altro responsabile del comparto infrastrutture e software. In un mercato tanto dinamico, un approccio del genere si propone come l'unico in grado di fornire una consulenza specializzata di cui sia il candidato che le aziende possano fidarsi. Il settore dell'Information Technology, inoltre, non è caratterizzato soltanto dall'attuale volubilità e dinamicità, ma anche da un'estrema peculiarità di hard skills da ricercare, che possono essere soddisfatte solo da un professionista altrettanto mirato e dedicato.

All'interno di Hays Technology, quindi, sarà possibile distinguere due aree principali: la prima squisitamente legata al mercato dei candidati e delle selezioni per le posizioni lavorative, cosiddetta *delivery*, e la seconda legata alla proposizione dei servizi della società, alle attività di ampliamento del portfolio clienti, quindi Business Development, e di gestione e del cliente acquisito, Account Management, comprendendo in tal sede attività di up selling e cross selling legati al mondo del recruiting e non solo. L'offerta commerciale proposta, difatti, comprende la ricerca e selezione del personale in primis, seguita da attività consulenziale integrale per tutto ciò che concerne il Capitale Umano all'interno e all'esterno dell'azienda. In tal senso, porre l'attenzione su Hays come azienda oggetto d'esame rende possibile un'analisi più completa ed integrata, rispetto ad un'azienda interna al mercato. Il grand'angolo annoverato inizialmente, invero, rende bene l'idea della posizione di un'azienda di questo tipo in merito alle tematiche trattate ed esplica in maniera esaustiva la scelta del contesto aziendale di riferimento scelto. A tutto ciò, tuttavia, si renderà comunque necessaria una sperimentazione più interna che miri a constatare quanto studiato *panoramamente*, ed in tal senso si introdurrà il punto di vista del comparto HR, ed entrando ancor più all'interno del settore, le testimonianze di chi vi lavora attivamente. Il contesto Hays, in conclusione, sarà il *leitmotiv* a cornice di un'analisi che mira ad andare oltre il suo confine, con lo scopo di elaborare i dati su uno spettro univocamente valido. Con il contributo della multinazionale inglese sarà quindi possibile iniziare a sviluppare un'analisi empirico completa che permetta di rispondere alla domanda di ricerca di base, ovvero se e in che modo l'avvento del Covid-19 abbia concorso a cambiare le dinamiche aziendali, dal punto di vista delle persone al suo interno.

### **3.1.2 La raccolta dati**

Dopo aver quindi introdotto il contesto di riferimento per lo studio empirico, si rende necessario approfondire la metodologia di ricerca, il metodo d'intervista e, inevitabilmente, il criterio di scelta dei soggetti coinvolti.

Ai fini dell'elaborato, il metodo di ricerca qualitativa si pone come più adatto e performante rispetto alla metodologia quantitativa. La prima metodologia, difatti, permetterà un'analisi non vincolata dalla struttura estremamente rigida e predefinita del metodo quantitativo, lasciando così spazio alle opinioni degli esperti e dei professionisti coinvolti. Un ulteriore elemento da considerare, inoltre, concerne la soggettività del dato: l'indagine sperimentale in esame, invero, si fonda sullo studio di meccanismi pressoché soggettivi, relativi alla sfera personale-lavorativa delle persone: la decisione di lasciare il proprio lavoro, nonostante talvolta non si abbia già un'alternativa valida, difatti, segnala un'anomalia della logicità dei comportamenti, anomalia dettata dalla soggettività dell'individuo e al cambiamento nei *drivers* delle sue scelte di vita, a seguito dell'esperienza pandemica. Questi comportamenti, che costituiscono quindi dei dati in termini di tasso di turnover o semplicemente di dinamicità del mondo del lavoro, necessitano un'analisi inevitabilmente più approfondita, la quale non si fermi alla semplice contabilizzazione delle dimissioni, ma che ne indagli le cause e vada oltre. Per far ciò, una ricerca di tipo quantitativo risulterebbe oltremodo riduttiva e limitante, con il rischio di tralasciare il vero *core* dell'analisi. Una metodologia qualitativa, basata su interviste dirette, invece, permette di scandagliare in profondità cause e dinamiche di quello che le statistiche si limiterebbero a riportare. Procedendo su questa linea, quindi, si sceglie di adottare un approccio di intervista semi strutturata, che, come noto nel *paper* "*Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research*" (Gioia D.A., Corley K.G., Hamilton A., 2013), permetta di conferire alla ricerca pari rigore scientifico di un'indagine quantitativa. Difatti, si definisce intervista semi strutturata quella ricerca composta da una serie di domanda predefinite e ripetute ugualmente per tutti i soggetti, all'interno delle quali si prevedono sotto domande per far sì che l'intervistato non rischi di divagare su temi altri rispetto a quelli d'indagine. In questo modo, conferendo all'intervista una struttura scientifica, che segua un iter ben preciso, è possibile giungere in un secondo momento ad una base dati rigorosa e specifica, ma che allo stesso tempo possa riportare informazioni approfondite e qualitative di livello, da poter confrontare e da cui poter trarre i risultati della ricerca. In tal senso, quindi, la metodologia qualitativa con interviste a domande aperte semi strutturate si pone come la più adatta rispetto alle esigenze dell'elaborato e soprattutto ai fini della ricerca.

Lo studio sperimentale, quindi, si svolgerà più o meno liberamente sotto la guida del ricercatore grazie all'ausilio delle domande del protocollo di base, predeterminate e valide per tutti i soggetti coinvolti, e dei sotto quesiti di puntualizzazione onde evitare che la libertà lasciata all'interlocutore devii la conversazione fuori tema.

La raccolta dei dati ai fini della ricerca si svolge secondo il procedimento dell'intervista semi strutturata, ovvero quella tipologia di indagine che prevede una traccia di base, che funga da struttura portante su cui snodare il discorso. Questo poi proseguirà più o meno liberamente sotto la guida del ricercatore grazie all'ausilio delle domande del protocollo di base, predeterminate e valide per tutti i soggetti coinvolti, e dei sotto quesiti di puntualizzazione per evitare che la libertà lasciata all'interlocutore devii la conversazione fuori tema.

Come accennato in precedenza, per quest'ultimo punto si fa riferimento ad un metodo a bande decrescenti, come illustrato nella figura 16 sottostante.

Nel grafico si riporta graficamente il criterio di indagine in base al quale sono stati selezionati i

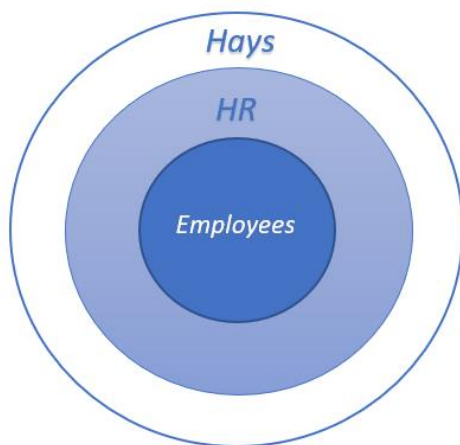


Figura 16 - Criterio d'indagine

soggetti oggetto dello studio empirico. Partendo quindi dalla banda più esterna, grazie al contributo offerto dal contesto d'analisi selezionato e appena descritto, Hays, si innesterà la cornice dell'analisi con una prospettiva panoramica dei *trend* del mercato e della percezione degli effetti della crisi pandemica sul mercato ICT italiano. La banda più esterna, di conseguenza, includerà le testimonianze di D. Pirolì e G. Citarella, precedentemente introdotti.

Procedendo verso l'interno, si passerà allo stadio di raccordo, ovvero il secondo strato intermedio rappresentato dal contributo della sezione HR, in parte interna all'azienda di riferimento, con la testimonianza diretta di M. Battista, ed in parte esterna con il contributo dell'Talent Acquisition Specialist di Almaviva, operante direttamente nel settore ICT. Si passerà infine al core dell'analisi con l'ultima sezione, verticale all'interno del mercato selezionato. Nell'area blu scuro riportata, quindi, sarà possibile ritrovare le interviste di coloro che in prima persona vivono il settore Technology italiano quotidianamente, rappresentando in questo modo la ramificazione più tangibile dell'analisi, che si esplica nei meandri della realtà stessa, offrendo una testimonianza diretta di quanto studiato in modo progressivo.

Definito il criterio d'indagine, sarà basilare descriverne il metodo. Come già accennato, quindi, lo studio empirico si basa sulla metodologia delle interviste aperte ai singoli soggetti selezionati. Sottoponendo ognuno di essi allo stesso tipo di intervista semi strutturata, si otterranno così risposte trasversali per l'analisi delle singole testimonianze. L'analisi qualitativa si esplica in cinque quesiti, coadiuvati da eventuali sotto domande a scopi di ricerca specifica, facenti riferimento ad uno schema che richiama quello del criterio d'indagine sopra citato. Lo studio parte quindi da un quesito generale, concernente il tema del Covid e dei macro-cambiamenti che il singolo può aver rilevato nella sua esperienza, per poi muoversi verso i temi più centrali in esame, giungendo a soddisfare la domanda di analisi in modo puntuale. La prima domanda, difatti, concerne l'influenza che la crisi pandemica può aver avuto, secondo gli intervistati, sul settore di riferimento, dal punto di vista del mercato del lavoro.

1. *Negli ultimi anni il Covid-19 ha avuto un forte impatto sull'economia e sul mondo del lavoro, mutandone logiche e dinamiche.*
  - a. *In che modo pensa che questo possa aver avuto influenza nel Settore ICT italiano?*
  - b. *In particolare, in che modo si è riflettuto sul mondo del lavoro in termini di drivers e motivazione del dipendente?*

In tal senso, si apre un primo grand'angolo di analisi così da contestualizzare l'ambito dell'indagine rispetto al vissuto del singolo. Anche internamente al primo quesito più generale, le sotto domande contribuiranno a strutturare l'indagine dalla macro alla micro-dimensione, partendo da un'opinione generale e poi indirizzandola in un secondo momento sui *drivers* motivazionali del dipendente nel 2022.

Successivamente, si continuerà a procedere verso l'interno, con una maggiore verticalizzazione sul tema centrale, che nella seconda domanda si soffermerà nello specifico sul fenomeno delle Grandi Dimissioni. In tal sede ci si confronterà con il soggetto intervistato su quali possano essere le pratiche aziendali da implementare in modo da poter contrastare il fenomeno e contenerlo, non riuscendosi più ad affidare solo al mero fattore economico o al ruolo in sé.

2. *Avrà sentito parlare del fenomeno delle Grandi Dimissioni che dai primi mesi del 2022 sta prendendo piede nel panorama lavorativo italiano, comprendendo anche il Settore ICT. Non potendo far più leva solo su elementi come stipendio e job position, come pensa che le aziende possano prevenirlo e contrastarlo?*

Una volta identificati con precisione i nuovi *drivers* e, di conseguenza, gli elementi cruciali su cui un'azienda si troverà a spostare il suo focus d'azione in ottica di *retention* del dipendente, si

passerà ad approfondire il secondo tema di rilievo dell'indagine, ovvero la modalità ibrida di lavoro – lo *Smart Working*. Quest'ultimo verrà analizzato sia dalla prospettiva del dipendente, come fattore determinante nella scelta di un posto di lavoro piuttosto che un altro, sia dal lato delle aziende secondo la delicata tematica della realizzazione corretta delle performance aziendali, anche da remoto, quindi senza sorveglianza diretta e costante.

3. *Negli ultimi anni, sono emerse varie modalità di lavoro che fino al 2020 avevano ricoperto un ruolo pressoché marginale, come l'utilizzo dello Smart Working.*
  - a. *Come può influire l'implementazione dello Smart Working sulle scelte del singolo e che peso può avere nella scelta di un posto di lavoro piuttosto che un altro?*
  - b. *In che misura pensa che questa soluzione impatti sulle performance del dipendente?*

L'ultima tematica in esame, cruciale da analizzare ai fini della ricerca, resta quella legata al concetto di *Academy*. Posto che la formazione sia uno degli elementi cardine nel range di elementi di valutazione imprescindibili ad oggi perché una posizione lavorativa venga considerata in linea con le aspettative del candidato post-pandemico, si rende necessario l'approfondimento sulla metodologia di svolgimento di questa maggiormente utilizzata negli ultimi tempi. Il concetto di *Academy*, difatti, non solo concerne la formazione del dipendente, ma concorre anche a generare in esso un senso di appartenenza tale da portare prima ad un effetto di *retention* capace di contrastare il fenomeno delle Grandi Dimissioni, o più banalmente la tendenza delle figure *junior* a ruotare su più ambiti per definire al meglio le proprie inclinazioni, lasciando quindi l'azienda iniziale; bensì, successivamente esso potrà generare anche quella *loyalty* chiave nell'abbassamento del tasso di *turnover*, che definisce un'azienda sana, solida e all'avanguardia. In tal senso, si indagherà se la metodologia descritta effettivamente potrà concretizzare quanto espresso nella teoria

4. *Tra le iniziative organizzative per la retention del dipendente in azienda, sta emergendo il concetto di Academy: la formazione di un dipendente senza esperienza, che cresca professionalmente secondo le metodologie e il mindset lavorativo*  
*In che modo pensa che questo possa concorrere ad aumentare il senso di appartenenza verso l'organizzazione e a diminuire il turnover?*

Giunti in questo modo al *core* dell'analisi, dopo averne vagliato le peculiarità, la ricerca non potrà comunque dirsi esaustiva per la natura della stessa. A seguito di un'analisi che ha condotto ad evidenziare le due tematiche cardine del lavoro ibrido e dell'implementazione delle *Academy*,

tuttavia, non è possibile delineare il limite massimo della ricerca empirica. Nella quinta domanda conclusiva, quindi, si amplieranno gli orizzonti della ricerca chiedendo agli intervistati ulteriori spunti di riflessione, che secondo la loro esperienza, possano essere considerati per un successivo completamento ulteriore dello studio sul tema sviscerato.

5. *Secondo la sua esperienza, aggiungerebbe ulteriori tematiche o elementi utili ai fini della ricerca, che finora non sono stati trattati?*

Conclusa quindi l'intervista, e raccolti i dati delle risposte, si passerà alla fase successiva, ovvero quella dell'analisi di quanto rilevato. Il metodo delle interviste, quindi, consente uno studio in grado di andare oltre i numeri ed i dati, comprendendo non solo il punto di vista dei soggetti coinvolti, bensì la loro esperienza. A valle di ciò, quindi, è comprensibile la scelta di voler coinvolgere dipendenti di livelli diversi, così da potersi basare su vissuti lavorativi diversi, ma appartenenti allo stesso settore. Sulla stessa linea, inoltre, sarà intuibile l'importanza di uno schema a bande decrescenti, il quale permette agevolmente l'analisi a più livelli di mercato, e non solo internamente alle società del settore Technology. In ultimo, è importante sottolineare che nella metodologia descritta gli intervistati siano stati coinvolti solo in merito al loro personalissimo percorso professionale e alle opinioni che questo ha concorso a scaturire. Pertanto, le pratiche specifiche delle aziende dei professionisti di settore interpellati non sono state oggetto di studio, bensì la loro percezione dell'andamento dell'intero settore che li vede coinvolti in prima persona.

### 3.2. L'Analisi dei dati

Dopo aver definito criterio e metodo di ricerca, il passaggio successivo concerne l'elaborazione dei dati rilevati. In tal senso, si procederà a questa fase con riferimento al metodo di Gioia & Corley (2004). I due autori, difatti, contribuiscono con il loro *paper* a conferire rigore scientifico alla ricerca qualitativa sperimentale. Nel caso di una ricerca quantitativa, difatti, tale caratteristica sarà intrinseca della natura della stessa, mentre per il metodo qualitativo sarà necessario introdurre una struttura di analisi che permetta di estrapolare dallo studio informazioni di rigore accademico. Nello scritto, quindi, si identifica un metodo scientifico per l'analisi e l'elaborazione dei dati derivanti dalle analisi qualitative.

In questo senso, si otterranno tre livelli di informazioni in progressione:

- Concetti di Primo Ordine: gli elementi classificati come concetti di Primo Ordine sono i nodi salienti delle risposte ottenute, che spesso possono ripetersi tra le risposte di due o più intervistati, generando così un polo di attenzione su cui sarà necessario soffermarsi. In questa prima fase, gli elementi emergenti tenderanno ad essere numerosi, talvolta possibilmente in contrasto tra loro - tesi e antitesi- così da poter vagliare accuratamente i vari punti di riflessione che possono emergere dall'unione di testimonianze plurime. In questa prima sezione, i concetti sottolineati saranno plurimi e appartenenti alla realtà quotidiana, evidenziando pratiche ed aspetti quotidiani lampanti ad un primo approccio.
- Concetti di Secondo Ordine: procedendo progressivamente dagli elementi del punto precedente, tra gli elementi classificati come 1° Ordine, si noteranno analogie e ripetizioni per gruppi di concetti, che concorreranno a formare i concetti di Secondo Ordine. Questi rappresenteranno teorie accademiche che si possono ritrovare nell'esposizione dei punti di vista dei soggetti testimoni. In questo modo, perciò, si introdurrà il rigore accademico che renderà possibile definire l'intervista come semi strutturata. Tali concetti accademici potranno trovare connessioni valide con i temi in analisi anche non ripetendosi per più d'una volta nelle interviste, in quanto volti a rappresentare sul fronte teorico quanto emerso dai vari punti di vista dei soggetti coinvolti.
- Insiemi di Dimensioni Aggregate: l'ultimo passaggio metodologico viene rappresentato dal raggruppamento in macrocategorie concettuali degli elementi di 2° Ordine. In questo caso si otterranno pochi gruppi dominanti, contenenti le nozioni teoriche fondamentali, le quali a loro

volta saranno composte dai nodi concettuali esposti dagli intervistati. Le Dimensioni Aggregate, quindi, concorrono a rappresentare le tematiche di fondo emerse dall'analisi, declinandosi in pochi e distinti concetti chiave nell'analisi finale.

È possibile notare quindi un'ambivalenza nella definizione della struttura del processo. Difatti, se il criterio d'indagine segue una struttura a bande concentriche decrescenti, nel caso dell'analisi e dell'elaborazione dei dati si prevede una struttura che dal particolare muova verso l'universale, la quale racchiuda i concetti riportati dai singoli in un'ottica dapprima accademica e poi aggregata, passando da una prospettiva micro ad una macro in opposizione rispetto allo schema precedente. Tale metodologia, consentirà l'analisi peculiare dei concetti emersi e soprattutto renderà possibile il loro inserimento in un quadro nozionistico preesistente, così da poter valutare la ricerca in termini di studi di settore empirica.

### ***3.2.1 Concetti di Primo Ordine***

Per la prima fase dell'elaborazione dei dati relativa ai cosiddetti concetti di primo ordine, ovvero gli elementi che emergono dall'analisi già ad una prima lettura, si procederà analizzandoli rispettivamente alle singole domande dell'intervista. Questa tipologia di elementi, difatti, concerne quelle tematiche emerse una o più volte nelle risposte dei soggetti coinvolti, spostando su di essi il focus della conversazione. Essendo per loro natura plurimi e vari all'interno dell'intervista, perciò, sarà necessario procedere alla loro analisi in ordine di questionario così da mantenere un fil rouge dei concetti che si esporranno.

Con riguardo alla prima domanda in merito ai cambiamenti rilevati all'interno del settore Technology italiano a seguito della crisi da Covid-19, tra i maggiori fattori emersi si possono ravvisare i seguenti:

- **L'aumento della richiesta di tecnologie**

A seguito delle misure restrittive di lockdown e della limitazione estrema della possibilità di interazioni e di circolazione, le aziende -così come anche i privati cittadini- si sono trovate a far fronte all'impossibilità di incontrarsi, recarsi in loco, vedersi e interagire in generale. Questo fenomeno ha inevitabilmente portato ad una richiesta altissima di strumenti tecnologici per adattarsi al nuovo stile di vita. La necessità appena menzionata, inoltre, non è stata avvertita soltanto dal tessuto produttivo del Paese, bensì anche dalle Istituzioni e dai privati, concorrendo a

generare una triplice spinta di Domanda, che ha reso instabile il mercato creando un inaspettato ed incontenibile dinamismo. Ad aggravare la situazione, inoltre, si è aggiunta anche la difficoltà della circolazione delle merci con l’Oriente, epicentro della pandemia, ed in particolare con la Cina, principale rivenditore di prodotti hardware e software. È perciò intuibile come la concomitanza dei due fattori abbia generato inevitabilmente una spirale autoalimentata di aumento della domanda. Tale spirale, tuttavia, ha inoltre condotto anche alla digitalizzazione e alla modernizzazione delle infrastrutture Statali e non solo. Aziende e cittadini al contempo hanno provveduto gradualmente -compatibilmente con la fattibilità dei processi globali- alla virtualizzazione di molte delle pratiche quotidiane, concorrendo quindi a velocizzare un processo di avanzamento che in Italia sarebbe stato altrimenti inevitabilmente più lento e travagliato.

- L’aumento della richiesta di competenze

La diretta conseguenza del punto precedente, quindi, è rappresentata dall’enorme domanda di professionisti in grado di utilizzare la strumentazione di cui si è appena discusso. Le competenze in ambito Technology, che fino al 2020 erano presenti nello Stivale, ma in forma sicuramente meno preponderante, con la crisi da Covid-19 diventano una vera e propria “Corsa all’Oro”. L’Italia, difatti, si basava su un sistema scolastico che prediligeva altre tipologie di percorsi, come quello giuridico, economico o letterario, venendo meno la parte più pratica e meno teorica dell’istruzione. Uno dei maggiori *gap* con la realtà estera, difatti, è quello di un sistema scolastico prettamente basato sul mero nozionismo, generando importanti deficit di competenze tecniche e *hard skills*. All’estero, invece, si ha sin da subito il contatto con il mondo pratico e percorsi di studi improntati in questo senso sono sicuramente agevolati. A seguito della grande richiesta di *devices* tecnologici, quindi, l’Italia si è trovata impreparata sia dal punto di vista materiale che da quello delle competenze, generando così un’esponentiale richiesta di professionisti IT, aumentandone il mercato ed il loro valore nel settore.

*“Figure anche molto junior, ad oggi vantano pretese economiche e di modalità lavorative assurde. Non è raro trovare ventenni con richieste di RAL da 40.000 € annui”*

Testimonia la Talent Acquisition Specialist di uno dei principali System Integrator sul panorama romano, caratterizzato soprattutto dai suoi legami con la Pubblica Amministrazione. Il Settore Pubblico, in particolare, è quello che maggiormente ha richiesto rapidità ed efficienza nella digitalizzazione dei processi, creando un mercato florido in cui si stagliano personalità come quelle descritte. Il candidato di questo settore viene descritto dall’intervistata, con specializzazione in Psicologia e Risorse Umane, come “*viziato*”: cosciente del suo potere di mercato, difatti, egli è in

grado di chiedere condizioni lavorative estremamente favorevoli all'azienda, ai limiti della definizione stessa, in quanto protagonista di un momento storico in cui le organizzazioni sono disposte a flessibilità inaudite pur di colmare quelle lacune di competenze. Secondo anche la testimonianza del Management Consultant di una delle *Big Four* operante con la Pubblica Amministrazione, questa tendenza è stata inoltre agevolata dalla disposizione di fondi aggiuntivi dati al PNRR<sup>35</sup> 2022, pari a 191,5 miliardi di euro stanziati allo scopo primario di digitalizzare, innovare e rendere competitive le strutture pubbliche, efficientandone i processi. In questo modo, quindi, è evidente come a fronte di un aumento delle RAL richieste -e non solo-, le aziende siano da una parte "obbligate" ad essere flessibili a causa della scarsità di mercato, e dall'altra spinte ad investire grazie alle nuove normative in vigore.

In aggiunta a ciò, inoltre, il Cyber Security Manager di Atlantica segnala anche un aumento del 400% dei reati informatici e delle frodi in quest'ambito, contribuendo così ad aumentare la richiesta di figure professionali dedicate alla protezione di dati e sistemi, che -a seguito della digitalizzazione dei processi- sono diventati il moderno "Oro Nero" dell'economia moderna.

- Nuove figure professionali.

Secondo la testimonianza della Talent Acquisition Lead di Hays, M. Battista, seguendo il corollario dei punti precedenti è inevitabile giungere alla terza naturale conseguenza, ovvero l'apparizione di nuovi *job titles*, di nuove posizioni lavorative e quindi di nuove figure professionali nel mondo IT. Prima del Covid, difatti, la figura dell'informatico aveva un ruolo marginale e di supporto, mentre oggi risulta imprescindibile non solo per aziende operanti nel settore. Qualsiasi tipologia di azienda, invero, si troverà a dover fronteggiare problematiche legate al lavoro da remoto o alla gestione di un sito web che, per sopravvivere al periodo pandemico, è risultato un elemento chiave. A seguito delle nuove peculiarità aziendali emerse, quindi, anche la ricerca di un candidato adatto ad un ruolo nell'IT si è inspessita, trovandosi spesso alla ricerca di professionisti estremamente specifici per richieste basate su tecnologie altrettanto ricercate. Se prima si ricercava una figura capace di lavorare con il software gestionale, ora spesso accade di dover ricercare direttamente un esperto Salesforce. È in questo modo, quindi, che si sono create nicchie di mercato specifiche, che danno luogo a lavori e ruoli sempre nuovi, concorrendo ad implementare ed arricchire sempre più il mercato del lavoro IT.

---

<sup>35</sup> Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, ovvero un piano nazionale inserito nel programma europeo NGEU (Next Generation EU) che comprende investimenti e riforme per la modernizzazione, digitalizzazione e competitività di Enti, strutture pubbliche, private e processi amministrativi.

- La *remotizzazione* del lavoro.

Tra i fattori rilevati fa capolino all'unisono da parte di tutti gli intervistati la tematica dell'introduzione dello Smart Working. Questa pratica, già in precedenza lievemente introdotta sul panorama italiano, ad oggi si identifica tra i maggiori elementi di cambiamento tra il periodo antecedente alla crisi pandemica, e quello corrente. Mentre prima, come racconta G. Citarella, veniva visto come un

*“benefit da conquistare con il tempo e la fiducia del datore di lavoro”*

ad oggi la prospettiva è del tutto cambiata. Prima del 2020 questa modalità di lavoro si iniziava timidamente ad affacciare negli uffici italiani con connotati ben diversi da quelli attuali: veniva visto come una minaccia alla produttività del dipendente agli occhi del datore di lavoro, e pertanto come un premio da conquistare a seguito dell'ottenimento della fiducia del proprio superiore. In pochissime realtà, come quella annoverata da M. Battista, ovvero Siemens, la modalità ibrida era già presente in forme rudimentali e sperimentali prima dell'avvento del Covid. Con esso, difatti, l'adozione di paradigmi lavorativi da remoto non è stata opinabile e le aziende si sono trovate a dover scommettere sui propri lavoratori e a concedere condizioni di lavoro che ancora rappresentavano un grande interrogativo. Così facendo, tuttavia, in molti casi i risultati in termini di *effort* e performance hanno superato le aspettative dei vertici aziendali. Tra i maggiori cambiamenti del mercato del lavoro, quindi, è possibile annoverare la remotizzazione del lavoro, che ormai viene considerata positivamente nell'organizzazione aziendale, e che -soprattutto a valle degli investimenti infrastrutturali sostenuti per realizzarla nel periodo più critico dell'emergenza sanitaria- permarrà nonostante la fine della pandemia. A fronte dei *sunk costs* iniziali di implementazione, difatti, il lavoro Agile ha consentito una notevole riduzione dei costi aziendali, in termini di infrastrutture e personale, un aumento della flessibilità dato dalla riduzione delle tempistiche legate alla logistica tra ufficio e domicilio, e un miglioramento nelle condizioni psicofisiche del lavoratore, cui consente tempi di riposo maggiori, un notevole calo dello stress legato al delicato bilanciamento vita lavoro, e quindi la possibilità di una gestione migliore del tempo. In questo scenario, quindi, si comprende come l'introduzione in pianta stabile dello Smart Working possa concretamente rappresentare una *Win - Win Situation* da poter protrarre oltre il Covid.

- Legame verso il progetto.

A seguito della forte richiesta di professionisti specializzati in ambito IT, D. Piroli segnala che di sovente il candidato sia maggiormente legato al progetto in sé che non all'azienda. Non a caso, difatti, il fenomeno delle Grandi Dimissioni ha preso largamente piede in un panorama simile. Il lavoratore, soprattutto in ambito ICT, deve essere ingaggiato nel progetto e coinvolto in prima persona. Questo viene avvalorato ancor di più dalla possibilità di lavorare da remoto, che vede la motivazione del dipendente slegata dalla supervisione costante di un capo, ma che dovrà scaturire dallo stesso. In quest'ottica, quindi, assumerà enorme rilievo l'interesse per il progetto, piuttosto che per il nome della società in sé.

Una volta introdotto l'argomento da una prospettiva più generale concernente i macro-cambiamenti del mondo del lavoro nel settore ICT italiano prima e dopo il Covid, si potrà quindi procedere ad un'analisi più verticale entrando nello specifico tema delle Grandi Dimissioni, e dei *drivers* che i datori di lavoro e le aziende possono sfruttare in ottica di *retention* del dipendente. A seguito dell'analisi dei risultati della seconda domanda, sono emersi i seguenti concetti di primo ordine:

- Lavoro per *task*.

Uno dei *drivers* su cui D. Piroli insiste, sottolineato poi successivamente da uno dei Data Analyst di una delle maggiori realtà di consulenza e servizi IT italiane, che quotidianamente si trova a lavorare nell'ambiente in esame, è proprio la possibilità di gestire il proprio tempo in maniera più autonoma. Questo, attraverso la strutturazione del lavoro a progetto, ovvero *per task*.

*“Se io sapessi ciò che devo fare e portare a termine dalla mattina, potrei decidere di andare in palestra alle 10 e di rimanere due ore in più oltre le sei, consapevole di poter svolgere il task con flessibilità e di poterlo deliverare in tempo”*

L'esempio pratico fornito dall'analista di Capgemini permette chiaramente di capire come l'implementazione dello *Smart Working* e la segmentazione del lavoro del *task*, possano effettivamente rendere possibile l'elemento in esame. Quest'ultimo, quindi, suggerisce un monitoraggio delle performance del dipendente basato meramente su KPI e risultati raggiunti, slegando il concetto del lavoro dipendente da orari fissi e inamovibili, che talvolta possono risultare vuoti o eccessivamente restrittivi. La possibilità di gestire in autonomia le proprie mansioni e di conoscerle in anticipo agevolerebbe enormemente il bilanciamento tra vita privata e lavorativa, lasciando al giudizio e alla responsabilità di ognuno l'onere dei risultati, e al contempo

il raggiungimento di questi certificato dal controllo finale. Una tipologia di lavoro così impostata, tuttavia, si rende possibile solo per figure già interamente formate e che possano dirsi indipendenti, mentre -puntualizza l'intervistato- per figure più *junior* resta indispensabile il supporto di un superiore per il loro processo di formazione.

- *Smart Working* formale -non *Remote Working*.

Il Section Manager di Hays, D. Piroli, segnala tra i fattori di leva di una società lo *Smart Working*, diversamente inteso dal *Remote Working*. Quest'ultimo, difatti, è rappresentato banalmente dalla possibilità di lavorare da remoto in giorni prestabiliti, mancando dell'aspetto cosiddetto *smart*, ovvero la possibilità di scegliere secondo proprie esigenze i giorni in cui recarsi in ufficio e quelli in cui invece poter lavorare da remoto. La differenza tra le due sfumature è tanto labile quanto sostanziale, segnando il divario tra un mero lavoro strutturato su due sedi, e un impiego flessibile e malleabile rispetto alle esigenze della quotidianità di ognuno. Offrire una prospettiva simile ad un professionista, consentirebbe lui di spostarsi, di lavorare da altre città espandendo così anche il raggio d'azione in cui ricercare i candidati per posizioni specifiche, e concorrerebbe a rendere più agevole la definizione del *work-life balance* di ognuno. In quest'ottica, si andrebbe ad incrementare al contempo anche l'autonomia menzionata precedentemente, rendendo indipendente il lavoratore sotto il punto di vista organizzativo e legando quest'ultimo all'azienda tramite il monitoraggio delle performance, KPI e senso di responsabilità che in questo modo potrebbe verosimilmente essere ulteriormente sviluppato. Come puntualizza G. Citarella, difatti:

*“Il dipendente sarà meno produttivo se soggetto costantemente alla sensazione di sentirsi in gabbia, e sarà meno incentivato ad ottimizzare le ore contabilizzate dal badge in una situazione simile. Lasciato in autonomia, invece, avrà tutto l'interesse a dimostrare la sua produttività in quanto l'unico modo per farlo sarà attraverso i risultati e non la sola visione dello stesso di fronte ad un pc.”*

La prospettiva appena descritta, quindi, mette al centro il dipendente e lo rende diretto artefice del suo percorso di carriera. Permettendo da un lato all'azienda di assicurarsi lo svolgimento delle mansioni necessarie ed il raggiungimento degli obiettivi, e dall'altro lasciando che il dipendente gestisca liberamente la sua settimana lavorativa, con il massimo interesse nel farlo in modo ottimale.

- Progetti coinvolgenti.

Dall'analisi emerge che la possibilità di lavorare a progetti sfidanti e coinvolgenti sia uno dei maggiori elementi di attrazione per i candidati del mercato post-pandemico. A seguito

dell'esperienza alienante del lockdown, difatti, si evidenzia come il trasporto verso ciò che impiega la maggior parte del tempo a disposizione sia imprescindibile. In mancanza di altri stimoli, invero, nei periodi più restrittivi della crisi pandemica le persone hanno inevitabilmente spostato sempre più l'attenzione su ciò che li coinvolgeva per la maggior parte del tempo, sull'unico elemento di distrazione giornaliero dalla drammatica quotidianità. Questo li ha coinvolti maggiormente, fino a volersi sentire sempre più partecipi nelle dinamiche dell'azienda e soprattutto nei progetti a cui si lavora. Compiti parziali o ripetitivi, essere parte di un segmento soltanto e non dell'intero processo, porterà inevitabilmente il candidato a cercare altrove con l'obiettivo di poter valorizzare attivamente le sue competenze e poterne concretamente saggiare i frutti. Un progetto interessante, sfidante, che renda possibile la percezione pratica del prodotto o servizio a cui si lavora, costituisce quindi uno dei *drivers* motivazionali maggiori che l'azienda può utilizzare per non perdere il candidato a fronte di possibili altre offerte meno incentivanti dal punto di vista della mansione in sé.

#### - Forza del Brand

Intesa come attaccamento all'azienda e allineamento con i valori intrinseci di essa, la forza del Brand sta proprio nel coinvolgere la soggettività del dipendente. Tale dimensione esula da fattori materiali come lo stipendio o le condizioni di produttività, bensì concerne il pensiero e la morale del lavoratore. Riallacciando il discorso in tal senso anche al progetto a cui si viene assegnati, con necessità di interesse e coinvolgimento, su un piano più grande è possibile applicare lo stesso concetto all'azienda, vista come la struttura contenente una pluralità di quei progetti. In questo modo, inoltre, è possibile rinvenire una rilevante influenza anche in merito alle tematiche più delicate dello *Smart Working*, in quanto la condivisione della scala valoriale con l'azienda e l'orgoglio di esserne parte integrante, concorreranno a disincentivare il lavoratore da pratiche scorrette in assenza di un superiore. L'attaccamento al brand e, quindi, la forza dello stesso ricoprono una percentuale preponderante della decisione di lasciare o meno l'azienda: è facile capire che sarà molto più semplice decidere di lasciare il proprio posto di lavoro se immersi in un clima inadeguato, rispetto ad un ambiente di condivisione valoriale e di supporto unitario verso lo scopo sociale.

Avvalorato ciò dall'evidenza di una maggiore adesione al progetto, rispetto che all'azienda, sarà importantissimo per quest'ultima coinvolgere il lavoratore non solo con riguardo al mero *task* cui è assegnato, bensì in merito ad una pluralità di tematiche aziendali che costituiscono la strategia dell'organizzazione. In una realtà dove molti arrivano persino a prediligere l'apertura di una partita IVA, piuttosto che un contratto di lavoro dipendente, è importante che i lavoratori si sentano parte integrante dell'attività aziendale, quasi come a volerne far proprio lo scopo finale. La forza del

brand, perciò, deve insistere sulle tematiche di condivisione dei propri valori e coinvolgimento, per far sì che il dipendente li faccia suoi e si comporti di conseguenza.

- *Career Path* chiaro.

Immersi in una realtà sempre più dinamica ed in fermento, sarà quindi di fondamentale importanza definire i margini di crescita ed il percorso di evoluzione del professionista. In tal senso, il lavoratore è cosciente delle potenzialità del mercato e percepisce ciò che esso ha da offrire. Elemento ancor più valido, se si pensa alle nuove generazioni e all'ultima classe di lavoratori affacciatasi al mercato: il trend di base per questa fascia di Forza Lavoro è quello di predisporre di un'estrema preparazione di base, costituita da corsi di formazione, master, tirocini, esperienze all'estero, ecc... e al contempo di essere a conoscenza del loro valore sul mercato, in virtù di ciò. Queste persone hanno investito tempo e risorse per il loro percorso accademico e, una volta giunti al termine, cercano possibilità lavorative che gli consentano di sfruttare al meglio il *background* faticosamente conquistato e che offrano concrete opportunità di carriera. Sarà quindi indispensabile un percorso chiaro e definito sin da subito, per percepire la serietà della società, delle promesse di questa, e la concreta possibilità di progredire al suo interno. Il fascino italiano del "posto fisso" di qualche tempo fa, difatti, sta gradualmente tramontando, lasciando spazio alle ambizioni di crescita professionale. Un *Career Path* che non lasci al caso il momento della promozione, ma che al contrario preveda un criterio meritocratico di avanzamento, in grado di avvalorare il discorso di autodeterminazione e indipendenza introdotto nei punti precedenti, renderà l'azienda per cui si lavora maggiormente attrattiva e -soprattutto- ritentiva. Un professionista consapevole del suo grado di avanzamento in azienda, saprà che continuando a collaborare con essa dopo un tempo definito otterrà una promozione. Il soggetto d'esempio avrà note le modalità e le tempistiche con cui gli sarà possibile passare al livello successivo del suo percorso e non avrà interesse a lasciare tale realtà alla volta di una nuova e sconosciuta opportunità. Al contrario, un ambiente "stagnante", in cui il percorso di carriera non è chiaramente definito e i ritmi di avanzamento sono vaghi e aleatori, sarà sicuramente disincentivante agli occhi di un lavoratore motivato, capace e consapevole delle prime due.

- Benefit aziendali.

La predisposizione di benefit aziendali nel contratto è diventata ad oggi quasi una condizione *sine qua non*, come segnala M. Battista.

*“Mentre prima in fase di colloquio veniva chiesto se nell’offerta fossero inclusi i buoni pasto, ora viene domandato direttamente quanto valgono, dando per scontato che vengano offerti dall’azienda”*

Un discorso analogo, spiega la Talent Acquisition Lead di Hays, viene fatto soprattutto per benefit aziendali come PC e telefono, i quali in precedenza erano appannaggio solo delle figure commerciali per la corrispondenza ed i contatti con i clienti, mentre oggi sono diventati indispensabili per quasi tutte le categorie di lavoratori in azienda.

Procedendo su due direttive, difatti, da un lato con il Covid-19 le aziende si sono trovate costrette a fornire tale strumentazione per permettere il lavoro da remoto, già dalle primissime fasi pandemiche. In tal senso, quindi, i lavoratori moderni sono abituati a questo genere di dispositivi aziendali, dandoli per scontati come dotazioni base per svolgere il proprio lavoro. Un’azienda che non ne fornisce, di conseguenza, rischia di risultare poco seria e disattenta nei confronti del mercato e delle esigenze dei lavoratori. D’altra parte, inoltre, con la crisi da Covid-19 si è assistito ad un esponenziale aumento dell’inflazione, e quindi ad un conseguente aumento del caro vita e dei prezzi in generale. A causa degli aumenti dei prezzi di luce e gas, che la Relazione ARERA<sup>36</sup> 2022 segnala a gennaio rispettivamente con un + 55% e un + 41.8% rispetto allo scorso anno, anche i costi delle materie prime e del mercato del consumo hanno subito una rapidissima impennata a seguito della quale sono aumentate in maniera diretta anche le necessità di portafoglio di privati e aziende. In tal senso, in sede di valutazione uno dei punti di riflessione in esame è oggi rappresentato dall’erogazione dei buoni pasto, nello specifico dal loro valore, e dalla possibilità di fruizione di benefit come l’auto, della carta carburante, dell’assicurazione sanitaria e -in ultimo- di *devices* tecnologici, ormai considerati scontati.

Così facendo, l’azienda aumenta logicamente il suo potere di leva sul dipendente, che rimane legato ad essa anche proprio in virtù della strumentazione di cui gode: spostarsi altrove, ad esempio, comporterebbe la riconsegna dell’auto ed eventualmente la necessità di ricomprarne una propria, adducendo costi addizionali pratici alla scelta di carriera. D’altro canto, un’azienda attenta ai mutamenti del mercato e alle necessità dei suoi dipendenti genererà naturalmente un senso di appartenenza maggiore in questi ultimi, che creerà maggiori frizioni in fase di valutazione di altre realtà.

- Welfare aziendale.

Concorde con tutti e tre i vertici Hays consultati per l’indagine riportata nell’elaborato, l’ambiente aziendale e le caratteristiche definite *soft* al suo interno costituiscono un elemento cardine nella

---

<sup>36</sup> Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente, autorità amministrativa responsabile dei mercati concorrenziali del settore Energy & Utilities, smaltimento rifiuti, e Gas.

scelta di rimanere in azienda. Un ambiente aperto, possibilmente sottolineato da una struttura di *open space*, in cui sia possibile ed inevitabile intrattenere continui scambi con i colleghi, piuttosto che creare eventi di *team building* volti ad unire le persone oltre i meri obiettivi aziendali, concorre a generare un'adesione importante verso l'azienda e verso i colleghi, che si realizza al limite tra relazione lavorativa e relazione personale. Il dipendente immerso in una sfera amichevole, di produttività e allo stesso tempo di coesione serena, che abbia la possibilità di condividere liberamente pensieri ed informazioni internamente all'azienda, sarà sicuramente più coinvolto nelle tematiche aziendali, con la possibilità di partecipare in prima persona a queste. Al contrario, l'ambiente tradizionale, caratterizzato da uffici separati, postazioni e sale riunioni, risulterà austero e restrittivo, contrario alla formulazione e circolazione delle idee, ed in contrasto con la possibilità di creare legami autentici con le persone -e non solo colleghi- in azienda. In quest'ottica, un ufficio caratterizzato da persone giovanili -pur non necessariamente tutti giovani- concorrerà a creare un ambiente di pari, piacevole, in cui trascorrere attivamente la maggior parte della giornata a disposizione. Allo stesso modo, l'organizzazione di eventi aziendali in occasione dei traguardi raggiunti che coinvolgano tutti i livelli della scala gerarchica, crea un ambiente di condivisione, dove tutti sono parte dello scopo e tutti hanno diritto alla partecipazione del bello e del cattivo tempo di questo. Un clima di questo genere stimolerà le persone in azienda, contribuisce a generare un senso di attaccamento all'organizzazione e alle persone che la compongono, e al contempo aumenta indirettamente la produttività dei dipendenti sia per via dell'atteggiamento con cui si pongono verso il loro ruolo, sia per la velocità delle informazioni e la possibilità più snella e diretta del loro assorbimento, con una modalità *peer to peer*, ovvero tra pari.

A valle dell'analisi della prima tematica verticale dell'analisi, quindi, è possibile approfondire il primo paradigma in esame, ovvero quello dello Smart Working, già anticipato durante la prima parte dell'analisi. Con l'avvento in pianta più o meno stabile di quest'ultimo, difatti, non sono state poche le perplessità in azienda in merito a performance e implementazione dello stesso, che ormai sembra essere parte integrante della realtà lavorativa moderna. Si indaga quindi in prima battuta se effettivamente possa essere un elemento cruciale nella scelta dell'accettazione di una posizione lavorativa o meno, e soprattutto sull'effetto di quest'ultimo sulla produttività del singolo in azienda.

*“Credo che lo smart working oggi sia molto apprezzato e forse la pandemia COVID-19 ha fatto realmente capire sia al dipendente, che all'azienda stessa, che un regime di smart working è*

*positivo per entrambe le parti. Ovviamente sappiamo che i costi aziendali sul dipendente si riducono a fronte di un maggior lavoro Agile.”*

La testimonianza del Cyber Security Manager introduce l'opinione condivisa da parte degli intervistati circa l'importanza della modalità ibrida in azienda. Emerge difatti che la possibilità di lavorare ambivalentemente sia da casa che in ufficio sia oggetto primario di valutazione in fase di cambiamento lavorativo. Lo Smart Working, quindi, risulta essere un elemento decisivo nella gran parte dei casi, segnando il confine tra un'azienda all'avanguardia e una meno presente sul mercato, con dovuta differenziazione rispetto alla modalità *Full Remote*. Quest'ultima, difatti, si esplica su un doppio binario: da un alto -segnala la Talent Acquisition Specialist- il candidato IT è consapevole della superficialità della sua presenza in loco ed essendo spesso volte una personalità d'indole più schiva e chiusa, non sarà motivato a recarsi in ufficio, richiedendo quindi una modalità totalmente da remoto; d'altro canto, invece, soprattutto figure più senior con esperienza e una famiglia a casa, tendono a rifuggire da questo tipo di modalità data la difficoltà di ritagliarsi spazi dedicati a lavoro nel quadro domestico quotidiano. Inoltre, in quest'ultimo frangente, è necessario sottolineare come sia anche fondamentale l'ambivalenza data dalla modalità ibrida, che consenta da un lato di semplificare molti oneri familiari con una struttura di lavoro più flessibile, e al contempo di tessere relazioni lavorative tra colleghi importantissime per lo scambio di informazioni, la formazione indiretta data dall'immersione in un ambiente professionale e professionalizzante, e in ultimo anche la più naturale forma di network e scambio, primaria e necessaria alla condizione umana che consenta di non rendere alienante lo svolgimento delle proprie mansioni quotidiane.

Con riguardo invece al secondo punto della domanda concernente l'impatto della modalità ibrida sulle performance del lavoratore, emerge una scissione dei risultati in due categorie, distinguendo tra figure più *junior* e più *senior*. Nel primo caso, come riportato dal Management Consultant di Intellera (PwC), questa tipologia di collaboratori avrà maggiore necessità di un lavoro in presenza, così da poter assorbire più velocemente ed efficacemente le nozioni date dalla formazione professionale. In questo caso, la modalità *on site* consentirà anche la costruzione di quelle relazioni e di quei rapporti chiave nella vita aziendale, che da remoto possono difficilmente trovare realizzazione. Nel secondo caso, invece, figure più *senior* si presentano come figure più autonome nello svolgimento delle proprie mansioni, che possono essere eseguite in maniera indipendente. Inoltre, anche le esigenze familiari tenderanno ad essere largamente differenti tra le due fasce di lavoratori in esame, in quanto nel primo caso sarà più frequente predisporre di un maggiore dinamismo e flessibilità d'orari, mentre nel primo spesso i vincoli domestici renderanno oltremodo vantaggiosa la possibilità di lavorare anche da remoto in maniera ibrida.

In una visione più generale, tuttavia, è possibile anche nel caso del terzo quesito ritrovare nell'analisi vari fattori chiave, riconducibili a concetti di primo ordine, soprattutto relativamente all'effetto del lavoro Agile sulla produttività e sul valore aggiunto del dipendente.

- Motivazione

La motivazione del dipendente verso il progetto, l'azienda ed il suo ruolo rappresenta un elemento fondamentale nella realizzazione dei risultati, anche da remoto. Come testimonia la Talent Acquisition Specialist:

*“Ci sono due tipi di dipendente in Smart: quello che lavora meno e con scarsa motivazione, perché non è coinvolto dall'azienda al punto di decidere di lavorare anche per un suo scopo personale, e non soltanto aziendale; e quello che invece sfrutta al meglio il tempo, finendo per lavorare persino di più da casa sfruttando la pausa pranzo e saltando le pause fisiologiche presenti normalmente nell'ambiente lavorativo”*

In questo senso, quindi, è chiaro come motivare il dipendente e introdurlo nel suo ruolo in modo completo possa effettivamente rappresentare un elemento fondamentale nell'impatto che la moderna modalità di lavoro ha sulle performance del dipendente. Se quest'ultimo si mostra in prima persona coinvolto dalle tematiche aziendali e dallo scopo finale, il luogo di lavoro non influirà sulla mole di lavoro svolta, e soprattutto il lavoratore non sarà tentato di lavorare meno o peggio in mancanza del controllo diretto del superiore. L'origine della motivazione, quindi, viene così rappresentato dal passaggio del centro di interessi dalla società ad ogni singolo dipendente attivamente coinvolto.

- KPI monitoring

Onde evitare che il lavoratore possa essere indotto a lavorare meno o con minor lena lontano dall'ufficio, sarà necessario introdurre strumenti oggettivi su cui misurare le sue performance, oltre l'aspetto della motivazione in sé. In tal senso, l'impostazione di KPI, *Key Performance Index*, ovvero indicatori di performance, che demarchino nitidamente gli obiettivi da raggiungere in un lasso di tempo prestabilito è fondamentale per avere chiaro e monitorato il livello di *effort* sul progetto. Ancora una volta, l'evidenza del proprio lavoro si sposta dalla presenza in ufficio e dalle *ore timbrate* al raggiungimento dei risultati ottenuti. Questa strategia, inoltre, permetterà di evitare – o comunque diminuire – il verificarsi del problema Principale Agente, dove, in assenza del controllo del Principal, l'Agent è indotto a comportamenti scorretti unicamente a proprio vantaggio, andando a ledere le performance aziendali e venendo meno al patto di collaborazione

e fiducia stretto con il superiore. Il dipendente, invero, non potrà esimersi dalle sue responsabilità in toto, ma semplicemente scegliere con maggiore libertà quando ottemperarvi. Alla fine del periodo concordato, difatti, il controllo dei risultati raggiunti, e quindi dei KPI, offrirà una panoramica oggettiva del lavoro svolto unitamente da remoto e in ufficio, incentivando il lavoratore ad applicarsi con la giusta dedizione al progetto assegnato anche nei giorni di Smart Working.

- Miglioramento del *Work-Life Balance*

Con la possibilità di lavorare ambivalentemente da casa e da remoto emerge un forte miglioramento dell'equilibrio tra vita lavorativa e personale.

*“Lo stress è diminuito e credo, soprattutto nelle grandi città. Inoltre, da aggiungere le ore di riposo più numerose: molti dei dipendenti che oggi ne usufruiscono, possono riposare più ore e un dipendente riposato è un dipendente che alla lunga, rende di più”*

Questo quanto rilevato dal Manager di Atlantica rispetto al suo team. Un minore carico di stress dovuto agli spostamenti e agli incastri con la vita quotidiana, un aumento del numero di ore di riposo e una flessibilità più elevata contribuiscono ad un innegabile miglioramento delle condizioni di vita, che mostra poi un impatto diretto sulla produttività del dipendente.

Su questo punto nello specifico, è interessante riportare anche il punto di vista del consulente manageriale, che segnala come questo sia vero -secondo la sua esperienza- nel lungo periodo. Il Management Consultant esplica il concetto con riferimento al quadro pandemico:

*“Nello Short-Term si è assistiti ad un senso di spaesamento che ha causato inevitabilmente una diminuzione della produttività, ma questo non è stato legato solo all'implementazione dello Smart Working forzato, bensì alla situazione pandemica inaspettata. In quel caso, nel breve periodo si è rilevato un calo nelle performance, mentre nel Long-Run, a seguito di un assestamento, si è tornati alle condizioni di produttività preesistenti e in alcuni casi anche qualcosa in più”*

Le persone, difatti, si sono trovate in breve tempo a dover riadattare completamente la loro quotidianità in base al nuovo schema del lockdown. Questo ha generato spaesamento e confusione, comportando un naturale abbassamento della soglia di produttività nel primo periodo, anche banalmente per prendere familiarità e confidenza con i nuovi strumenti obbligati. In aggiunta a ciò, l'improvvisa e drastica fusione tra vita lavorativa e familiare ha portato con sé diversi scompensi, come quello di non avere uno spazio dedicato, di non riuscire a trasmettere agli altri

membri della famiglia le urgenze delle proprie esigenze lavorative e di dover trovare una quadra alla nuova quotidianità, nel pieno corso di un'emergenza sanitaria internazionale – e spaventosa. Inoltre, anche una volta interiorizzata la nuova struttura lavorativa, la repentina mancanza di *peer pressure* ha contribuito a mantenere bassa la produttività nel primo periodo, soprattutto se unita all'assenza totale della supervisione dei superiori, che non era mai stata sperimentata prima. Da una parte quindi, in mancanza del confronto tra pari i dipendenti sono stati meno stimolati nelle proprie mansioni, e dall'altra l'impreparazione in termini di modalità di monitoraggio dei risultati ha concorso ad impattare negativamente sulle performance del primo periodo. È chiaro, tuttavia, che l'influenza effettiva dell'implementazione dello Smart Working si sia rilevata in maniera affidabile solo nel lungo termine, in cui secondo l'opinione condivisa dei soggetti coinvolti nell'intervista, la redditività e la produttività dei singoli è aumentata, contro ogni aspettativa iniziale.

L'ultimo argomento cardine dell'analisi dell'elaborato riguarda infine il paradigma relativo all'introduzione delle Academy come percorsi di recruitment e formazione interno. Intese come entrata in azienda, le Academy sono percorsi di formazione genericamente di tre, sei o dodici mesi in cui il neoassunto predispone sin da subito di un training pratico, con svolgimento diretto delle mansioni. Tale pratica vuol differenziarsi dalla concezione del tirocinio, in cui tradizionalmente la principale attività è quella dello *shadowing* del proprio manager, quindi letteralmente seguire quest'ultimo come un'ombra – appunto, *shadow* - ed assistere allo svogliamento dei suoi *tasks* quotidiani, imparando così il lavoro, occupandosi al contempo di compiti minori o di supporto all'attività principale. Nelle Academy, difatti, il coinvolgimento nei progetti è da subito diretto e volto a creare un professionista competente e formato alla fine del periodo. In questo senso, la risorsa *junior* da un lato plasmerà il suo profilo lavorativo sulle orme della società che lo ha formato, e dall'altro maturerà un elevato senso di appartenenza e di gratitudine verso l'organizzazione che lo ha accolto e che è stata concretamente l'artefice del suo apprendimento a tutto tondo. Tali percorsi, difatti, sono poi finalizzati all'assunzione definitiva del dipendente in azienda, che già dopo i primi tempi lavorerà a tutti gli effetti come un lavoratore assunto, unendo al contempo il processo di recruiting e formazione. In tal senso, il settore IT si offre particolarmente florido a riguardo, in quanto in questo caso -oltre l'apprendimento del lavoro in sé- saranno fondamentali anche le conoscenze specifiche in ambito software e tecnologie, sulle quali il neoassunto riceverà formazione diretta e che imparerà ad utilizzare secondo metodologie e pratiche interne alla società.

Tramite l'analisi della quarta domanda, quindi, si andrà a scandagliare i vari effetti che questa moderna tipologia di introduzione in azienda possa portare, e se l'Academy possa essere

considerato uno strumento valido ai fini di *retention* del dipendente, nel quadro attuale segnato dai trend della Great Resignation. In tal senso, emergono i seguenti concetti di primo ordine:

- La *Loyalty Curve*

A fronte di un 95% di *retention* segnalato da M. Battista per ciò che concerne esclusivamente il mondo Hays, che per primo implementa con successo la metodologia delle Academy, approfondendo la tematica relativamente al settore IT in esame è interessante il punto di vista della Talent Acquisition Specialist di Almaviva. Secondo la sua esperienza, invero, è possibile definire una vera e propria curva di *retention* derivata dall'effetto delle Academy. La professionista, difatti, concorda con la tesi di fondo in merito all'efficacia del paradigma nell'ottica di una sostanziale riduzione di turnover e un incremento significativo dell'adesione all'azienda da parte della risorsa, ma -anche grazie al suo background di studi psicologici- cerca di andare oltre la mera logica, entrando in merito alle dinamiche concrete e reali che si verificano. La professionista identifica un preciso modello dietro all'implementazione di questa pratica, sintetizzato brevemente a seguire:

*“Di 50 candidati, nel primo anno si verificherà un tasso di permanenza in azienda del 100%, successivamente tuttavia 15 verranno assunti da competitors, 10 rinunceranno perché avranno scoperto di preferire altre strade e 5 lasceranno l'azienda perché il ruolo non gli si addice come credevano. In questo modo, ne rimangono 20, ovvero circa un 40%. Di quei 20, circa l'80% rimarrà fedele all'azienda nel lungo periodo.”*

Quanto emerso, quindi, può essere rappresentato con la *Loyalty Curve* nel grafico 4 sottostante, il quale mostra nitidamente la variazione del tasso di successo delle Academy in un mercato estremamente competitivo, peculiare e dinamico.



Grafico 4 - Loyalty Curve

A fronte quindi di un iniziale attaccamento all'azienda e al brand molto forte, dovuto al fatto che esso sia stato il primo luogo di apprendimento concreto per la risorsa, subentrano nelle fasi successive altri fattori, i quali possono minare la stabilità del legame così creato. Tra questi, si possono ritrovare le offerte di altri competitors economicamente più vantaggiose, a cui l'azienda madre nella maggior parte dei casi non potrà rispondere in maniera competitiva per non creare discrepanze con gli altri membri dell'Academy; si possono trovare divergenze relative alle naturali inclinazioni del soggetto, che con il tempo scopre ruoli o mansioni più adatti; possono verificarsi cambiamenti nelle esigenze personali, ecc. A valle di questi, tuttavia, l'80% dei candidati rimasti oltre il breve periodo, ovvero circa il 32%, sarà particolarmente motivato a rimanere in azienda, probabilmente anche in maniera più forte rispetto ad altri dipendenti provenienti da realtà terze. Tale fenomeno si verificherà in quanto quella percentuale di risorse *junior* sarà integralmente cresciuta nell'azienda e il fatto che dopo 3-4 anni non abbia cercato altro o non abbia accettato offerte altrove testimonia la loro lealtà verso l'azienda e il loro benessere al suo interno. Un dipendente così caratterizzato, quindi, non solo disporrà del *know-how* aziendale più pregnante, ma sarà indissolubilmente legato a quei ritmi lavorativi, quei colleghi e quei superiori che gli hanno consentito di formare il suo profilo professionale. Inoltre, aver deciso di proseguire con quel ruolo indica un'alta adesione della propria personalità con quel tipo di lavoro, ed un dipendente motivato nel suo lavoro per indole personale, è sicuramente una risorsa più produttiva.

- Senso di appartenenza

Come già anticipato nelle prime sezioni dell'elaborato, l'individuo tenderà per indole a volersi identificare all'interno di un gruppo, a volersi sentire parte di qualcosa. In tal senso, la possibilità di crescere internamente ad un gruppo aziendale, di formarsi da zero nelle sue strutture e di imparare il proprio mestiere allineandosi con un gruppo di lavoro preesistente, consente al singolo di entrare a far parte di una comunità. Questo, quindi, concorre a generare un senso di appartenenza imprescindibile, che creerà frizioni nel momento della valutazione di un potenziale cambiamento lavorativo. Un dipendente assunto da un'azienda terza, difatti, sarà meno legato alla nuova organizzazione perché le sue *radici* sono altrove. Il dipendente neoassunto avrà già vissuto almeno un'altra realtà lavorativa, con diktat e ritmi differenti, pratiche diversamente customizzate e dinamiche dissimili rispetto a quelle in cui si ritrova e, anche a seguito di un primo periodo di adattamento, la sua *loyalty* avrà almeno per i primi anni un gradiente diverso rispetto a chi è cresciuto professionalmente in azienda e dopo anni ha scelto scientemente di rimanervi. Il senso di appartenenza e l'attaccamento all'azienda di quest'ultimo sarà quindi minore e sarà necessario un lasso di tempo maggiore perché questo si intensifichi. In questo caso sarà fondamentale un'intensa azione di *Brand Awareness* per far sì che il dipendente venga coinvolto massimamente

nelle *practices* aziendali e abbia l'opportunità di ritrovarsi e di volersi legare all'organizzazione, anche e soprattutto secondo la propria soggettività, al di là dell'offerta su carta.

- *Back Up employee*

Un aspetto interessante delle Academy viene evidenziato dalla testimonianza di D. Piroli, il quale segnala come la possibilità di formare integralmente una risorsa secondo metodologie e paradigmi propri dell'azienda, e soprattutto del Manager che lo segue nel suo percorso, inevitabilmente porterà ad un dipendente perfettamente capace di sostituire il suo superiore. In questo modo, perciò, ci si tutela indirettamente anche dall'eventualità che figure più senior lascino l'azienda, portando con sé *know-how* e *best practices* chiave. Gli aspetti *soft* di una specifica posizione, difatti, non sono facilmente replicabili e tantomeno trasmissibili se non in maniera diretta, con un affiancamento costante. Tramite il percorso di Academy, il trasferimento di questa tipologia di conoscenze, che non può essere imparata da manuali o libri, sarà non soltanto più semplice, bensì naturale ed inevitabile. Di conseguenza, nel momento in cui il Manager si troverà possibilmente a cambiare azienda, i clienti di quella di partenza saranno comunque tutelati dalla presenza di una risorsa a loro già nota e che è a diretta conoscenza dei rapporti e dei progetti con essi. Il passaggio di consegne sarà quindi sicuramente più snello ed agevole, senza rischiare che dettagli all'apparenza superficiali vengano trascurati o persi nella transizione.

L'azienda, in questo senso, si assicura con le Academy una figura di Back Up per le conoscenze dei ruoli più *senior* in azienda, limando l'incertezza legata a questo tipo di passaggi.

Una volta esaurite le tematiche di analisi proposte dall'elaborato di tesi magistrale, resta d'auge indagare la possibilità di ulteriori spunti utili alla ricerca. L'intervista si conclude quindi con il parere dei professionisti in merito all'analisi in sé, con focus sulla possibilità di vagliare ulteriori elementi ancora non emersi all'interno dell'elaborato. Tra le tematiche segnalate a completamento della cornice d'analisi, molte di esse vengono poi riprese nelle interviste degli altri professionisti coinvolti, sviscerandole durante la ricerca, come il Welfare aziendale, l'ambiente giovanile e la possibilità di lavorare a progetto. Ciò che invece risulta inedito è quanto riportato dal Management Consultant di Intellera, il quale, avendo seguito un percorso internazionale che ad oggi lo ha portato ad una collaborazione con la BCE e alla partecipazione allo Youth G20<sup>37</sup> Summit 2022 in Indonesia, conferisce all'analisi una visione di più ampio respiro. Egli propone lo studio del tema aggiuntivo dei "programmi rotazionali", ovvero quella declinazione di formazione che va oltre il concetto di Academy. La pratica segnalata è spesso utilizzata nell'ambito dei *Graduate Program*,

---

<sup>37</sup> *Leadership & Talent Development program* basato sulla simulazione di negoziazioni internazionali del G20 aperto ai talenti più promettenti delle *Top Firms* mondiali.

ovvero dei programmi post-laurea proposti agli studenti per il loro ingresso nel mondo del lavoro, ma non si limita solo a quest'ambito. I programmi rotazionali, come suggerito dal nome, sono rappresentati da percorsi internazionali volti alla formazione a trecentosessanta gradi della risorsa. Si esplicano in bienni, trienni o quadrienni di accelerazione professionale, in cui la risorsa sarà allocata per un periodo di tempo prestabilito -verosimilmente sei mesi- in un ruolo con una funzione specifica, al termine del quale esso si troverà a dover cambiare ulteriormente funzione, ruolo in azienda, e spesso Paese, con l'obiettivo di avere una conoscenza generale del lavoro in azienda, di poter vivere diversi ambienti e capire quello più adatto alla propria persona. In questo modo, non solo la risorsa avrà una competenza generale dell'azienda e non verticalizzata in un solo ambito, ma si previene quella percentuale di abbandoni dovuti alla curiosità di provare ambienti nuovi e di trovare la declinazione più adatta del proprio profilo lavorativo. Tramite i *Rotational Programs* si formeranno risorse ancor più legate all'azienda, ma soprattutto al proprio ruolo, in quanto quest'ultimo sarà stato scelto tra una rosa di possibilità vagliate ed un ventaglio di possibilità aperte. Questo tipo di programmi, renderanno più consapevole il dipendente e più motivato nel suo lavoro, nonché competente a tutto tondo.

In conclusione, quindi, si possono contare 19 concetti di primo ordine, che concorrono quindi a formare le basi per passare al secondo ordine. Di seguito, si riporta nella tabella 3 seguente una sintetizzazione dei concetti esposti del paragrafo corrente, con corrispondenza relativa alle singole domande del protocollo d'intervista.

Domanda I	Domanda II	Domanda III	Domanda IV	Domanda V
Aumento richiesta tecnologie	Lavoro per task	Motivazione	Loyalty curve	Rotational Programs
Aumento richiesta competenze	Smart Working formale	KPI monitoring	Senso di appartenenza	
Nuove figure professionali	Progetti coinvolgenti	Miglioramento Work-Life Balance	Backup employee	
Remotizzazione del lavoro	Forza del brand			
Legame al progetto	Career Path chiaro			
	Benefit Aziendali			
	Welfare aziendale			

Tabella 3 - Concetti di Primo Ordine

Si noti come, nel caso delle prime due colonne, l'indagine riporti risposte più numerose ed emerga un maggior numero di concetti di primo ordine. Questa tendenza è riconducibile al fatto che nelle fasi iniziali dell'intervista si sia scelto di adottare un approccio più globale ed onnicomprensivo, che quindi genera una pluralità di risposte maggiore dovuta a un raggio d'azione più ampio. In tal senso, si comprende come nelle fasi finali, con domande più specifiche e mirate, si ottenga un minor numero di elementi salienti, dovuti all'ambito di ricerca inevitabilmente più concentrato.

### 3.2.2 Concetti di Secondo Ordine

Esposti i concetti di primo ordine emersi dall'analisi delle interviste, è possibile passare alla seconda fase dell'elaborazione dei dati, ovvero quella dell'identificazione dei concetti di secondo ordine, con richiamo alle argomentazioni scientifiche. In questo secondo passaggio non sarà quindi più possibile procedere in ordine di domanda, bensì per gruppi teorici così da evidenziarne i nessi con i principali nuclei tematici.

Il Grafico 5 sottostante, mostra pertanto la riproduzione visiva del processo di analisi del capitolo a venire.

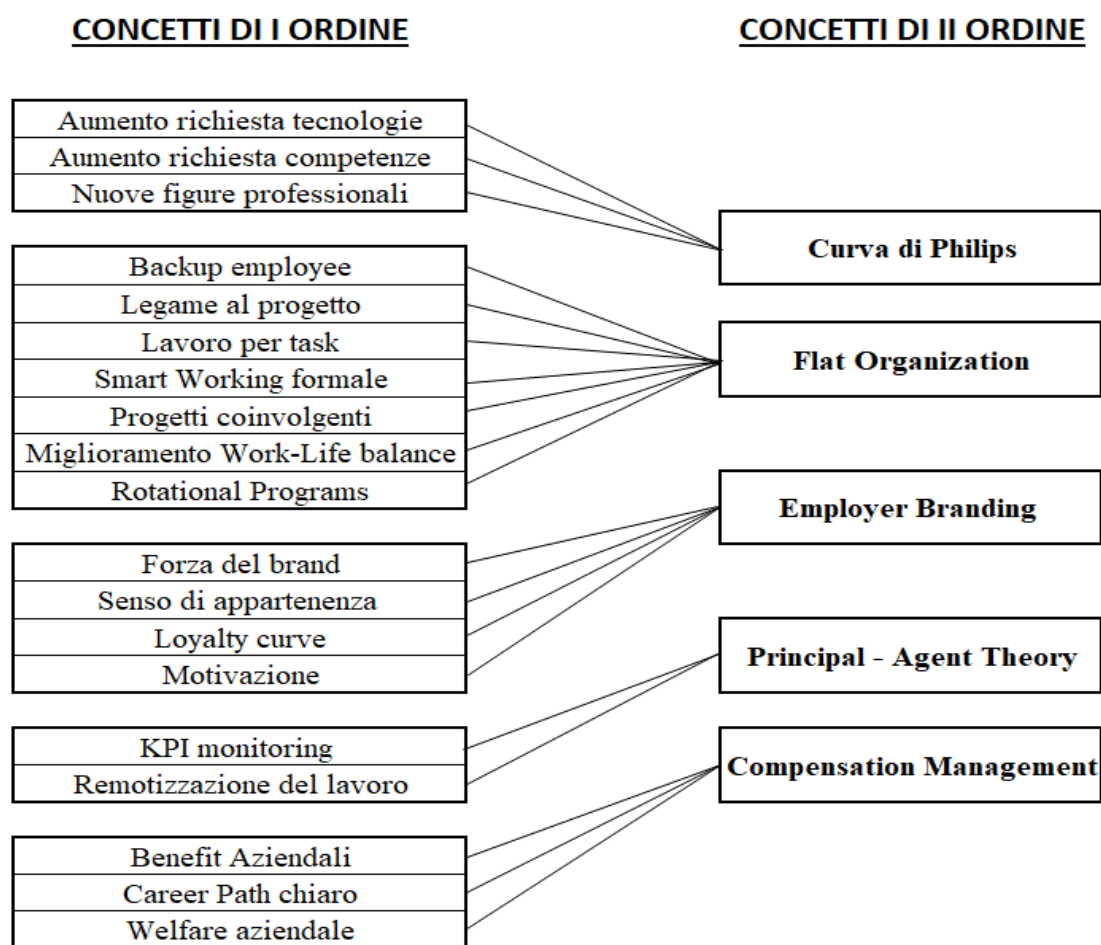


Grafico 5 - Concetti di I e II Ordine

Come mostrato in figura, è possibile distinguere cinque nuclei tematici fondamentali che racchiudano i concetti emersi dalla lettura in prima battuta dell'analisi. Si noti, inoltre, come gli elementi di secondo ordine non si limitino soltanto ad un ambito accademico, nella sfera economica, ma spazino dalla macroeconomia, con la Curva di Philips che racchiude gli effetti sul

settore dell'aumento della richiesta di competenze, tecnologie e professionisti basandosi sui meccanismi di Domanda e Offerta applicati al mercato del lavoro; al Marketing con la *Brand Awareness* e l'*Employer Branding*; fino a tematiche di strategia e organizzazione aziendale come il controverso rapporto Principale – Agente, in cui si ritrova la tematica del *Free Riding*, e l'organizzazione "piatta", con riferimento al *peer to peer control*, ovvero quella forma di controllo data dalla presenza di pari e non di un superiore. In ultimo si affronterà il livello più capillare dell'analisi e più intimo rispetto alle dinamiche aziendali, ovvero quello delle politiche retributive e di incentivazione.

Procedendo in ordine concettuale, dalla macro alla micro-dimensione, l'analisi inizierà dalla prospettiva di mercato con lo studio delle tendenze macroeconomiche, per poi entrare nelle strutture aziendali, focalizzarsi successivamente sul Brand, ed infine sulle dinamiche strategiche e organizzative interne a questo. In tal senso, perciò, si analizzano i seguenti concetti di secondo ordine:

#### - Curva di Philips

Nell'ambito dello studio del mercato in cui l'azienda è immersa emerge inevitabilmente il concetto della Curva di Philips, segnando il legame di dipendenza inversamente proporzionale tra il tasso di disoccupazione e l'inflazione, intesa come aumento dei prezzi. Tale teoria, trova realizzazione nel caso di studio in relazione al segnalato aumento di richieste di competenze, strumenti e professionisti, e il conseguente aumento dell'inflazione e del caro vita.

Ai fini della massima comprensione del modello, è necessario introdurre brevemente il modello macroeconomico più basilare, ovvero il meccanismo di domanda e offerta applicato al mondo del lavoro. Inquadrando quest'ultimo sugli assi cartesiani sui quali viene rappresentata la quantità di lavoro (Q) per l'asse delle ascisse e il prezzo del lavoro (P) per quello delle ordinate, si definiscano quindi due curve: la Domanda di lavoro, rappresentata dalle richieste dei lavoratori e caratterizzata da un andamento decrescente, in quanto a fronte di pochi lavoratori qualificati e specializzati (Q) l'azienda sarà disposta a pagare anche cifre molto elevate (P) – come sta avvenendo nel mercato IT – mentre a fronte di una numerosa classe di lavoratori validi anche i salari si abbasseranno in relazione all'aumento della concorrenza tra i lavoratori; l'Offerta di lavoro, costituita da aziende pubbliche e private, caratterizzata invece da un andamento crescente, in quanto è intuitivo che all'aumentare delle ore lavorate o dei lavoratori coinvolti (Q), dovrà necessariamente seguire anche un diretto incremento del salario offerto dall'organizzazione (P).

Nel grafico 6 viene rappresentato visivamente il modello delle due curve appena definite, le quali si intersecano in un punto di equilibrio caratterizzato da due elementi: una data quantità di lavoro e un corrispondente salario.

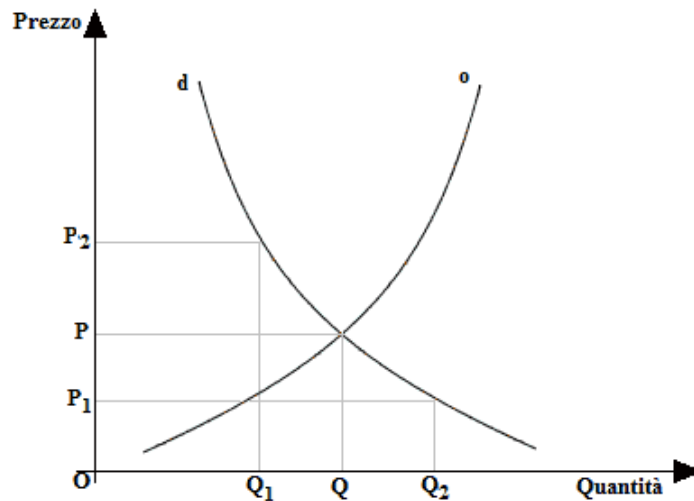


Grafico 6 - Domanda e Offerta

Fonte: [Spostamenti delle curve di domanda e di offerta \(dirittoeconomia.net\)](http://dirittoeconomia.net)

Dal modello in esame, quindi, è possibile entrare nelle logiche di settore tali per cui data una scarsità di figure specializzate e di competenze di queste, ci si sposterà verso la parte sinistra, come illustrato nel grafico 7. La curva di Offerta subirà uno spostamento laterale tale per cui il punto di equilibrio di fermerà più in alto, ad un livello  $(Q_0; P_0)$ , in cui il salario offerto sarà più alto, a fronte di una minore quantità di lavoro erogata, come mostrato nel grafico sottostante.

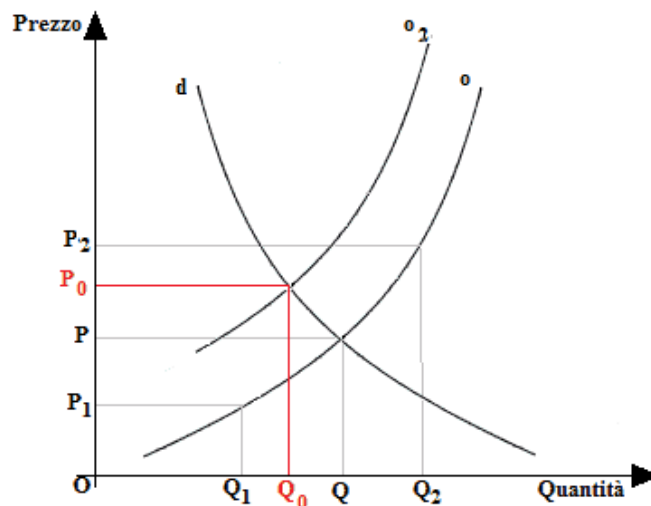


Grafico 7 - Spostamento Curva dell'Offerta

Fonte: [Spostamenti delle curve di domanda e di offerta \(dirittoeconomia.net\)](http://dirittoeconomia.net)

I meccanismi appena illustrati, saranno quindi indispensabili per comprendere i movimenti del mercato legati all'inflazione e ai tassi di disoccupazione. In questo secondo caso, quindi, l'attenzione si sposta sugli effetti di dipendenza inversa tra l'aumento o la diminuzione del numero

di posti lavorativi vacanti sul mercato (*vacancy rate*) e il tasso di inflazione, quindi di aumento dei prezzi sul mercato, ben sintetizzata nella Curva di Philips.

Teorizzata negli anni '50 dall'economista di origini neozelandesi Alban William Phillips, la Curva di Philips si realizza su due assi cartesiani che riportano sull'asse delle  $x$  l'*unemployment rate*, ovvero il tasso di disoccupazione, e sull'asse delle  $y$  l'*inflation rate*, quindi il tasso di inflazione, entrambi espressi in percentuale. La curva in sé si identifica come decrescente e convessa, indicando come all'aumentare della disoccupazione del mercato, diminuisca l'inflazione, come mostrato nel grafico 8.

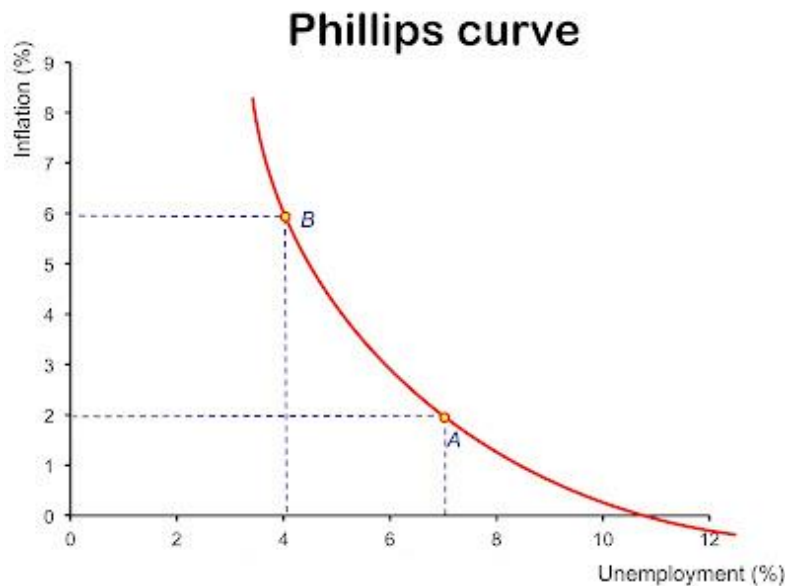


Grafico 8 - Curva di Philips

Fonte: [Theory of Interest: Into The Valley Of Death](#)

Conseguentemente è intuibile come sia altrettanto vero anche il contrario, ovvero che a fronte di alti tassi di occupazione, ravvisabili nella parte sinistra della curva, corrispondano notevoli aumenti di inflazione, come nel punto B in figura. In questo modo, è possibile vedere come anche in Italia si sia verificato un aumento dei prezzi e del caro vita in generale e, in accordo con il modello introdotto precedentemente, è semplice capire come anche gli stipendi abbiano seguito lo stesso trend, generando un mercato estremamente *candidate driven*, dove il candidato possa dirsi talvolta “viziato” – come riportato in precedenza- avanzando alte pretese in termini salariali e non solo, che le aziende si vedranno costrette a cercare di accontentare.

La richiesta di competenze specifiche, di professionisti specializzati e strumentazioni particolari, concorre quindi a far sì che la curva di Offerta citata precedentemente si sposti verso sinistra, alzando il livello dei salari oltre quello di equilibrio. Al contempo, è evidente come un mercato simile “*non conosca disoccupazione*”, come segnala D. Piroli. Riducendo, pertanto, l'*unemployment rate* si assisterà ad un aumento dell'inflazione, come previsto dalla Curva di

Philips, che introdurrà dinamiche nuove in un mercato ormai guidato dalla forza lavoro, più che dalle imprese.

- *Flat Organization*

L'organizzazione cosiddetta "piatta" si identifica come un'organizzazione meno gerarchizzata, dove la struttura organizzativa interna si discosta dalla tradizionale piramide aziendali, orientandosi verso una struttura meno rigida e più orizzontale. In tal senso, la cosiddetta *Flat Organization* viene rappresentata da un organigramma in cui vertici e dipendenti collaborano attivamente senza distinzioni troppo rigide e con un Middle Management meno esiguo. In questo modo, si snellisce la struttura organizzativa e si rende la stessa più flessibile. La tendenza sarà quella di rendere ogni lavoratore quanto più autonomo possibile, così da non dover fare affidamento su livelli superiori, abbandonando la burocratizzazione delle mansioni, degli schemi e di conseguenza dei ruoli. Il controllo della risorsa, perciò, non sarà più legato alla figura del capo, quanto piuttosto verrà indirettamente demandato ai pari: il *peer to peer control* è quel monitoraggio delle performance dato dalla vicinanza con un simile. In tal senso, si sarà motivati a performare bene perché immersi in un ambiente produttivo, e il lavoro svolto da figure di pari livello in azienda costituirà un *benchmark* di paragone e verifica per lo stesso.

In quest'ottica, inoltre, è facile intuire come si possa inserire l'idea di un lavoro basato sul raggiungimento dei task e il completamento dei progetti in autonomia, più che sullo svolgimento di una singola mansione sottoposta a ritmi e orari dettati da un superiore. Identificando quest'ultimo come una figura più vicina anche ai livelli più bassi, difatti, si tenderà a rendere anche la risorsa *junior* capace di svolgere in autonomia il proprio lavoro, senza dover timbrare il cartellino. Un'organizzazione simile, inoltre, contribuirà a creare un forte senso di appartenenza e di adesione ad una realtà in cui tutti collaborano e apportano valore più o meno allo stesso modo, senza distinzioni nette date dal *job title* o dal nome sulla porta. È proprio all'interno di queste strutture, difatti, che nasce l'idea di ufficio Open Space, in cui tutti siano posti ad uno stesso livello e lo scambio tra le persone avvenga in maniera naturale e innata, e non tramite la formalità di mail e comunicazioni ufficiali.

Secondo l'articolo del Sole 24 Ore "L'organizzazione digitale piatta riduce le gerarchie" (R. Cagliano, 2020), si possono definire tre pilastri portanti per caratterizzare tale struttura:

1. *Accountability*, in quanto le persone all'interno dell'organizzazione, prescindendo dal livello o dalla *seniority*, sono chiamate ad essere interamente responsabili nella completezza dei progetti che seguono. I risultati ottenuti saranno soggetto di valutazione della performance del solo dipendente a cui sono stati affidati, spostando il focus sull'obiettivo finale e sulla capacità di aver saputo sfruttare al meglio le proprie risorse e competenze per raggiungerlo.

2. *Engagement*, in quanto il coinvolgimento del singolo in azienda, in questo modo, sarà molto maggiore rispetto ad una struttura tradizionale. Il dipendente non sarà più legato all'azienda solo in base al mero stipendio, bensì al perseguimento dei suoi obiettivi e alla realizzazione dei suoi progetti, con una motivazione e una spinta personale inevitabilmente maggiore.
3. *Purpose*, inteso come lo scopo verso cui il lavoratore tende. L'azienda, in questo senso, non si limita più a relegare il dipendente in una mansione, ma assegna ad esso un vero e proprio scopo da raggiungere, coinvolgendolo massimamente. In questo senso, si aumenterà il senso di appartenenza all'azienda e il coinvolgimento dello stesso, incrementando la produttività e dando luogo ad una struttura più snella e dinamica, formata da nuclei produttivi e non da semplici segmenti interconnessi.

All'interno di questo tipo di organizzazione, quindi, troverà luogo anche l'implementazione formale dello Smart Working, in cui il dipendente possa decidere liberamente quando lavorare da casa e quando in sede, in un'ottica di fiducia sostenuta dalla spinta motivazionale dello stesso lavoratore ad essere quanto più efficiente verso il suo scopo. In tal senso, si abbandona il concetto di Remote Working, passando alla vera concezione dello Smart Working, che assecondi necessità personali con flessibilità, senza nulla togliere alle performance prodotte. Diretta conseguenza di ciò, quindi, il miglioramento del delicato equilibrio vita-lavoro. In questo quadro si colloca anche la figura del *back up employee* introdotto con il concetto di Academy, in quanto un singolo lavoratore sarà responsabile interamente -o quasi- della realizzazione di un progetto, e disporrà di una figura altrettanto preparata che eventualmente possa sostituirlo divenendo un elemento imprescindibile in ottica di continuità dell'attività aziendale. In ultimo, si riconduce in questa sezione anche la voce relativa ai *Rotational Programs*, in quanto all'interno di un'organizzazione flessibile e non eccessivamente gerarchizzata, le figure al suo interno dovranno gestire autonomamente i progetti e per far ciò una conoscenza globale delle attività aziendali è una caratteristica chiave sia dal punto di vista tecnico, in termini di mera preparazione, sia dal punto di vista di coinvolgimento, poiché questa tipologia di approccio concorrerà a generare consapevolezza del ruolo e solidità nella scelta di questo, e nella motivazione nello svolgerlo al meglio.

- *Employer Branding*

Intesa come conoscenza e consapevolezza del marchio, in questo caso, la *Brand Awareness* va oltre il posizionamento dell'azienda nella mente del cliente, come suggerito dagli studi di

Marketing. Nell'ambito dello studio interno all'organizzazione e dei suoi dipendenti, è importante soffermarsi sulla percezione del Brand nella mente dei dipendenti, sotto il concetto di *Employer Branding*. Le due anime alla base della forza del Brand sono indissolubilmente legate tra loro ed entrambe contribuiscono alla presenza sul mercato di esso, rafforzandosi vicendevolmente. Tuttavia, nel caso nell'*Employer Branding* si insiste sull'importanza del marchio nell'ottica dei dipendenti, che quindi dovranno dividerne le logiche e la *mission*, in modo tale da sentire di appartenere alla realtà per cui lavorano.

Uno degli elementi più importanti emersi dall'analisi risulta quindi essere la capacità dell'azienda di trasmettere al dipendente i suoi valori, la sua *mission* e la sua *vision*, aumentando il senso di coinvolgimento in azienda anche delle risorse più giovani. Per far ciò, sarà quindi cruciale insistere sulla comunicazione in azienda, sia a livello diretto, che indiretto: nel primo caso, si tratterà di esplicitare le caratteristiche dell'azienda senza filtri, con frasi mantra riprodotte negli interni degli uffici, comunicazioni aziendali e corsi di formazione sulle best practices aziendali; nel secondo caso, con riferimento al paper "*Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know*" (Lievens. F., Slaughter J. E., 2016), si evidenzia l'importanza degli elementi secondari, i quali concorrono a creare un nesso tra i cosiddetti "attributi" dell'azienda e le sensazioni, le percezioni soggettive, che questi scaturiscono nelle persone a livello psicologico e inconsapevole. In quest'ambito, quindi, con il termine "*attributes*" si indicano le caratteristiche peculiari note dell'azienda, distinguendo tra quelli strumentali e quelli simbolici: la prima categoria concerne fondamentalmente le caratteristiche tangibili dell'azienda, come il salario medio, la posizione degli uffici o i benefit, ovvero tutto ciò che possa essere considerato oggettivo e dato; la seconda categoria, invece, si sofferma sui tratti meno ovvi, come ad esempio l'innovazione, la competenza ed il prestigio, quindi caratteristiche difficilmente tangibili in modo oggettivo, ma che rispecchiano la personalità dell'azienda.

*"set of human personality characteristics perceived to be associated with an organization"*

Queste le parole di Slaughter J. E. usate già nel 2004 per definire il concetto di personalità di un'azienda. L'essenza di quest'ultima, difatti, effettivamente concorrerà a generare il legame con il dipendente. È proprio la soggettività aziendale, quindi, che coinvolge il dipendente e che deve mostrarsi allineata con la sua visione, per far sì che esso sia motivato a performare al meglio.

Le percezioni soggettive che quindi derivano dall'insieme di questi due attributi, strumentali e simbolici, e sono rappresentate fondamentalmente da quello che il dipendente traduce come sensazioni personali. In una prospettiva olistica, tuttavia, è necessario sottolineare che *l'employer image*, ovvero l'immagine che l'azienda dà di sé, non si identifica come l'insieme di strutture e rappresentazioni che l'organizzazione offre, bensì come il prodotto congiunto delle sensazioni e

delle percezioni che il dipendente prova verso di essa e verso ciò che propone. L'*Employer Branding*, perciò, sta nel creare un insieme di condizioni aziendali tali per cui il dipendente sia legato all'azienda sia in maniera cosciente che non, essendo immerso in un ambiente pregno di valori che egli in prima persona condivide. In questo modo, in conclusione, si otterrà un duplice effetto: da una parte il dipendente sarà maggiormente motivato a rimanere in azienda, in quanto a suo agio nell'ambiente in cui si trova e consapevole di produrre degli sforzi verso un fine condiviso da lui *in primis*; d'altro canto, inoltre, la forza del brand si dimostra attrattiva non solo per chi è già interno all'azienda, ma anche in fase di recruiting, facilitando l'ingresso in azienda e l'immagine esterna. Ciò contribuisce a dar luogo ad una spirale di miglioramento che vede rafforzarsi la *Brand Awareness*, al passo con l'*Employer Branding*, riflettendo all'esterno ciò che si è ottenuto all'interno.

È proprio all'interno di questa cornice, quindi, che si può innestare anche il concetto di Loyalty Curve, in quanto parte dei dipendenti che si ipotizza abbandoneranno l'azienda nel medio lungo termine, attirati da competitors, saranno disincentivati a farlo se immersi in un ambiente di valori condivisi e che essi stessi sposano in primis. La lealtà dei dipendenti dell'organizzazione aumenterà quindi notevolmente, in quanto consapevoli di *appartenere* ad un'azienda che loro per primi stimano, e che possa vantare una certa concezione anche all'esterno, tornando al meccanismo di spirale di cui sopra: in questo caso è la *Brand Awareness* a rafforzare l'effetto dell'*Employer Branding*, traendo la sua forza dalla sensazione di appartenenza e dal legame al marchio. In questo modo, quindi, anche la motivazione del dipendente sarà stimolata, ed il lavoratore sarà infine consapevole, ingaggiato e motivato su tutti i fronti.

#### - *Principal-Agent Theory*

La teoria Principale-Agente, o Modello d'Agenzia, emerge nell'ambito della microeconomia e concerne il legame tra superiore e sottoposto. Formalizzato nello scritto (*Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure* (Jensen M., Meckling W. H., 1976), si definisce come quel contratto tra due o più persone in cui il Principale affida ad un'altra persona, l'Agente, uno specifico compito o mansione obbligando il primo alla deroga della sua responsabilità verso il secondo. In quest'ambito, quindi, si studiano i comportamenti scorretti e opportunistici a cui i due soggetti coinvolti sono naturalmente portati. Qui si distinguerà tra due fasi, l'opportunismo *ex ante* con il fenomeno della selezione avversa, ed *ex post* con l'azzardo morale: nel primo caso l'agente avrà interesse nel fornire informazioni tendenziose o false su di sé per ottenere l'incarico, contribuendo così a dar luogo ad una selezione erronea e fallace del candidato più adatto per una determinata mansione; nel secondo, invece, una volta assegnato l'incarico, l'Agente metterà in atto comportamenti scorretti di dolo o negligenza aiutato dall'assenza o dalla scarsa sorveglianza, agendo per i propri interessi anziché per quelli del

mandato. Tali comportamenti, tuttavia, possono essere limitati e prevenuti con investimenti in termini di controllo. Nello specifico, si possono citare tre tipi di costi principali:

- Costi di sorveglianza ed incentivazione, ovvero il costo di quegli investimenti fatti per cercare di incentivare e al contempo controllare l'operato dell'Agente;
- Costi di obbligazione, ovvero quei costi sostenuti dall'Agente per assicurare il Principale della sua buona condotta, e -in caso di esiti negativi- indennizzarlo;
- Parte residua, ovvero quel gap sostanziale tra l'utilità e la performance prodotta effettivamente dall'Agente e quella che invece avrebbe dovuto produrre da contratto.

Inquadrando quindi questa teoria nel caso di studio in esame, ci si soffermerà sulla seconda ipotesi soprattutto in relazione alla tematica della remotizzazione del lavoro e, pertanto, introducendo le tipologie di costi, si analizza principalmente la prima categoria citata.

Si comprende infatti come un dipendente possa essere portato, soprattutto nelle prime fasi dell'implementazione della modalità ibrida, ad approfittare della libertà che essa consente, in virtù della mancanza di sorveglianza diretta. In tal caso, è possibile annoverare la tematica del *Free Riding*, per la quale l'Agente si approfitterà del vantaggio dovuto alle asimmetrie nel controllo e nelle informazioni per percepire comunque lo stipendio, pur abbassando al minimo i suoi sforzi, o non producendone affatto. Il lavoratore del caso specifico, sarà quindi poco motivato e tenderà a perdere più tempo e a dare precedenza a necessità ed impegni personali anche durante l'orario lavorativo da casa, abbassando di conseguenza la sua produttività, sospinto dall'assenza dell'occhio vigile di un capo. Per motivare il dipendente, quindi, oltre l'*Engagement*, l'*Employer Branding* e le altre misure discusse precedentemente, sarà necessario introdurre anche strumenti oggettivi, basati sulla misurazione dei risultati ottenuti. In questo senso, perciò, è logico introdurre il concetto di *KPI monitoring*, ovvero il controllo sugli obiettivi target concordati ex ante. Difatti, essendo soggetto a verifiche periodiche delle performance e della propria produttività, nonostante l'assenza di una sorveglianza intesa in senso tradizionale, il dipendente si troverà obbligato a portare quei risultati e sarà quindi disincentivato ad assecondare comportamenti opportunistici e scorretti, indirizzati per lo più a proprio vantaggio a scapito della società. Il costo sostenuto per implementare questo tipo di sorveglianza, quindi, incentiverà da una parte il dipendente a lavorare in maniera quanto più produttiva per raggiungere questi risultati, e poi magari avere più tempo per sbrigare altri impegni personali, e d'altro canto questa tipologia di controllo concorre anche ad

avere una forma di supervisione costante e periodica sull'operato del dipendente, anche lontano dall'ufficio.

- *Compensation Management*

Con questo termine si definiscono i meccanismi di retribuzione e la gestione di questi all'interno della società. Tali meccanismi vengono indagati ed analizzati in quanto costituiscono un importante mezzo incentivante dei dipendenti in azienda. Come già visto in precedenza, difatti, lo stipendio e il mero ruolo non sono più sufficienti ad offrire un mordente efficace per il lavoratore moderno; perciò, è necessario ipotizzare strutture di altra natura per ottenere la massima profittabilità di quest'ultimo. Anche nota come *Reward Management*, la gestione dei compensi in azienda, tuttavia, prevede anche ciò che concerne stipendi e promozioni, ma non si limita a questi. Con riferimento al lavoro accademico *Le politiche di incentivazione del personale chiave: l'utilizzo delle stock option* (Marini M., 2015), per studiare il concetto di remunerazione in maniera completa ed integrale è necessario introdurre la nozione di *Total Rewards*, ovvero l'accezione più generale e onnicomprensiva dei meccanismi di remunerazione. Derivante dalle teorie di Brown e Armstrong esposte nel *Paying for Contribution: Real Performance-related Pay Strategies* (Brown D., Armstrong M., 1999), il modello suddivide in quattro principali aree il tema di fondo, come mostrato nella figura 17 a seguire.

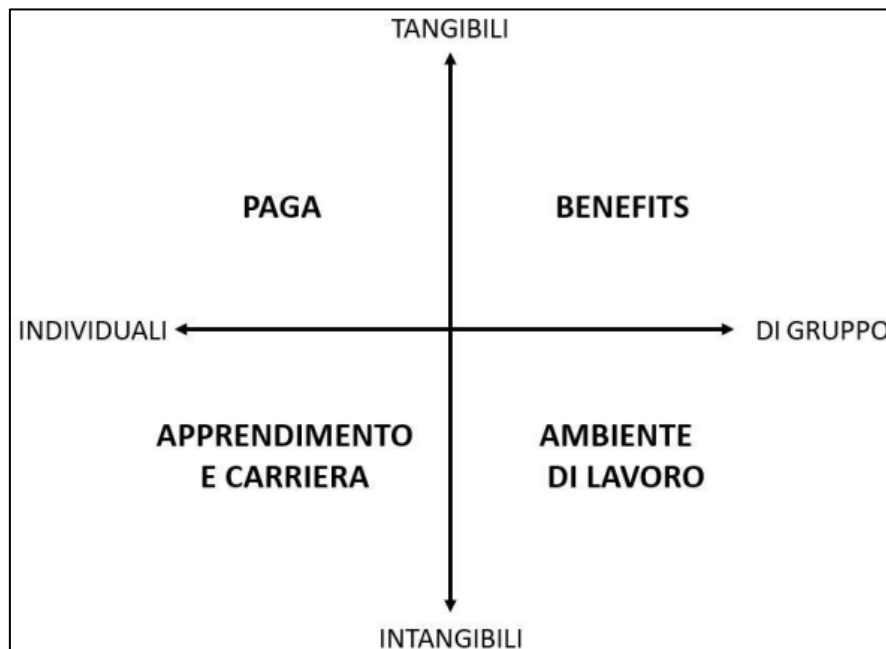


Figura 17- Total Reward Scheme

Fonte: Marini M., 2015, *Le politiche di incentivazione del personale chiave: l'utilizzo delle stock option*, Luiss Guido Carli

Nel grafico mostrato, quindi, possono distinguersi quattro zone principali dovute all'incrocio delle caratteristiche materiali della remunerazione, dalle meno più eteree in basso fino alle più concrete

in alto, scorrendo l'asse verticale, e delle caratteristiche numeriche, passando da benefit individuali a sinistra, fino a quelli di gruppo a destra. La teoria appena riportata afferma quindi che le tipologie di compensazione sono varie e malleabili in virtù delle necessità del momento storico, del professionista, del ruolo e delle possibilità dell'azienda. Proprio per questo, appare evidente come la gestione della retribuzione dei dipendenti in azienda sia uno strumento fondamentale di comunicazione tra l'organizzazione ed il lavoratore.

Ad oggi, difatti, oltre il salario, che si può ritrovare nel quadrante più in alto a sinistra dello schema, sono rilevanti anche -e soprattutto- politiche legate ad altri fattori, come il *Career Path* e i benefit aziendali, rispettivamente in basso a sinistra e in alto a destra. Nel primo caso, il percorso di crescita in azienda assume un valore decisivo nel momento in cui questo si presenta chiaro e definito nitidamente ex ante. In questo modo, difatti, si farà richiamo anche al metodo di compensazione legato al ruolo: il dipendente potrà avere la certezza che lavorando al suo meglio e raggiungendo le performance concordate -o andando oltre- questo potrà avere accesso ad un grado superiore e progredire nella sua carriera. Al contrario, un'azienda incapace di fare ciò, la quale non è in grado di definire piani a lungo termine per le proprie risorse, risulterà un punto interrogativo importante e, al contempo, un'azienda poco salda e concreta. Il percorso in azienda, quindi, fa parte a tutti gli effetti del *Compensation Management*, al pari dello stipendio, perché definendolo con un accordo saldo tra le parti, questo si profilerà come un vero e proprio *Reward*, ovvero premio, per il dipendente meritevole, incentivandolo perciò ad esserlo. D'altra parte, una cospicua sezione di questo rimando accademico sarà costituita dai benefit aziendali: auto aziendale, pc, cellulare, assicurazione, buoni pasto, ecc... In questo senso, un compenso di questo genere, quindi tangibile e non in busta paga, può persino avere un effetto più efficace, insistendo sullo status symbol delle persone. Mostrare una macchina aziendale di un certo livello o un telefono all'avanguardia in dotazione dall'azienda costituisce una comunicazione di potere e successo non verbale. Disporre di tali benefit figura come il riconoscimento tangibile del riconoscimento dei propri meriti da parte dell'organizzazione, e spesso questo può incidere nelle decisioni del singolo. Inoltre, disporre di tali strumenti consente anche al singolo di sostenere spese domestiche minori (es. auto aziendale con assistenza e manutenzione), rendendo così questi incentivi persino maggiori dello stipendio. In ultimo, i benefit dell'azienda dovranno essere comunque allineati con la situazione economia della zona in cui vengono utilizzati, dimostrando al dipendente il supporto della sua azienda e l'accortezza di questa nei suoi confronti. In questo modo, il dipendente sarà incentivato a raggiungere gli obiettivi prefissati per ottenere da una parte il riconoscimento tangibile del suo *effort* dall'azienda e dall'altro per una questione di equilibri sociali, e in più sarà motivato a continuare a lavorare bene perché certo della possibilità di proseguire con il suo percorso di carriera in azienda, perché consapevole di questo, e perché sostenuto nella sua scalata dalla stessa organizzazione. Aziende che invece si limitano al semplice

stipendio a fine mese, quindi, perderanno ampiamente competitività sul mercato se paragonate a quelle più avanguardistiche, in quanto appariranno stagnanti, poco attente al benessere dei dipendenti e non allineate con le richieste di mercato.

Dall'analisi appena riportata, quindi, rimane come ultimo elemento d'analisi solo l'ultimo quadrante in basso a destra, che si può invece ricondurre alle politiche di Welfare aziendale e di caratteristiche *soft* incluse in esso. In questa sezione sarà quindi importante lavorare per un ambiente giovanile e moderno, che permetta coesione in azienda e la possibilità di compartecipare unitamente livelli manageriali, dirigenziali o più bassi, ai successi – o fallimenti- dell'azienda con un'atmosfera di condivisione e non rigidamente settoriale e divisa per caste. Un ambiente così stimolante, quindi, si prefigura come un incentivo importante all'interno dell'ambiente lavorativo collettivo e nel quadro più soggettivo dell'intangibilità degli elementi in analisi. Un ufficio impostato sulla struttura *dell'open space*, dove viga un regime di libera circolazione di informazioni e di scambi interpersonali concorrerà ad incentivare il lavoratore nello svolgimento delle sue mansioni, in quanto parte di un tutto e totalmente a suo agio nella realtà che vive per la maggior parte del tempo.

### **3.2.3 Dimensioni Aggregate**

Definiti quindi i cinque aggregati accademici, ovvero i cinque concetti di secondo ordine, sarà quindi possibile passare all'analisi finale, estrapolando i concetti chiave dell'analisi generale. Le dimensioni aggregate, difatti, consistono il macro-raggruppamenti di categorie teoriche che racchiudono gli elementi esposti in maniera peculiare nelle fasi antecedenti, includendoli in concetti più ampi. Per procedere all'analisi, quindi, sarà necessario adottare un metodo ulteriormente diverso da quello vagliato nel paragrafo precedente, abbandonando la logica dalla macro alla micro-dimensione, approdando a dinamiche di nuclei concettuali. In tal senso, quindi, il Grafico 5 mostrato in precedenza verrà riordinato ed ampliato giungendo allo schema riassuntivo finale mostrato a seguire.

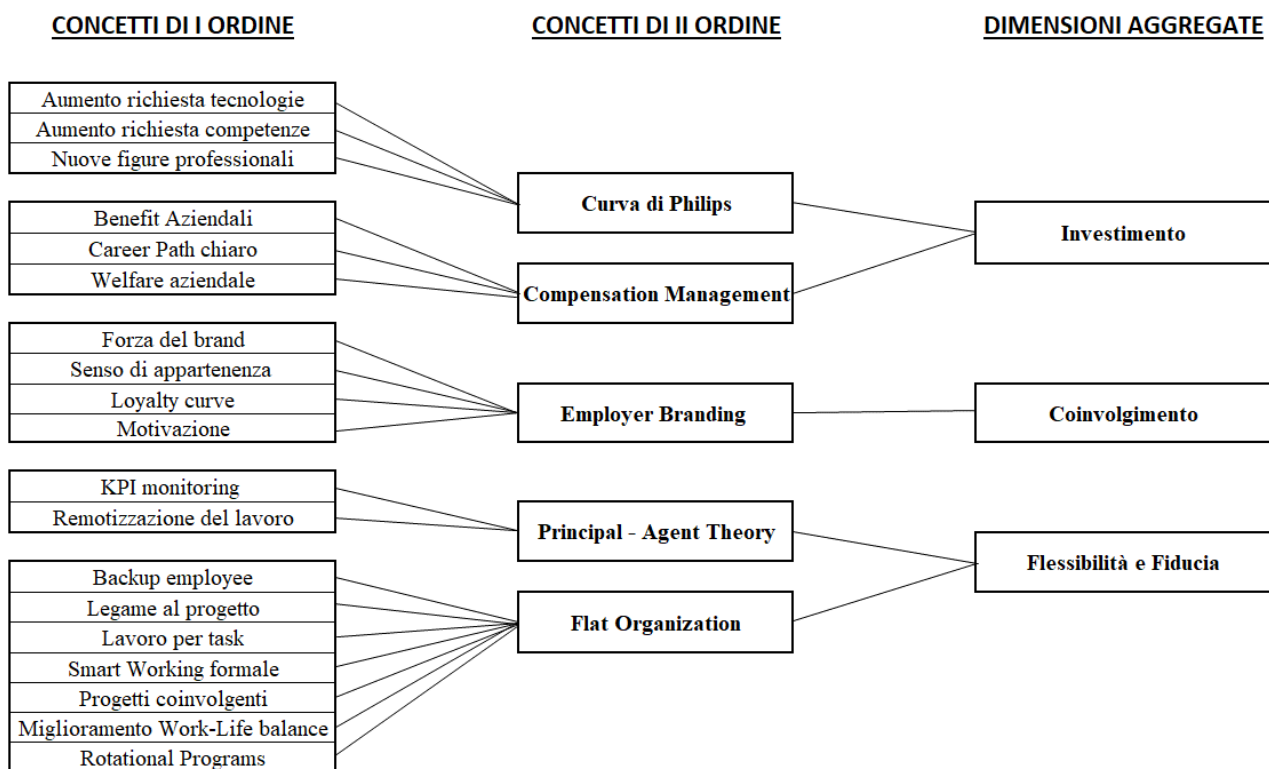


Grafico 9 - Analisi grafica dello studio

Nel grafico 9 sopra riportato, quindi, è possibile individuare tre principali macro categorie di dimensioni aggregate, con riguardo a tre differenti aspetti su cui le società dovranno dedicarsi per contrastare il fenomeno delle Grandi Dimissioni in esame, e più in generale per affrontare secondo logiche organizzative i cambiamenti portati dalla crisi da Covid-19.

Già da un primo sguardo, emerge prepotentemente l'importanza rinnovata del ruolo dell'individuo all'interno dell'azienda, che ora non è più soltanto un mezzo di produzione, una semplice *risorsa* umana all'interno dei meccanismi di creazione del valore, bensì esso diventa parte e partecipe della società, apportando non solo caratteristiche tecniche, definite *hard*, ma allineandosi con l'organizzazione anche sotto l'aspetto più soggettivo e valoriale, in un percorso premiante ed oggettivo di miglioramento.

Scendendo nel particolare, quindi, è possibile distinguere le seguenti dimensioni aggregate:

- Investimento

Una società attiva in epoca post Covid, e quindi sopravvissuta all'ingente *shakeout* verificatosi con la crisi sanitaria, dovrà necessariamente considerare alla base della florida prosecuzione della sua attività degli investimenti. Questi possono riguardare diversi fronti, a partire da quello più intuitivo legato ai *device* aziendali e all'implementazione di strumentazioni digitali, fino ad una

politica di adeguamento salariale e a delle forme di retribuzione incentivanti e consone al momento storico. L'investimento, inoltre, non sarà quindi limitato ai nuovi schemi retributivi o alle dotazioni materiali, bensì riguarderà necessariamente anche il nuovo modo di vivere l'ufficio, implementando -ad esempio- spazi di *open space* e condivisione, organizzando eventi di *team building* e mettendo quindi al centro il lavoratore, valorizzandone l'impegno, lo sforzo e i risultati raggiunti. Un dipendente che quindi disporrà della strumentazione più adatta e all'avanguardia, della possibilità concreta di condividere le sue esperienze -lavorative e non- in azienda, e nello specifico in uno spazio in cui esso possa sentirsi a suo agio, e che inoltre sarà motivato dalla concreta possibilità di raggiungere obiettivi di carriera basati solo sul suo impegno, sarà una risorsa aurea per l'azienda, capace di portare una produttività tale da ripagare l'investimento iniziale fatto per sostenerla. Investire, in questo caso, non si limita quindi all'aspetto materiale, ma si insiste sulla dimensione soggettiva dell'individuo, concorrendo a portare in una posizione centrale e di valore ogni singolo lavoratore, offrendo concrete possibilità e dimostrando di credere nel suo lavoro con un investimento a monte importante in termini di spazi e strumentazioni.

In un mercato così dinamico e volatile come quello dell'IT, dove le risorse possono definirsi per lo più *viziate e mercenarie*, essendo oggetti quotidiano di offerte migliorative e a rialzo, sarà necessario mostrare quanto l'azienda tenga al singolo dipendente e ne riconosca l'impegno ed i progressi, per far sì che esso non si lasci influenzare da fattori esterni. È chiaro, quindi, come non basti un salario competitivo, in quanto quest'ultimo si prefigura come il più comune elemento su cui far leva per molte società competitors. Al contrario, dato un compenso in linea con le capacità del dipendente ed il mercato, gli investimenti chiave per far sì che esso non soltanto rimanga in azienda, ma lo faccia con motivazione, sono relativi alla sfera meno oggettiva della dimensione del singolo, spaziando dagli ambienti in cui esso è immerso – in termini di ufficio e persone –, alla disposizione di strumenti tecnologicamente competitivi, fino alla tematica personalissima relativa alle proprie ambizioni, le proprie necessità e di conseguenza il proprio percorso di carriera. È evidente che il ritorno in termini di *retention* e di produttività, così facendo, possa ampiamente ripagare i costi di implementazione iniziali relativi all'investimento su tutti i fronti.

#### - Coinvolgimento

Nell'ottica di valorizzazione e centralizzazione del dipendente, sarà quindi imprescindibile che questo sia attivamente coinvolto nei processi aziendali e che i suoi valori siano allineati con quelli della società per cui lavora. L'*engagement*, quindi, deve essere inteso in senso globale, sia da una prospettiva più interna, che da una più esterna. Nel primo caso, si intende la scala valoriale del dipendente stesso, la quale dev'essere allineata con l'assetto aziendale. In questa circostanza, perciò, sarà importante una chiara esposizione dei valori aziendali e una forte comunicazione interna per far sì che questi siano limpidi e noti a tutti i livelli. Con un forte lavoro di *Employer*

*Branding* il professionista coinvolto sarà fortemente ingaggiato, sia dalle caratteristiche più evidenti dell'azienda con cui collabora, sia a livello inconscio dalle percezioni e dal legame che questo insieme di elementi concorrono a generare. Dall'altra parte, sarà al contempo fondamentale anche il coinvolgimento dal punto di vista più esterno, quindi come viene vista e interpretata la propria azienda da fuori. In tal senso, il lavoro di *Brand Awareness* sarà fondamentale nell'ottica di posizionamento della società nella mente dei consumatori e delle persone in generale, in quanto quest'ultimo concorrerà in maniera indiretta ad influire sulla soggettività del legame con il dipendente. Un professionista fiero di appartenere ad una data realtà performerà inevitabilmente meglio di uno indifferente o fuori contesto, perché esso per primo sarà coinvolto in un quadro che ha interesse a perorare e migliorare.

L'unione di questi due fattori, quindi, contribuisce ad aumentare il senso di appartenenza ed attaccamento al brand, e di conseguenza il senso di lealtà verso di esso da parte del dipendente. Una risorsa pienamente coinvolta nelle dinamiche e nei processi, che partecipi attivamente alla strategia aziendale e che sia capace di vedere la direzione in cui essa si muove nitidamente, lavorando ad uno scopo in primis condiviso da lui, che in più sia allineato con i valori tramite cui ciò si realizza e sia fiero di far apparire il suo nome sotto quello societario, sarà una persona che difficilmente cercherà altrove. Anche in caso di un'offerta retributiva migliore, difatti, la possibilità di sentirsi in parte imprenditore dell'azienda per cui si lavora, condividendone non solo la *mission* e la *vision*, ma anche la strada intrapresa verso un obiettivo comune, creerà una frizione nella valutazione di un cambiamento, che si può ricondurre alle logiche della *YOLO Economy* viste in precedenza. Un livello di *engagement* di questo tipo, che permetta al lavoratore di sentirsi parte integrante dell'azienda e di essere valorizzato per ciò che lui rappresenta all'interno di questa, aumenterà di molto il tasso di *retention* e contribuirà evidentemente a contrastare il turnover in azienda. Inevitabilmente, la percentuale di persone portate a cercare all'esterno e a valutare altre realtà di propria sponte diminuirà vertiginosamente rispetto ad un'azienda reticente nella strategia e di cui non sono chiari i valori e gli step successivi. In questo caso, non ci sarà nulla oltre lo stipendio a sostegno della collaborazione tra azienda e dipendente, ed egli sarà naturalmente portato a vagliare il mercato e a valutare realtà migliorative, tramite ricerca attiva. Nel caso invece delle offerte ricevute passivamente dall'esterno, è ovvio come nel caso di un'organizzazione poco coinvolgente queste abbiano più leva sui lavoratori, rispetto ad una realtà che porta al centro il dipendente. In ambo i casi, dall'analisi dei dati emersi dalle interviste, quindi, un maggior coinvolgimento concorrerà attivamente e positivamente alla diminuzione del turnover e al contrasto del fenomeno delle Grandi Dimissioni, nel quadro rinnovato del settore IT post pandemico.

## - Flessibilità e Fiducia

Per far sì che le precedenti due dimensioni aggregate concorrano concretamente e in maniera significativa alle nuove dinamiche del settore Technology in esame, in Italia, è necessario inserire nel quadro appena offerto anche le macro-caratteristiche di flessibilità e fiducia verso il lavoratore. In questo caso, il dipendente dovrà essere massimamente responsabile delle sue mansioni e, seguendo tali logiche, sarà necessario che egli agisca in piena autonomia, supportato dalla fiducia del suo superiore e da un certo grado di flessibilità. In quest'ottica i lavori a progetto ed un'organizzazione più piatta esprimono massimamente questi due concetti, affidando al dipendente l'interessa del lavoro, da svolgere secondo modalità da lui decretate. Il progetto, quindi, dovrà in primis coinvolgere il lavoratore, essendo sfidante nei suoi confronti. Rifugge da questa circostanza la ripetitività delle mansioni e l'alienamento del dipendente chiamato a svolgerne sempre di simili, mentre ci si apre alla possibilità di un pieno coinvolgimento anche psicologico del dipendente verso la materia in oggetto. Posto ciò, quindi, sarà nel suo interesse performare al meglio, sarà quindi logico dare fiducia ad un professionista così motivato, e permettergli di svolgere quanto richiesto in maniera flessibile. In relazione a quest'ultimo punto, di conseguenza, emerge la modalità ibrida declinata secondo la tipologia dello Smart Working vero e proprio, con ritmi e alternanza decisi dal dipendente direttamente e non da uno schema d'ufficio. In queste condizioni, il dipendente non solo sarà motivato a performare bene e con motivazione, ma sarà anche investito di una grande autonomia e flessibilità che dovrà dare riprova d'aver meritato. Sarà quindi nel suo interesse per primo raggiungere i risultati prefissati, non perché obbligato a farlo da contratto, ma perché ingaggiato e determinato a farlo da motivazioni intrinseche. Al contrario, è facile pensare che un'azienda che impone orari prefissati per svolgere mansioni parziali rispetto ad un processo terzo, con scarsa libertà decisionale, rischierà di avere dipendenti non motivati in quanto consapevoli di non doversi "guadagnare" lo stipendio, in quanto questo verrà comunque predisposto a fronte di un totale di ore timbrate e di attività minime svolte, e avvezzi a guardare altrove in cerca di condizioni lavorative maggiormente stimolanti. La fiducia di un superiore, l'autonomia e la flessibilità che esso può concedere, invece, costituiscono essi stessi stimoli alle performance del lavoratore.

Resta tuttavia ovvio che, nonostante quanto appena enunciato, sia comunque necessario predisporre strumenti di controllo per far sì che non si verificino cali nel coinvolgimento aziendale, nelle performance e che non si verificino comportamenti scorretti nell'ambito della libertà di esecuzione.

Rispetto a quanto emerso quindi dalle interviste, è possibile delineare un triangolo di dimensioni aggregate interdipendenti, in quanto in assenza di una le altre due prese singolarmente non potranno generare la stessa efficacia nelle tematiche trattate dall'elaborato.

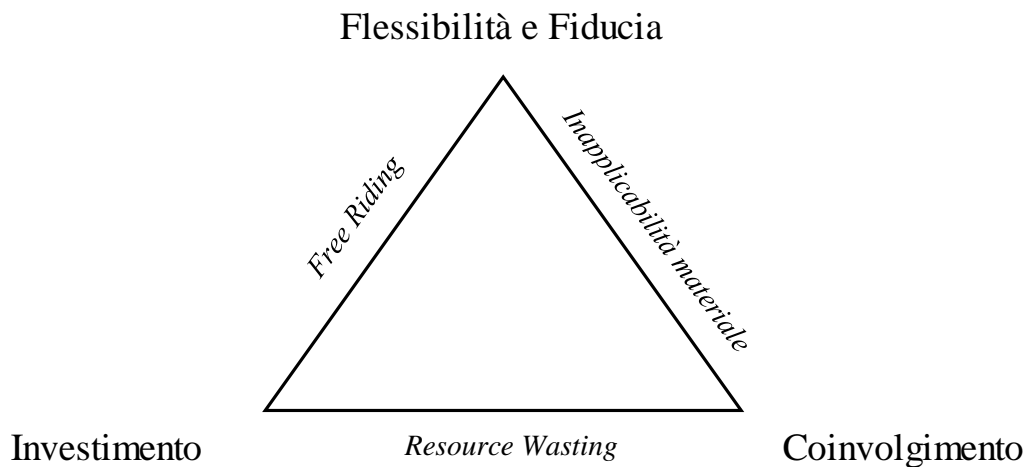


Figura 18 - Triangolo delle Dimensioni Aggregate

Nella figura 18 viene riportato graficamente il triangolo descritto nella sezione precedente, evidenziandone come ogni punto sia sostanziale al supporto dell'intera struttura. Sui lati della figura, difatti, sono evidenziati gli scenari possibilmente verificabili in mancanza del terzo punto, sottolineando l'importanza del loro mutuo supporto e l'impossibilità di raggiungere l'ottimo in mancanza di uno dei tre punti cardine.

Un'azienda che si proponga di investire e di dare fiducia e flessibilità al lavoratore, difatti, correrà il rischio che dato lo scarso coinvolgimento del dipendente in azienda, questo incorra nel fenomeno del *Free Riding*, approfittando della libertà a disposizione per percepire la propria retribuzione, incrementata a seguito degli investimenti per renderla incentivante, abbassando al minimo il livello di produttività delle proprie attività. Analogamente, un'azienda che proporrà un paradigma di reazione al cambiamento del mercato post Covid-19 basato solo sul coinvolgimento e sugli investimenti, non concedendo la giusta flessibilità e fiducia, non sarà evidentemente efficace. In questo caso, difatti, si incorre nel caso in cui i costi sostenuti a titolo d'investimento e supportati dall'*engagement* in azienda, non porteranno in ritorno sperato data l'impossibilità di realizzarsi in un ambiente fortemente gerarchizzato, formale e iper strutturato, costituendo un forte spreco di risorse -*Resource Wasting*- , tempo e perdendo di credibilità agli occhi dei dipendenti ai quali verranno quindi fornite istruzioni discordanti: da una parte una volontà di essere coinvolti e valorizzati dall'azienda, e dall'altra la mancata verificabilità di queste condizioni. In ultimo, si vagli l'ipotesi di un'organizzazione che predisponga flessibilità e fiducia verso il dipendente, e che lo coinvolga in maniera globale, ma che decida di non investire su di questo. Anche in questo caso,

si verificherà un'impraticabilità di quanto premesso con prospettive di autonomia e coinvolgimento, andando incontro ad un'evidente impossibilità materiale di concretizzare la teoria, provocando un danno sostanziale in termini di credibilità ed *Employer Branding*, disattendendo le aspettative dei dipendenti.

### **3.3 Risultati ottenuti**

Rispetto a quanto appena riportato, quindi, sarà possibile estrapolare un'analisi onnicomprensiva rispetto alla domanda di ricerca iniziale. Questa concerne il rilevamento e lo studio dei cambiamenti nel mercato del lavoro, con specifico focus sul settore Technology italiano, e il legame di questi con il fenomeno delle Grandi Dimissioni. In merito a ciò, ci si interroga se gli strumenti di Smart Working e delle Academy possano aiutare a contrastare il fenomeno, andando poi a rappresentare due nuovi pilastri sul panorama lavorativo post pandemico italiano. Nel complesso, quindi, ci si interroga su tre tematiche nel quadro di un'analisi che dal generale si avvicina sempre più al particolare. Seguendo lo schema proposto dal protocollo d'intervista, difatti, si potrà vedere come il primo approccio alla tematica in esame sia più generale e panoramico, indagando le macro-tendenze del settore IT secondo l'esperienza dei professionisti intervistati. Successivamente, invece, si procederà con una maggiore focalizzazione sul fenomeno oggetto di tesi, ovvero la Great Resignation declinata secondo le logiche del settore in esame sul panorama italiano. In ultimo, poi, si assisterà ad una biforcazione dell'analisi che preveda l'inquadramento in questo panorama dei paradigmi di contrasto, quali lo *Smart Working*, inteso come realtà vigente e appurata, e l'implementazione delle Academy come valido mezzo di recruiting e selezione, mirato ad assumere figure *junior* motivate a rimanere in azienda anche dopo il primo periodo di formazione e tirocinio. Nel paragrafo seguente, viene quindi proposta l'analisi dei punti appena enunciati, a seguito della ricerca sperimentale.

#### **3.3.1 Il nuovo panorama lavorativo ICT italiano**

Da quanto emerso, con riguardo al primo interrogativo in merito ai cambiamenti nel settore, è possibile rilevare una forte centralizzazione e valorizzazione del dipendente in azienda, che passa da risorsa umana a persona vista nel suo complesso. Per l'organizzazione non è più visto semplicemente come un insieme di competenze e forza lavoro, ma come un individuo nella sua interezza, con caratteristiche oggettive e soggettive. Secondo questa rinnovata accezione, quindi, prendono corpo importanti elementi che esulano dalla sfera economica come la motivazione ed il coinvolgimento, elevando la sfera soggettiva ad un livello di maggiore considerazione all'interno delle tavole rotonde apicali nelle aziende. Il lavoratore non si limita ad essere *dipendente*, bensì imprenditore di se stesso seppure impiegato in una società terza. Esso deve necessariamente essere coinvolto in prima persona nelle tematiche aziendali, essere motivato ad agire massimizzando la

sua produttività e ottimizzando i processi. Egli deve essere convinto in prima persona di voler giungere e sviluppare lo scopo aziendale, come fosse il suo. Il panorama lavorativo IT post pandemico, nello specifico, è caratterizzato da lavoratori con ambizioni personali forti, consapevoli del loro valore di mercato e che danno un maggior valore all'equilibrio vita-lavoro, non sacrificando più l'una in favore dell'altro. In un mercato con richieste di professionisti, tecnologie e competenze sempre maggiori, che ad oggi si può definire *Candidate Driven*, ovvero guidato dai candidati e dalle loro esigenze, la disoccupazione sarà quindi pressoché marginale. In tal senso, perciò, si potrà introdurre la tematica delle Grandi Dimissioni, inquadrandola in uno scenario scevro dalla paura di non ritrovare lavoro, ma anzi caratterizzato da un lato dalla possibilità di trovarne molto velocemente e con posizioni migliorative, e dall'altro dalla voglia e dalla concreta possibilità di mettersi in proprio e di gestire autonomamente la propria attività, e soprattutto i propri ritmi. In uno scenario dove l'offerta di lavoro da parte delle aziende è molto maggiore rispetto alla domanda dei candidati, difatti, questi ultimi avranno maggior potere contrattuale, soprattutto se in possesso di competenze rare da ritrovare sul mercato e se necessari per le aziende nell'affrontare il processo di transizione ed uscire dalla crisi subita. Dall'analisi, è quindi emerso che per abbassare il tasso di *turnover* e favorire la *retention* dei dipendenti in azienda, dato un salario allineato con le dinamiche di mercato, sia necessario investire sulla sfera soggettiva del lavoratore, legata al suo coinvolgimento in azienda e alle sue percezioni verso di essa, favorendo al contempo la possibilità di conciliare in maniera ottimale vita lavorativa e vita personale.

Tirando le fila, quindi, tra i cambiamenti nel settore Technology italiano si possono annoverare una forte centralizzazione del professionista, che assumerà un'accezione dissimile rispetto a quella di semplice dipendente subordinato. Nello scenario moderno, difatti, sarà importante investire sulla consapevolezza dell'immagine aziendale agli occhi del lavoratore, affinché egli se ne senta parte attiva, portando avanti progetti in cui possa sentirsi coinvolto in prima persona e che si allineino con i suoi valori e con quelli dell'organizzazione in un *unicum*; un aumento di richieste di competenze, tecnologie e di lavoratori specializzati, con conseguente nascita di inedite *job position*, talvolta specifiche e di nicchia. In questo caso, si è registrato un gap importante tra la necessità rilevata di competenze e quelle effettivamente presenti nel mercato, portando ad un divario che ad oggi caratterizza le tendenze di settore; un potere di mercato dei candidati molto maggiore rispetto a quello delle imprese, che li porta talvolta ad avanzare richieste salariali e in termini di modalità lavorative decisamente esose rispetto al passato. Richieste che le aziende si trovano a dover assecondare sempre più spesso; un'inevitabile concessione della modalità ibrida delle aziende, con una conseguente forte remotizzazione del lavoro. Lo *Smart Working*, difatti, è diventato un elemento determinante nella scelta tra un posto di lavoro piuttosto che un altro,

rappresentando uno spartiacque tra aziende all'avanguardia e solide, e realtà obsolete; un aumento negli investimenti in ambito digitalizzazione e sicurezza dati forte e decisamente repentino rispetto ai tradizionali ritmi italiani, dati da una parte dalla necessaria implementazione di strutture tecnologiche avanzate, e dall'altra dalla maggiore esposizione alle tematiche di privacy digitale e sicurezza informatica.

In generale, perciò, la figura del lavoratore in azienda ha assunto un ruolo prevalente, verso la quale sono necessari investimenti e accortezze maggiori rispetto al passato. Se prima si era investito sulle strutture materiali ed il dipendente aveva soltanto rappresentato la forza lavoro necessaria affinché queste producessero valore, oggi la proporzione si è invertita: i *devices* lavorativi devono mettere in condizioni il lavoratore di generare valore, e per farlo quest'ultimo dovrà essere immerso in un ambiente stimolante, incentivante e allineato con i suoi valori, in grado di preservare l'equilibrio vita-lavoro su ambi i fronti.

### **3.3.2 Smart-working: realtà in via di consolidamento**

Come già anticipato, l'analisi empirica conferma l'implementazione dello Smart Working come elemento irrinunciabile per le aziende, in ottica di competitività e presenza sul mercato. Questo, tuttavia, come testimonia M. Battista nella sua intervista, iniziava a fare capolino sul panorama italiano già prima del Covid-19, ma pressoché in forma sperimentali e rudimentali. Con l'avvento del Coronavirus agli inizi del 2020, tuttavia, la sua implementazione ha necessariamente avuto una repentina accelerazione, arrivando in poche settimane ad affermarsi all'interno delle case dei lavoratori, e non solo. Tutti i preconcetti sulla sua introduzione, sulla possibilità di un calo sostanziale della produttività, quindi, sono necessariamente passati in secondo piano. A seguito delle misure restrittive le aziende si sono trovate improvvisamente a dover adottare la modalità più drastica del *full remote* e al contempo a dover imparare a gestirla loro stesse, in parallelo alla formazione del personale verso queste nuove tecnologie. Nonostante le prospettive e le aspettative fossero per lo più negative, in quanto il pensiero comune era che i dipendenti sfruttassero l'occasione per comportamenti riconducibili al dolo e alla negligenza, dopo le prime fasi di assestamento, si è notato come in realtà il Covid-19 avesse aperto le porte ad una rinnovata forma di lavoro con concreti e sostanziali benefici. In molti casi, si è visto come il lavoratore sottoposto ad una modalità ibrida, nella prospettiva più mite rispetto a quella del *full remote*, ha riportato un forte calo dei livelli di stress dovuto al miglioramento dell'equilibrio vita lavoro, che ha portato ad un incremento delle performance. Al contempo, i costi di struttura e di gestione hanno subito un forte abbassamento, capace di compensare quelli sostenuti per l'implementazione delle strutture.

Proseguendo sulla tematica dei costi, anche quelli dei lavoratori hanno subito un interessante decremento, minimizzando la componente legata agli spostamenti e al traffico, risparmiando sia tempo che risorse. Un ulteriore vantaggio, inoltre, è quello esposto dal Data Analyst di Capgemini, che evidenzia come grazie a questa modalità sia possibile accettare offerte di lavoro, anche in altre città. La prospettiva riportata dal punto di vista del lavoratore viene poi ripresa anche da quello del recruiter, D. Piroli, che avvalorava quanto accennato ricollegandosi al problema della scarsità di risorse e professionisti specializzati: con la possibilità di lavorare da remoto secondo proprie esigenze, il bacino entro cui cercare questi rari professionisti si allarga enormemente, rendendo possibile valutare un profilo valido nel Sud Italia, anche per una posizione a Roma o Milano, agevolando e velocizzando il processo di selezione.

In tal caso, è importante riprendere la distinzione tra Remote Working e Smart Working, perché mentre il primo consente il lavoro da remoto solo all'interno di uno schema definito e secondo giorni assegnati, il secondo permette la vera e propria implementazione di questa modalità, dando la concreta possibilità al dipendente di organizzarsi secondo necessità e non in termini di programmi di rotazione. Nello scenario attuale -segnala D. Piroli- si è ancora in una fase di consolidamento di questa realtà e molte aziende sovrappongono le due accezioni di lavoro agile imponendo schemi di turnazione. Secondo il professionista del mondo del lavoro nel settore IT italiano, perché questo strumento possa esprimersi al massimo delle sue potenzialità, è necessario ancora un passo in avanti verso una logica svincolata dagli schemi e volta alla flessibilità, andando a riprendere anche il concetto di fiducia verso il dipendente, che solo così avrà la totale gestione del tempo e del suo lavoro.

In ultimo, quindi, è possibile concludere l'analisi di questo specifico punto con le parole del Cyber Security Manager di Atlantica, che riporta come secondo la sua esperienza l'implementazione dello Smart Working e la gestione di questo rispecchi fondamentalmente il rapporto tra dipendente e azienda: se quest'ultima ripone fiducia nel dipendente, investe su di esso e lo valorizza, allora la modalità ibrida sarà la lente d'ingrandimento sul loro legame tramite i risultati che esso porterà, pur svincolato dal controllo diretto, con obiettivi raggiunti in autonomia e per spinta personale all'ottimizzazione della migliore performance possibile.

### ***3.3.3 Formazione e Academy aziendali***

La tematica della formazione è uno dei temi principali su cui i lavoratori insistono nel mondo moderno. Come già anticipato nelle prime sezioni dell'elaborato, difatti, negli ultimi anni si è

registrato un vertiginoso innalzamento nel livello del grado di istruzione medio dei giovani. In un mondo in continua e repentina evoluzione, inoltre, questo tema non può rimanere stagnante, bensì dev'essere coltivato periodicamente onde evitare l'obsolescenza delle competenze. La realtà italiana su questo fronte non fa differenza, e soprattutto nel periodo post Covid sempre più aziende hanno optato per l'adozione di percorsi formativi all'avanguardia, rivisti nel concetto di Academy. Come riportato dall'AIDP, nel 2020 in Italia il numero delle Academy ha superato le 100, contro le 40 del 2015, con un tasso del 95% delle PMI che rendono accessibile ai propri dipendenti una formazione interna su materie tecniche, attività formative o di natura professionale.

Secondo l'analisi empirica riportata nell'elaborato questa tendenza viene confermata anche nel settore IT, dove soprattutto le competenze tecniche richieste sono sempre più specifiche e peculiari. In tal senso, i professionisti intervistati riportano come questa metodologia sia particolarmente efficace nelle fasce più giovani di lavoratori, e come questa possa efficacemente rappresentare uno strumento di selezione per l'interno efficace sia dal punto di vista dello sviluppo delle competenze, sia dal punto di vista della *retention*, aumentando il senso di appartenenza e l'adesione all'azienda da parte del dipendente. La formazione, e nello specifico le Academy, si propongono come investimento sul lavoratore neoassunto, che tramite queste svilupperà conoscenze specifiche del lavoro e della metodologia dell'azienda. In tal senso, egli sarà maggiormente riconoscente all'organizzazione che gli ha permesso di strutturare e formare la sua figura professionale, incentivandolo a rimanere al suo interno. Ovviamente, è inevitabile considerare che possano agire fattori terzi su queste tematiche, come le inclinazioni personali, i cambiamenti, e le decisioni legate alla sfera non lavorativa, ma in generale – come spiegato da M. Battista – le Academy tendono a trattenere maggiormente il dipendente in azienda perché gli permettono di toccare con mano il lavoro e di seguirne attivamente i processi, chiamandolo al centro dell'iter, a differenza di semplici tirocini in cui spesso lo stagista si limita ad osservare e seguire il superiore, sviluppando così la curiosità di vagliare altri ambienti, portandolo ad allontanarsi dall'azienda iniziale.

Perché tale formazione concorra attivamente a contrastare il fenomeno delle Grandi Dimissioni ed agevoli l'azione delle aziende nel panorama lavorativo post Covid, tuttavia, sarà imprescindibile che l'organizzazione sviluppi una forte comunicazione e un forte potere di brand perché il dipendente sia motivato a restare. Non basta quindi formare il dipendente, ma comunque resta sempre necessario motivarlo e coinvolgerlo al meglio. In assenza di un sufficiente *engagement* da parte dell'azienda, il rischio è quello di formare professionisti che spenderanno le competenze acquisite tramite le Academy altrove, portando il *know how* acquisito da potenziali competitors o semplicemente vanificando l'investimento fatto sulla loro figura professionale.

In conclusione, quindi, dall'analisi emerge potentemente la figura del dipendente come persona e non come insieme di risorse tangibili ed intangibili. Esso è quindi al centro del nuovo panorama lavorativo post pandemico del Settore IT, ma si dimostra svincolato da quelle logiche capitaliste e *workiste* che lo hanno portato alla concezione più tossica del lavoro. Si sottolinea fortemente l'importanza di avere un equilibrio tra vita privata e lavoro, dove quest'ultimo venga valorizzato tanto quanto la componente personale, lasciando coesistere entrambi in una prospettiva univoca. Non ci si identifica più con il proprio ruolo o con la forza del marchio per cui si lavora, ma al contrario ci si allinea con questi. I progetti a cui si lavora e le mansioni di cui ci si fa carico diventano attività che si *vogliono* svolgere e di cui si *vuole* essere parte attiva, in un'ottica di collaborazione e di sinergia verso un obiettivo condiviso e non solo di cieco dovere.

La soggettività diventa la spinta motivazionale più forte, capace di valorizzare gli strumenti di lavoro ed il percorso professionale di ciascuno, in un ambiente stimolante, meritocratico e avanguardistico, abbandonando logiche malsane e alienanti alla base del *Burnout* e del cosiddetto Lavorismo, e contrastando quindi il fenomeno in opposizione a ciò delle Grandi Dimissioni.



## CONCLUSIONI

Giunti alla sezione finale dell'elaborato, quindi, è possibile trarre le conclusioni di quanto visto scientificamente ed empiricamente, alla luce di quanto esposto e discusso nei paragrafi precedenti.

Partendo da un approccio più accademico, focalizzato sulle tematiche della resilienza e dell'Antifragilità, con il supporto degli scritti di Nassim Taleb e le sue opere quali *Il Cigno Nero* (2007) e *Antifragile* (2012), la prima sezione dell'elaborato si è sviluppata costruendo una formazione pressoché accademica. In questa prima sezione, difatti, si è introdotto l'argomento dal punto di vista degli studi scientifici precedenti, ponendo l'attenzione sulle tematiche di vulnerabilità dell'azienda, intesa come grado di esposizione di quest'ultima ad eventi terzi -interni o esterni- potenzialmente dannosi per il benessere dell'organizzazione; sulla tematiche della resilienza, approfondita in termini di capacità di reagire proattivamente agli avvenimenti inaspettati, tornando in auge dopo una battuta d'arresto imprevista; ed infine sul tema dell'Antifragilità, studiata come l'abilità di fare dell'evento terzo negativo un'occasione per un miglioramento in termini di performance e processi, interpretando l'avvenimento come una spinta a migliorarsi partendo da una base organizzativa proattiva, resiliente e flessibile.

Successivamente, l'elaborato prosegue inquadrando all'interno della cornice accademica i moderni avvenimenti e la recente emergenza pandemica, letta come evento esterno inaspettato e altamente dannoso per aziende ed economia, la quale, tuttavia, ha reso possibile la rinascita e la riorganizzazione aziendale di molte aziende, che ad oggi hanno compreso la necessità di un approccio differente rispetto a quello antecedente al 2020. In questa sezione, il lavoro di tesi magistrale si sviluppa sulla tematica della Great Resignation, ovvero il fenomeno delle Grandi Dimissioni. Quest'ultimo viene dapprima introdotto in una prospettiva più generale con riferimento alle sue origini statunitensi e nel quadro generale di diversi settori, per poi focalizzarsi sulla realtà squisitamente italiana, mirata all'analisi dei trend del mercato del lavoro del settore dell'Information Technology.

Alla luce di quanto esposto, quindi, la ricerca si concentra sullo studio sperimentale, sulla base del metodo qualitativo. Quest'ultimo si esplica in sette interviste semi strutturate con cinque macro domande, che dall'universale procedono poi verso il particolare, all'interno del contesto Hays Technology di Roma e poi ampliandosi al mondo più generale dell'HR e poi più concreto dei professionisti attivi tutt'oggi nel settore a più livelli. L'analisi, inoltre, si svolge secondo i criteri

teorizzati da Gioia e Corley (2004), proponendo concetti di primo ordine, come nodi tematici emersi dalle domane, concetti di secondo ordine, quindi, collegamenti con la sfera scientifica, ed infine le dimensioni aggregate, temi focali della ricerca, nonché risposta alla domanda iniziale.

Con riferimento proprio alla domanda di ricerca, che si propone di indagare se la crisi da Covid-19 abbia avuto impatti nel mondo del lavoro del settore IT italiano, e quali siano state le conseguenze per le aziende e per le realtà organizzative di queste, è possibile giungere alle conclusioni dell'elaborato.

A seguito di quanto esposto, non solo emerge prepotentemente che il Covid-19 abbia avuto forti implicazioni nel settore, ma che esso abbia concorso anche a cambiare la mentalità e l'assetto organizzativo delle aziende. La figura del dipendente adesso è al centro dell'attenzione della strategia aziendale interna, non più visto come parte dei processi o come risorsa insita di competenze produttive, bensì come persona nella sua soggettività ed oggettività. In era post pandemica, invero, il dipendente viene assimilato maggiormente alla definizione di professionista, inteso nel più letterale significato del termine

*“Chi esercita una professione intellettuale o liberale come attività economica primaria”*

Come riportato dal dizionario Treccani, quindi, la risorsa umana in azienda ad oggi viene intesa come colui che presta la sua attività professionale all'azienda per cui lavora e come tale necessita di essere adeguatamente coinvolto, ingaggiato nel progetto e nella società, di disporre di un certo grado di autonomia e fiducia, e di un investimento da parte dell'azienda che ne testimoni l'importanza e il peso che essa ripone sul suo dipendente. Quest'ultima parola, quindi, risulterà limitante ad oggi, perché -seppur viga un rapporto formale di subordinazione tra datore di lavoro e lavoratore- il soggetto coinvolto è portato a pensare come un collaboratore a Partita Iva. La possibilità, difatti, di trovare facilmente lavoro e di avere un potere di mercato importante, permettendosi talvolta di avanzare esose richieste, pone il lavoratore nella posizione di scegliere. Egli sceglierà non solo l'azienda, ma anche il progetto, l'ambiente, l'atmosfera in ufficio, la *mission* e la *vision* dell'organizzazione con cui deciderà di collaborare. Questo approccio, inoltre, sta evidenziando anche l'inevitabile tendenza a scegliere sempre più spesso il regime a Partita Iva piuttosto che il contratto canonico, definendo un nuovo trend del mercato che influenza anche le richieste che ricevono le aziende. Il lavoratore, anche a contratto, dovrà quindi essere trattato come una risorsa utile all'azienda, che apporti valore effettivo e che partecipi attivamente ai processi. Non è più solo una singola parte sostituibile del tutto, ora viene visto come parte integrante

dell'organizzazione e valorizzato come tale. A fronte di percorsi di formazione molto approfonditi e curati, difatti, i professionisti che si affacciano al mondo del lavoro sono iper-preparati e, soprattutto nel settore IT italiano, sono anche rari. Questo concorre ad alzare il target delle richieste e dei livelli salariali, ma non solo. Il lavoratore oggi non cerca banalmente lavoro, bensì la valorizzazione ed il coronamento di un ventennio speso in ingente preparazione; perciò, uno stipendio non potrà essere esaustivo.

In questo scenario, quindi, la possibilità di partecipare a programmi di Academy che formino la risorsa junior in modo concreto, definendone anche un percorso di crescita, emergono prepotentemente e rappresentano un buon elemento di *recruiting*, di *training* e di *retention* allo stesso tempo. A ciò si aggiunge l'inquadramento formale del margine di flessibilità lavorativa, definita dallo Smart Working più puro, ovvero quello dove il professionista potrà scegliere liberamente come impostare la sua settimana lavorativa, se in presenza o da casa, a seconda delle necessità lavorative e personali -perché, ancora una volta, è necessario valorizzare l'aspetto umano della propria forza produttiva. Quest'ultimo nodo tematico, inoltre, testimonia l'evoluzione della concezione del lavoro Agile in azienda: dapprima visto come una minaccia alla produttività o un *escamotage* per venir meno ai propri doveri da parte dei datori di lavoro, oggi invece esso viene interpretato come modalità efficiente ed intelligente di lavorare. Lo Smart Working, oggi, è ben accetto dal punto di vista aziendale e dei professionisti che ne usufruiscono, al punto da essere un criterio di scelta o un indice della stabilità e avanguardia di una società. Emerge fortemente il beneficio che esso ha apportato alle aziende che hanno saputo implementarlo e monitorarlo, con vantaggi sia per i lavoratori che per l'organizzazione, che hanno portato a rivalutare questo strumento positivamente e a formalizzarlo nelle moderne dinamiche del mondo del lavoro.

Punto d'arrivo dello scritto, quindi, la dimostrazione di come l'analisi di questi fattori si possa racchiudere nello schema triangolare che vede ai vertici gli elementi di Flessibilità e Autonomia, di Investimento, e del Coinvolgimento. Elementi chiave per l'interpretazione, la gestione e la valorizzazione delle risorse umane all'interno dell'organizzazione aziendale. In tal senso, la ricerca evidenzia perciò come il Covid-19 abbia avuto un concreto impatto sulle tematiche aziendali e come queste si siano dovute adattare con implicazioni manageriali e organizzative rinnovate. Quest'analisi, difatti, suggerisce come il legame con il manager ed i vertici in generale debba essere meno rigido e spigoloso, a favore di una maggiore flessibilità in azienda e di una maggiore armonia data dalla fiducia riposta nelle proprie risorse. Una leadership più comunicativa, partecipativa, e meno autoritaria ai giorni d'oggi può essere vista come basilare per il raggiungimento dell'ottimo in azienda. Al contempo, anche le strutture organizzative dovranno subire conseguenti modifiche, come l'implementazione di schemi più snelli e piatti, che portino le persone ad essere maggiormente indipendenti e collaborative allo stesso tempo, con nuclei

progettuali dedicati ed affidati ai singoli, capaci di intrecciarsi armonicamente in vista di un comune scopo finale. Comune scopo a cui i dipendenti in primis tendono per loro interesse e motivazione, e che non deve più essere imposto dall'azienda, bensì comunicato e condiviso con essa. Nei nuovi assetti organizzativi, inoltre, si dovranno prevedere larghi spazi per investimenti di carattere formativo, come le Academy o i trainings aziendali, per far sì che la valorizzazione delle risorse e del loro percorso prosegua oltre il momento dell'entrata in azienda, nell'ottica di una collaborazione continuativa e persistente con una classe di professionisti.

Tuttavia, è importante sottolineare i limiti della ricerca, che, come tale, giunge a risultati parziali della totalità dei possibili scenari. Nonostante l'elaborato indaghi su più livelli e tipologie di lavoratori coinvolti, spaziando dal mondo dell'*head-hunting*, ai professionisti nelle Risorse Umane, fino a quelli specifici di settore, i margini di completezza della ricerca non possono dirsi esauriti, con possibilità di sviluppi futuri in quest'ambito. Dalle interviste, ad esempio, emerge un ulteriore potenziale spunto per successivi lavori di ricerca, ovvero la tematica dei *Rotational Programs*: programmi rotazionali, proposti spesso ai neo-laureandi in procinto di entrare nel mondo del lavoro, che consentono di sviluppare diversi approcci testando le diverse aree e realtà aziendali, così da avere una formazione più completa e una permanenza in azienda più consapevole alla fine di questi. Quest'ultima menzionata, tuttavia, è solo una delle tematiche che possibilmente integrano la ricerca in esame, la quale trova ampi sviluppi nel filone di nuovi approcci alle varie realtà aziendali, come quello della settimana lavorativa di quattro giorni – *4 Working Days Week* – dal lunedì al giovedì, ancora in fase molto embrionale, ma che potrebbe accentrare le tavole rotonde dei vertici aziendali dei prossimi anni. I due esempi proposti, ad ogni modo, rappresentano da una parte una realtà esistente, ma poco nota, che già nell'imminente potrebbe essere oggetto di ulteriori sviluppi scientifici, e dall'altra parte una pratica in divenire, che sicuramente nei prossimi anni sarà centrale nelle ricerche a corollario rispetto a quella corrente. In ambo i casi, tuttavia, si propongono spunti futuri ad uno studio sperimentale che può comunque evolvere in molteplici ulteriori modi, i quali rappresentano al contempo i limiti insiti dello stesso elaborato, che lascia un fisiologico spazio ad ulteriori analisi future.

In conclusione, quindi, l'elaborato di tesi magistrale in esame testimonia come la crisi pandemica abbia segnato il panorama lavorativo del settore IT italiano e in che modo i due paradigmi di risposta ai cambiamenti della crisi proposti, ovvero l'implementazione formale dello *Smart Working* e la pratica della Academy aziendali, possano effettivamente contribuire a stabilire un nuovo corso dell'organizzazione aziendale e della progettazione organizzativa delle aziende, ponendo al centro l'individuo. Grazie all'analisi svolta, difatti, si comprende quanto quest'ultimo sia ad oggi centrale nelle tematiche aziendali e come la sua valorizzazione meritocratica sia imprescindibile per un approccio Antifragile verso il futuro. In un mercato così vasto e dinamico,

difatti, non è possibile definire limiti entro i quali la propria organizzazione potrà dirsi stabile o sicura, perché eventi come il Covid-19 o come quelli che hanno originato crisi in precedenza possono accadere e torneranno a verificarsi in modo inatteso. L'abilità delle aziende, quindi, passa attraverso l'implementazione di una struttura aziendale flessibile e adeguata a rispondere a queste eventualità, senza cercare di ignorarle o di ometterle nei confronti aziendali. Perché ciò si verifichi, quindi, essendo l'azienda una realtà fatta principalmente di persone, tutti gli attori coinvolti dovranno essere partecipi a strategie, processi e prospettive, così che ognuno di essi possa concorrere a prevenire la crisi, gestirla ed affrontarla in prima linea. L'azienda, ad oggi, deve entrare a far parte degli interessi dei suoi lavoratori non come mero mezzo di sostentamento e supporto economico, ma come scopo.

L'organizzazione moderna, perciò, si propone come un'azienda attenta ai bisogni del singolo, non soltanto relativi alla sfera professionale, ma anche personali. La società stessa dovrà entrare nell'ordine di idee che il singolo non sia solo una risorsa, ma una pluralità di realtà che esulano dalle dinamiche d'ufficio e al contempo le influenzano. Sarà quindi necessario sostenere e curare tutti questi aspetti per massimizzare la produttività del singolo, coinvolgerlo per far sì che esso si senta parte dell'azienda e vi lavori secondo questo *mindset*. La partecipazione aziendale deve coinvolgere la soggettività della persona per far sì che il lavoratore garantisca all'organizzazione la massima efficienza ed efficacia del suo impegno, nella consapevolezza di un'adeguata valorizzazione. In tal senso, saranno quindi fondamentali investimenti su di esso che ne testimonino la fiducia, ne aumentino l'autonomia e che forniscano al professionista gli strumenti adeguati per una collaborazione di mutuo beneficio.

Si noti, in ultimo, come non si parli più di remunerazione, bensì valorizzazione. La scelta della terminologia, quindi, sottolinea come in azienda non ci siano solo forza lavoro, braccia produttive, capacità, ma persone. Se è vero che il Covid-19 ha da una parte portato gravissime conseguenze sul piano sociale, esso stesso è stato artefice proprio dell'esaltazione dello stesso piano sia in azienda che al di fuori. Grazie alla pandemia, si è riscoperto il valore della vita al di fuori della produttività, della famiglia al di fuori dei colleghi e della realtà al di fuori di quella lavorativa. Si è assistito ad un ritorno alle mura domestiche, ai valori più tradizionali e al valore della semplicità, rallentando inverosimilmente i ritmi quotidiani, portando così il mondo a rivalutare il binomio tra vita privata e professionale, dove l'una non esclude l'altra, ma le due coesistono in una dimensione di perfetta realizzazione personale.

Questo elaborato, quindi, suggerisce una nuova interpretazione della realtà aziendale moderna, a valle della ricerca empirica svolta. Il lavoro di tesi magistrale è volto ad aprire gli orizzonti delle realtà organizzative a nuove interpretazioni che verosimilmente popoleranno gli scenari economici futuri, a seguito della ricerca sperimentale sui cambiamenti che la crisi da Covid-19 ha portato nel

settore Technology italiano, studiandone gli effetti sia sul piano economico-lavorativo, sia sulle ripercussioni che la dimensione sociale ha su di esso. In questo senso, si stagliano le nuove pratiche organizzative e manageriali menzionate in precedenza, e tutte le ulteriori possibili declinazioni che scaturiranno da ricerche future.

Scenari che fin ora avevano progredito in maniera pressoché parallela, ovvero quello della realtà aziendale e quella familiare, ad oggi trovano un punto di unione nella valorizzazione della società anche all'interno dell'ambiente lavorativo. I due aspetti della vita quotidiana, con un peso specifico distinto ma eguale nella giornata del singolo, non vengono più interpretati come fattori slegati, bensì si è studiato come l'uno possa influire in maniera diretta l'altro. Professionisti con una vita familiare e privata che ben si bilanci con quella lavorativa, difatti, si rivelano risorse più produttive e meno esposte al fenomeno del *burnout*. Conseguentemente, emerge come concedere un'eccessiva preponderanza al lavoro e alle attività d'ufficio non sia effettivamente il mezzo migliore per giungere all'ottimizzazione dei processi e alla massimizzazione della produttività. Al contrario, rendere possibile un corretto bilanciamento del tempo, includendo lavoro e famiglia allo stesso livello, e valorizzando le proprie capacità ed il proprio percorso, si dimostra ad oggi la chiave per un'azienda all'avanguardia, con professionisti motivati e preparati al suo interno.

Prima di essere lavoratori, risorse, professionisti, difatti, si è persone, ed in quanto tali la soggettività e l'aspetto più intimo della quotidianità non potranno essere scissi dall'impegno sul lavoro o dalla presenza in ufficio. La corretta combinazione tra queste due realtà, invece, si dimostra come il connubio strategico verticalmente e trasversalmente vincente: dal piano economico, a quello aziendale, fino ad arrivare al livello più personale.

*“Il meglio del vivere sta in un lavoro che piace e in un amore felice”*

*Umberto Saba*



## Ringraziamenti

Di sovente si tende a considerare la laurea come un obiettivo, un bersaglio da centrare o più verosimilmente un premio da conquistare. Tuttavia, una definizione di questo genere si pone come riduttiva e limitante. Una laurea, soprattutto una laurea magistrale, ovvero a coronamento di cinque anni di vita volti alla propria crescita e formazione, è ben più di un target o di un oggetto da collezionare: è un percorso.

È un percorso che inizialmente sembra infinito, con mille difficoltà, libri, esami e appunti, ma che alla fine sembra volgere al termine in un attimo. È uno strano periodo della vita dove si parte studenti e si arriva professionisti, dove di inizia ad esser consapevoli dei tratti che il proprio futuro assumerà senza fantasticare, senza più dire *“da grande”*, ma domandandosi piuttosto come realizzarsi. È una fase della vita in cui ogni giorno si scoprono *compagni di classe* nuovi, dove si creano gruppi di lavoro con persone diverse ad ogni progetto, dove non esiste più il vicino di banco, ma il compagno di corso che chissà se si ripresenterà alla prossima sessione. È un tempo in cui esistono pause caffè infinite come le nottate prima delle consegne, dove le abitudini delle persone si mescolano trovando strani equilibri tra notte e giorno, sessioni e lauree, delusioni ed inaspettate belle notizie. È un lasso temporale in cui il mercoledì a via Taro dalle amiche fuori sede acquista più valore del sabato e dove uno *“scusa, non posso, devo studiare”* ha il potenziale di un aperitivo. È quel sentiero, quindi, dove si impara l'autodeterminazione, il peso delle proprie scelte e delle proprie decisioni, dove si apprende il segno che la propria impronta può lasciare e come questa potrà influenzare un futuro che dipenderà da te stessa, dai pensieri formulati e dalle proprie considerazioni.

In questo percorso sono entrata nel 2020, nello specifico nella delicata ed incerta parentesi tra la prima e la seconda fase pandemica italiana, con una mascherina sul viso, un background universitario altro e un bagaglio misto di entusiasmo e titubanza in merito al corso che i miei studi e la mia vita avrebbero preso in termini di modalità, voti, adattamento e vita accademica. Ho iniziato sedendomi ad un banco scelto casualmente e, ad oggi, dopo due anni, mi rendo conto che non potrei essere più grata di quanto mi abbia dato. Con questo elaborato, coronano il mio percorso universitario chiudendo al contempo quello strano e meraviglioso periodo della mia vita, che non sarebbe stato lo stesso senza il supporto delle persone che mi hanno accompagnata.

In primis, un ringraziamento particolare va alla mia famiglia e ai miei nonni, che mi hanno sempre sostenuta in ogni passo, fidandosi del mio giudizio e sostenendomi nelle mie scelte. Ognuno di loro ha contribuito in modo personalissimo e genuino, fornendomi tutto il supporto necessario per affrontare ogni tipo di situazione secondo proprie inclinazioni: ringrazio mio padre, Gianluca, di cui ad oggi ricalco la tenacia e del quale ho sempre percepito la forza ed il peso dello sguardo di quei suoi occhi blu sulle mie spalle. A mio padre, che mi ha sempre lasciata libera di sbagliare, di provare, di riuscire e di gioire, certa del fatto che in ogni caso avrei avuto la sua rete, il suo orgoglio e la sua presenza a sostenermi in qualsiasi circostanza, a colui che si è preso l'onere di starmi accanto anche nei momenti più bui, ad oggi devo molto dell'onore di questo traguardo; ringrazio mia madre, Fernanda, alla quale devo tutta la pazienza di avermi ascoltata e supportata nei momenti di nervosismo e sconforto intrinseci del percorso intrapreso, nei quali uno sfogo o una parola rappresentavano ciò di cui potevo aver più bisogno; ringrazio mia sorella Benedetta, che ha la capacità di far tornare il sereno con uno dei suoi insostituibili sorrisi incorniciati da dolcissime fossette e dagli occhi verdi più espressivi che conosca. Colei che ha l'abilità di riempire la stanza con una vivacità tale da convincerti di poter superare anche il più insormontabile degli esami, che mi spinge costantemente a dare il massimo e ad essere la versione migliore di me stessa per lei.

Nel raggiungimento dell'apice del mio percorso, un ringraziamento importante va alla mia relatrice Sara Lombardi, con la quale decisi di coronare il mio percorso magistrale già durante le lezioni del primo anno e che con estrema professionalità mi ha supportata fino alla stesura di questo elaborato. Distinta dallo stesso spirito del corso di Progettazione Organizzativa tenuto in aula, mi ha accompagnata verso la conclusione del mio corso di laurea magistrale con un'accortezza, una competenza accademica e una passione per l'insegnamento che considero appannaggio di pochi professionisti, e che ammiro profondamente.

Mi preme inoltre menzionare in questa sezione Tommaso, una delle presenze più forti nella mia vita, che indiscutibilmente rappresenta una pietra miliare del mio percorso personale ed accademico dagli arbori della maturità fino ad oggi. A lui, che ha sempre creduto in me, spingendomi a partecipare ad una delle esperienze più belle della mia vita, l'Erasmus, e che giorno dopo giorno non ha mai smesso di guardarmi con quell'orgoglio e quell'amore che ad oggi mi hanno portata fin qui, e che non potrò mai smettere di ricambiare.

Tra le persone a cui devo parte del successo di questa magistrale, tuttavia, un ringraziamento va anche a Matteo, che dal secondo semestre del primo anno in Luiss mi ha sempre accompagnata nel mio percorso, dalle tisane durante lo studio al primo giorno a Bruxelles, al traguardo di oggi, credendo in me e nel mio potenziale dal primo momento con un affetto di cui solo lui è capace.

Il mio percorso, tuttavia, non sarebbe mai stato lo stesso senza i miei amici più cari, che hanno saputo come prendermi nei giorni prima degli esami e come festeggiare subito dopo, e che in ambo i casi sapevo avrei sempre trovato lì con un sorriso... e talvolta un calice di vino in mano.

Ringrazio Arianna, una sorella non di sangue, ma per scelta, che dai tempi dell'asilo non ha mai smesso di essere al mio fianco sostenendomi ogni giorno sia nella ragione che nel torto. A lei, quella persona che sento vicina da quanto ho memoria e che ha condiviso con me ogni passo mosso per arrivare fin qui, come io con lei, certe della costante presenza l'una dell'altra.

Ringrazio Micaela, quell'amica vera conosciuta ai tempi del liceo e diventata parte integrante della mia vita. Quella confidente del cui giudizio puoi fidarti ciecamente, sempre pronta ad ascoltarti, ad offrirti un abbraccio nei momenti no, un brindisi nei momenti da festeggiare e una serata giochi a *casetta* con Andrea, Lorenzo e Manfredi in ogni circostanza.

Ringrazio Alessandra, per i pomeriggi in palestra dopo lo studio e le giornate di relax al mare capaci di offrire quello slancio e quell'energia sempre nuovi per affrontare il prossimo ostacolo. Ringrazio Giovanna e Federico, che con le loro serate hanno saputo colorare il mio ultimo anno da studentessa, con un tocco di brio e un briciolo di follia irrinunciabili. Un pensiero va inoltre ai miei amici in Luiss, ed in particolare a Valerio, ben più di un compagno di corso, bensì un amico paziente, che mi ha incoraggiata durante le sessioni e ha condiviso con me i festeggiamenti subito dopo tra un pranzo da Tiepolo e una serata in compagnia. Ringrazio inoltre le amiche di via Taro, Valentina, Anna, Paola e Virginia, conosciute durante il primo anno in Luiss, a cui devo parte dei miei successi accademici grazie al loro costante sostegno, e delle serate più memorabili tra un esame e l'altro.

Un grazie va ai ragazzi incontrati in Erasmus, con cui quei cinque mesi sono volati, e che mi hanno fatta sentire a casa anche in un Paese straniero, di cui porterò con me sempre un bellissimo ricordo. In particolare, un pensiero va a Giulia, con la sua vena di follia e la sua inguaribile allegria, ed Amanda, con la sua tenacia e determinazione che mi hanno sempre spinto a dare il meglio di me, anche in una realtà diversa dalla mia.

In ultimo, ringrazio l'ufficio di Hays ed in particolare il mio team in stage, da cui ho ricevuto ben più di un supporto professionale, ma che è diventata una piccola famigliola strampalata, dalle bizzarrie di Stefania, alle schiscette di pasta di Matteo, al supporto da fratello maggiore di Riccardo, al giudizio di Mary senza il quale chissà dove saremmo finiti.

Durante questo percorso ho avuto la fortuna di ricevere il supporto davvero di molte persone, tutte diverse e uniche tra loro, e che mi hanno fatta sentire amata e sostenuta ognuno a modo proprio, ma costantemente: chi mi ha abbracciata quando ne avevo più bisogno; chi mi ha mandato quel

messaggio di supporto nel momento opportuno; chi mi ha calmata durante le fasi più critiche del mio percorso e chi è stato al mio fianco nelle mie peripezie ed in qualche follia tra una sessione e l'altra. C'è chi ha creduto in me in un altro Paese, in un posto di lavoro nuovo, o in ambi i casi; chi invece mi è stato più vicino durante i primi esami in lockdown, chi durante le ultime fasi della tesi di settembre, e chi lo ha fatto per tutto il tempo; infine c'è chi semplicemente con uno sguardo ha saputo comunicarmi più di mille parole di conforto. Grazie.

A voi devo non solo parte di questo traguardo, ma anche della persona che sono oggi.

## Bibliografia

Palumbo R., Manna R., (2019), “*Un inquadramento concettuale della resilienza organizzativa. Verso la formulazione di una ricetta per rendere un’organizzazione “resiliente”*”, Impresa Progetto - Electronic Journal of Management.

Sheffi. Y., (2005), “*The Resilient Enterprise*”, The MIT Press.

Elkington J., (1999), “*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*”, John Wiley & Sons, Hoboken.

Rai S., Rai S. S., Singh N. K., (2021), “*Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective*”, Springer Nature.

Hui Q., Cao X., Lou L., He H., (2014), “*Empirical Research on the Influence of Organizational Support on Psychological Capital*”, American Journal of Industrial and Business Management, Vol.4 No.4, Article ID:44555, pp 8.

Luthans F., Luthans, B.C., Luthans K.W., (2004), “*Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital*”, Business Horizons, Vol. 47, No.1, pp 45-50.

Tedeschi R.G., Calhoun L.G., (2004), “*Posttraumatic Growth: Conceptual Foundations and Empirical Evidence*”, in Psychological Inquiry, Taylor & Francis, Vol. 15, No. 1, pp. 1-18.

Taleb N., (2007), “*The Black Swan*”, Random House.

Taleb N., (2012), “*Antifragile: How to Live in a World We Don't Understand*”, Allen Lane.

Oates W., (1971), *“Confessions of workaholics: the facts about work addiction”*, World Publishing Company.

Kivimäki M., Jokela M., Nyberg S.T., Singh-Manoux A., Fransson E. I., Alfredsson L., Bjorner J. B., Borritz M., Burr H., Casini A., Clays E., De Bacquer D., Dragano N., Erbel R., Geuskens G. A., Hamer M, Hoofman W. E., Houtman I. L., Jöckel K. H., Kittel F., Knutsson A., Koskenvuo M., Lunau T., Madsen I. E. H., Nielsen M. L., Nordin M., Oksanen T., Pejtersen J.H., Pentti J., Rugulies R., Salo P., Shipley M. J., Siegrist J., Steptoe A., Suominen S. B., Theorell T., Vahtera J., Westerholm P.J.M., Westerlund H., O’Reilly D., Kumari M., Batty G. D., Ferrie J. E., Virtanen M., (2015), *“Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke: a systematic review and meta-analysis of published and unpublished data for 603 838 individuals”*, The Lancet, Vol 386 No. 10005, pp 1739-1746.

Thompson D., (2019), *“Workism Is Making Americans Miserable”*, The Atlantic.

Spence J. T., Robbins A. S., (2010), *“Workaholism: Definition, Measurement, and Preliminary Results”*, Journal of Personality Assessment, Vol. 58, pp 160-178.

Twenge J. M., (2015), *“Time Period and Birth Cohort Differences in Depressive Symptoms in the U.S., 1982–2013”*, Soc Indic Res Vol. 121, pp 437-454.

Bianco A., (2020), *“Il mondo post COVID-19: cesura o continuità?”*, Università degli Studi G. D’Annunzio, Chieti.

Costa D., (2000), *“The Wage and the Length of the Work Day: From the 1890s to 1991”*, Journal of Labor Economics, Vol.18 No.1, pp 156-181.

Whillans A. V., Elizabeth W. D., (2018), *“Valuing Time Over Money Predicts Happiness After a Major Life Transition: A Pre-Registered Longitudinal Study of Graduating Students.”* Harvard Business School Working Paper, No. 19-048.

DeVoe S. E., Pfeffer J., (2011), *“Time Is Tight: How Higher Economic Value of Time Increases Feelings of Time Pressure”*, Journal of Applied Psychology.

De Jouvenel B., (1997), *“La teoria pura della politica”*, Giuffrè.

Stoppino M., (2000), *“Potere e Teoria Politica”*, Giuffrè Editore.

Thompson D., (2021), *“The Great Resignation Is Accelerating”*, The Atlantic.

Lester R., Rouen E., Williams B, (2021), *“Financial Flexibility and Corporate Employment”*, Stanford University Graduate School of Business Research Paper.

Santori F. G., (2021), *“La «grande dimissione»: dagli Usa all’Italia, il settore più colpito è quello hi-tech”*, Il Corriere della Sera.

Paesani P., (2018), *Manuale di Economia Politica*, Giappichelli Editore.

Lievens. F., Slaughter J. E., (2016), *“Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.

Gioia A. D., Corley K. G., Hamilton A., (2013), *“Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research”*, Organizational Research Methods Vol.16 No.1, pp 15-31.

Marini M., Onesti T., (2015), *“Le politiche di incentivazione del personale chiave: l’utilizzo delle stock option”*, Luiss Thesis.

Palepu S., Nitsch A., Narayan M., Kim S., Osier N., (2020), *“A Flat Organizational Structure for an Inclusive, Interdisciplinary, International, and Undergraduate-Led Team”*, Front. Educ. 5:102. doi: 10.3389

Brown D., Armstrong M., (2001), "*Paying for Contribution: Real Performance-related Pay Strategies*", Work Study, Vol. 50 No. 1.

Jensen M. C., Meckling W. H., (1976), "*Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*", Journal of Financial Economics, Vol.3, No. 4, pp 305-360.

## Sitografia

<https://www2.deloitte.com/>

<https://www.kmsenpai.it/>

<https://forbes.it/>

<https://www.corriere.it/economia/>

<https://www.bsigroup.com>

<https://www.gallup.com/>

<https://www.bbc.com/>

<https://www.ilsole24ore.com/>

<https://www.repubblica.it/>

<https://www.fortuneita.com/>

<https://www.padovapsicoterapia.it/>

<https://www.money.it/>

<https://www.ecodibergamo.it/>

<https://it.macspots.com/>

<https://www.onesession.it/>

<https://www.laregione.ch/>

<https://www.theatlantic.com/world/>

<https://www.biancolavoro.it/>

<https://www.greenbiz.it/>

<https://ourworldindata.org/>

<https://www.buzzfeednews.com/>

<https://www.weforum.org/>

<https://www.bustle.com/>

<https://www.linkiesta.it/>

<https://www.huffingtonpost.it/>

<https://www.manageritalia.it/>

<https://www.ripartelitalia.it/>

<https://italia-informa.com/>

<https://www.haystechnology.com/>

<https://www.arera.it/>



## RIASSUNTO

Tirando le fila del presente lavoro di tesi magistrale, è possibile sintetizzare quanto esposto ripercorrendo brevemente lo scritto accademico. In quest'ultimo, si propone di analizzare come la crisi da Covid-19 abbia influito sul mercato del lavoro, quali siano stati i suoi effetti sui *drivers* che guidano i lavoratori nella definizione del *trade off* tra lavoro e vita privata, e quali i possibili sbocchi derivanti dalle nuove circostanze. Sul lungo raggio di questi temi, quindi, la domanda di ricerca è volta all'analisi dei cambiamenti che la struttura aziendale e le dinamiche organizzative interne dovranno affrontare, per rispondere in ottica resiliente alla crisi sanitaria del biennio precedente. Nello specifico, l'obiettivo di ricerca che la sperimentazione si pone è quello di capire se e in che misura questo fenomeno possa aver avuto ripercussioni nel mercato del lavoro del settore tecnologico italiano, e se i due paradigmi di risposta a tale criticità, ovvero l'implementazione dello Smart Working e l'introduzione delle Academy, possano rappresentare un valido mezzo di contrasto al fenomeno e soprattutto di adattamento resiliente agli effetti generati dall'avvento del Covid 19 sulla forza lavoro del comparto ICT dello Stivale.

La ricerca si sofferma, quindi, nel primo capitolo sull'approfondimento del lato teorico del fenomeno. Con riferimento al paper di Rai S.S., Rai S., Singh N.K. (2020) viene approfondita la tematica della Resilienza Organizzativa, ovvero la capacità delle aziende di assorbire gli shock, di prepararsi e di reagire ai cambiamenti inattesi, riorganizzandosi di conseguenza per fronteggiare la nuova realtà creatasi. In questo frangente, figura come chiave la lettura dell'articolo di Roberto Silibia (2021) per approfondire le specifiche del fenomeno, con un'analisi consulenziale. Si analizza in tandem anche il ruolo del singolo Individuo inquadrato nella cornice dell'azienda resiliente, fondamentale in quanto particella atomica primaria nella composizione dell'organizzazione aziendale. In questa prima sezione, perciò, viene sviluppata e studiata la definizione di vulnerabilità aziendale (Sheffi Y., 2005), intesa come commistione delle probabilità che si verificano avversità e della loro entità, approfondendo l'origine di queste ultime con la suddivisione delle tre macrocategorie di Christopher e Peck (2004); i fattori che compongono la capacità di resilienza di un'azienda, in capo a sostenibilità sociale ed economica; si approfondisce l'articolazione della cosiddetta "Organizzazione Resiliente", declinata nella in tre macroaree in cui si articolano i tre elementi basilari secondo i parametri citati nel *Organizational Resilience Index*

2021, dettati dall'ente internazionale *BSI Group*<sup>38</sup>: Persone, Processo e Prodotto; e infine, con l'ausilio del lavoro di Qingshan Hui, Xuansheng Cao, Le Lou, Hua He (2014), si vaglia l'analisi della resilienza dell'individuo stesso e di come questa si leghi inevitabilmente al punto immediatamente precedente, in quanto elemento alla base della stessa azienda, vista come lo strumento attraverso il quale si valorizza il frutto del lavoro dei singoli fino alla generazione di un output. In tal senso, facendo riferimento alle pubblicazioni di F., Luthans, K.W. and Luthans, B.C. (2004), perciò, si è indagato l'aspetto psicologico del capitale umano, e come il contributo di ognuno all'interno del contesto organizzativo risulti essere influenzato in maniera diretta dal suo legame con l'azienda e soprattutto dal suo atteggiamento e dal suo rapporto verso il contesto lavorativo in cui è immerso.

Su questo filone, l'elaborato procede applicando tali nozioni al fenomeno empirico del Covid-19, verificatosi agli inizi del 2020 e in attuale fase di tramonto, osservandolo come un evento prevedibile, e allo stesso tempo inaspettato, in grado di minare la stabilità di molte realtà organizzative su suolo globale.

Inizialmente si fa riferimento alla *Post-traumatic Growth*, PTG, ben esposta dallo psicologo psicoterapeuta Simone Bertossi (2020), introducendo in questo modo il delicato aspetto psicologico della trattazione. L'analisi di ciò si dimostra di fondamentale importanza per comprendere il punto di vista di Nassim Taleb, epistemologo, matematico ed esperto di scienze dell'incertezza, autore de "Il Cigno Nero" (2007), saggio in cui spiega e discute della tendenza umana a cercare soluzioni semplicistiche a posteriori, rispetto ad eventi rari ed imprevedibili. In tal senso, viene approfondito quanto teorizzato con il richiamo concreto a questa tipologia di eventi nel passato grazie all'articolo di Flavia Provenzani (2018) e a quanto si verificherà verosimilmente nel mondo post-Covid, con l'analisi di Bianco A. (2020). Successivamente, si prosegue con riferimento al secondo scritto di Taleb N. (2012), "Antifragile", opera legata alla fase di ripresa e risposta successiva ritorno all'equilibrio dopo un primo sconvolgimento, rifacendosi unitamente anche all'analisi di Luca Mori (2022), il quale spiega l'evoluzione dei comportamenti e degli approcci esplicitata precedentemente da Nassim Taleb, con un mirato parallelismo classico capace di descrivere emblematicamente i passaggi verso un nuovo *mindset* ed un atteggiamento competitivo nel mutevole mondo odierno.

Il secondo capitolo dell'elaborato si propone, invece, di contestualizzare quando analizzato teoricamente in precedenza e di applicarlo alla realtà attuale. Nella prima parte, difatti, ci si è soffermati sull'analisi di cosa abbia concorso a generare le condizioni tali per cui, dagli inizi del

---

<sup>38</sup> La British Standards Institution, costituita nel 1901, è il primo ente ufficiale di normazione, attualmente attivo in 120 Paesi con sede a Londra.

2022, un'ondata di dimissioni di massa ha caratterizzato – e sta segnando tutt'oggi- la panoramica odierna.

Per spiegare un fenomeno tale, si rende necessario ricercare fino alle radici della moderna economia, facendo riferimento alle teorie di Keynes (1930) approfondite poi nell'articolo de La Regione (2021). Si parte da una visione novecentesca dell'innovazione e si va ad analizzare come le nuove tecnologie ed il nuovo *concept* di lavoro si siano distaccati dalle previsioni teoriche e abbiano invece concorso a creare le basi per la realtà del XXI secolo. Fino a due anni fa, invero, la tendenza a sostenere un *overload* di lavoro quotidianamente ha portato a normalizzare il fenomeno del “*Workalcoholism*” (Oates W., 1971) o meglio noto “*Workismo*” come descritto da Derek Thompson (2019) nel *paper* “*The Religion of Workism Is Making Americans Miserable*” edito già in epoca pre-pandemica. Approfondito anche nel lavoro di Grassi M. (2021), il neologismo lessicale, che pone il lavoro sullo stesso piano di una vera e propria religione – come suggerito dal termine proprio della sfera ecclesiale-, indica il fenomeno di dipendenza da lavoro che concorre a spiegare come mai le teorie keynesiane non trovino rappresentazione nel mondo di oggi (Angelini L., 2022; Albè M., 2013) e pone le basi per comprendere le motivazioni e le origini del fenomeno al centro della trattazione. In tal senso, si evidenzia come -soprattutto negli anni precedenti al Covid-19- le principali preoccupazioni delle nuove generazioni fossero di matrice economica e lavorativa (Whillians A.V., Dunn E. W., 2018; Rheault M., 2022), tralasciando gli aspetti più soggettivi e personali del proprio essere, in un'ottica volta al successo e alla realizzazione professionale, prima di quella relativa alla propria persona in quanto tale (Twenge J. M., 2014). Viene analizzato statisticamente il tema, indagando le dirette conseguenze sull'ordine psicologico di priorità delle persone (DeVoe S. E., Pfeffer J., 2011), comprendendo come timori legati alla sfera economico-lavorativa, possano addirittura rappresentare uno scoglio maggiore se paragonati alle tematiche di vita quotidiana.

Emerge quindi come il fenomeno del *Workismo*, rappresenti una delle maggiori cause artefici della cosiddetta *Burnout*<sup>39</sup> *Generation* (Peterson A. H., 2019), denominazione con cui si identifica quella classe di giovani lavoratori, oberati dagli incarichi e dalle pressioni, al limite psicofisico a causa dello stress generato da lavoro, responsabilità professionali e non solo. Come emerso dall'analisi congiunta del University College di Londra (2015), viene evidenziato inoltre come tale fenomeno possa portare in seno gravi conseguenze non solo per la psicologia, ma anche per la salute delle persone, aggravandone il disagio.

---

<sup>39</sup> *Burnout*: termine coniato da Herbert Freudenberger nel 1974 che indica una condizione di forte stress psicologico dovuto a problemi connessi alla sfera lavorativa. Attualmente è riconosciuto ufficialmente dall'OMS in ambito “*International Classification of Disease*” (ICD)

Con l'avvento del Coronavirus e per via delle implicazioni che esso ha portato con sé, questa generazione di lavoratori, caratterizzata da alti livelli di stress e da ritmi decisamente incalzanti, si è trovata ad interfacciarsi con un mondo che invece richiedeva un atteggiamento completamente opposto, ovvero quella di dover inevitabilmente rallentare per ritirarsi nelle mura domestiche, a protezione della propria salute. La risposta delle aziende, tuttavia, è sembrata inasprire la situazione preesistente anziché moderarla secondo correnti esigenze, imponendo ai lavoratori ritmi ancor più pressanti, giustificati dalla comodità del proprio domicilio, concorrendo così a creare terreno fertile per il fenomeno in analisi.

In tal senso, si fa riferimento ai dati forniti da *Our Data In The World*, per un riscontro empirico di quanto descritto, e si fornisce un'analisi sull'evoluzione dei trend con riferimento al punto di vista di Costa D. (2000).

E' inoltre necessaria l'introduzione della nozione di "Adulthood", termine utilizzato per indicare tutte quelle attività svolte quotidianamente da una fascia di persone adulte a titolo routinario, come ad esempio spedire un pacco o pagare una multa. Questa tipologia di attività svolge un ruolo rilevante nello sviluppo del Burnout, in quanto tali compiti assumono sempre di più un ruolo marginale nella vita dell'individuo dedito interamente al lavoro, al punto da generare un senso di vera e propria inettitudine nei confronti della "vita da adulti" al di fuori dell'ufficio, incrementando il tasso di stress e insoddisfazione del soggetto.

La seconda sezione dello scritto prosegue descrivendo il fenomeno della *Great Resignation* (Thompson D., 2019) partendo dalla base accademico - filosofica fornita dalle teorie di Bertrand De-Jouvenel, descritte nel lavoro di Lucrezia Nurri (2018), la quale riporta puntualmente le logiche del potere e di come questo possa trovare realizzazione. Successivamente, si passa ad approfondire il focus sul fenomeno attuale, partendo dalle origini pratiche dello stesso.

Si giunge quindi alla descrizione del fenomeno in sé. Partendo dalla terminologia, il nome *The Great Resignation*, coniato per la prima volta a maggio del 2021 da Anthony Klotz, professore di Management alla A & M Texas University, indica il fenomeno delle Grandi Dimissioni di massa originatosi negli US nelle fasi finali della crisi pandemica. Tale tendenza, viene prima inquadrata nel documento in un contesto globale, partendo dalla sua radice squisitamente statunitense, legata ad aspetti culturali e legislativi (*The Personal Responsibility and Work Opportunity Reconciliation Act*, PRWORA), religiosi relativi al protestantesimo e filosofici (Weber M., 1905), facendo riferimento all'analisi di Kate Morgan (2021). Successivamente si focalizza sul panorama italiano (Francesco Bruno, 2022; Balduzzi G., 2021, Conte V., 2022) comprendendo gli aspetti chiave del profilo dei soggetti coinvolti (Beronia G., 2022) e le modalità con cui questo fenomeno si è tradotto

e si sta manifestando anche in questa specifica area geografica e di mercato. Inquadrata nel frangente internazionale, l'analisi viene sostenuta statisticamente dai dati dello studio di McKinsey (De Smet A., Dowling B., Mugayar-Baldocchi M., Schaninger B., 2021) e da quelli riportati dal MIT Management Sloan Review. Viene introdotta inoltre un'ultima concausa del fenomeno, legata al comportamento delle aziende durante il periodo pandemico (Lester R., Rouen E., Williams B., 2021). Dagli studi citati, infatti, è emerso come il supporto ed il sostegno da parte delle organizzazioni verso i propri dipendenti possa aver giocato un ruolo chiave nell'ambito della *retention* post-crisi.

A valle di ciò, è inoltre necessario introdurre due nuovi elementi per proseguire l'analisi: il fenomeno del *Job Hopping*, ovvero la pratica di origine statunitense concernente il cambio frequente di lavoro da parte dei giovani, con riferimento all'articolo di Martina Regis (2021) per una trattazione generale, e all'articolo di Manager Italia del 2017 per un focus italiano del fenomeno; la neonata YOLO Economy, descritta nell'articolo di Maccarone C. su Forbes (2021) e verificata empiricamente dal sondaggio di Deloitte del 2021. Quest'ultima tendenza in particolare, nata a metà del secondo decennio del secolo corrente, si esplica in un rinnovato concetto di economia basato sulle proprie inclinazioni personali e le proprie passioni, indirizzato a lasciare sufficiente spazio alla propria auto realizzazione, di sovente attraverso la nascita di piccole e medie imprese, ed in generale attraverso l'aumento del numero di lavoratori che scelgono di abbracciare l'approccio *freelance* e quindi di aprire una Partita Iva, lavorando da *contractors* - e non sotto contratto.

In ultimo, l'elaborato si è soffermato sulla prospettiva italiana del fenomeno, principalmente nel settore Informatico e Digitale dello Stivale. Secondo studi riportati da Fortune nell'articolo di Mancini A. (2022), difatti, questo settore è risultato essere quello maggiormente colpito dal fenomeno delle Grandi Dimissioni, sia per la natura dello stesso, che nella fase post pandemica si è reso necessario ed insostituibile per le aziende, sia per il retaggio culturale italiano, esplicitato e declinato in termini scolastici nell'intervista a Davide Piroli pubblicata da Italia Informa (2021). Il Manager di Hays ha denunciato come fino a poco tempo fa il sistema universitario si basasse prettamente su metodologie tradizionali e poco applicative, generando quindi una forte mancanza di competenze a seguito dell'avvento del Covid-19 e delle nuove esigenze di digitalizzazione. In accordo con il punto di vista di Pietro Novelli, Country Manager Italia di Oliver James, esposto nella sua intervista a La Repubblica (Pirola M., 2021), la commistione di questi due fattori, quindi, ha contribuito alla scarsità di risorse tecniche competenti, concorrendo a creare una fetta del mercato del lavoro incoraggiata da un potere contrattuale del tutto unico nel suo genere, ed in virtù di ciò legittimata all'avanzare richieste migliorative dal punto di vista salariale e di *well-being*,

chiave nella genesi del trend dimissionario in analisi. In questo scenario, a seguito di due anni segnati da lockdown e pandemia, i dipendenti in generale hanno quindi provveduto a rivedere le loro priorità mettendo al centro la propria psicologia ed il proprio benessere, elementi che prima erano al servizio degli scopi lavorativi. Queste logiche, perciò, si applicano in maniera ancor più pesante a quella quota di lavoratori rari e consci della loro indispensabilità, che di conseguenza guideranno l'espansione italiana del fenomeno statunitense della *Great Resignation*.

Nel terzo capitolo, la trattazione si concentra sulla ricerca empirica delle corrispondenze di questo fenomeno nel settore dell'Information Technology italiano, studiandone le tendenze di settore *al vetriolo*, grazie all'esperienza della multinazionale inglese di ricerca e selezione del personale, Hays. In particolar modo, si farà riferimento al brand indipendente Hays Technology, nato per seguire verticalmente e in modo ancor più specifico l'industria tecnologica, essendo quest'ultima un mercato caratterizzato da forte dinamismo, ad oggi prevalentemente *candidate driven*, e soggetto a sostanziali stravolgimenti in termini di ritmi e richieste proprio a seguito della crisi pandemica, che quindi necessita un'analisi ravvicinata.

In tal senso, la ricerca si propone di raccogliere dati con una ricerca qualitativa sulle nuove tendenze tramite il metodo dell'intervista semi strutturata a domande aperte, secondo un protocollo che prevede cinque quesiti principali, partendo da una prospettiva più generale con lo studio dei cambiamenti nel settore IT riguardo al mercato del lavoro, per poi procedere più verticalmente sviscerando il fenomeno delle Grandi Dimissioni nella sua versione italiana specifica nel Technology, ed infine a livello capillare con l'analisi dei due paradigmi di risposta, ovvero lo Smart Working e le Academy aziendali. Si procede in tal senso con un criterio d'intervista che parte da un'*overview* panoramica offerta dall'esperienza dell'azienda oggetto di studio, approfondendo le tematiche sia lato società con Giuseppe Citarella, Business Manager in Hays Solutions, a capo della divisione *Contracting* dell'azienda come responsabile del lato commerciale per il reparto IT & Digital, sia lato forza lavoro con l'intervento di Davide Piroli, Section Manager per il Centro Sud Italia della sezione IT & Digital Practice in Hays Technology. Successivamente, l'indagine prosegue con l'intervento delle professioniste in ambito Risorse Umane nel settore, per cui si riporta il punto di vista di Marcella Battista, Talent Acquisition Lead di Hays, e quello della Talent Acquisition Specialist di Al maviva, una delle maggiori realtà di System Integration romane e italiane, in forte collaborazione con il Settore Pubblico. Quest'ultima, in particolare, arricchisce incisivamente l'analisi con interessanti declinazioni della tematica in campo psicologico grazie alla sua formazione accademica. Si termina infine la ricerca con la testimonianza di professionisti attivi sul campo, grazie all'intervento di uno dei Data Analyst di Capgemini, grande System Integrator italiano, uno dei management consultant di Intellera, parte del gruppo PwC con specifica

sulla Pubblica amministrazione, e del manager del reparto di Cyber Security di Atlantica, anch'essa azienda IT operante in Italia. In questo modo, si giunge a delineare una visione integrata a più livelli -dall'analista al manager- e secondo punti di vista professionali differenti -dal recruiting, all'HR, al *core* dell'IT- a favore della completezza sperimentale.

Lo studio sperimentale è volto, quindi, a capire come la crisi da Covid-19 abbia cambiato e ridefinito i *drivers* motivazionali dei lavoratori e come ora le aziende possono muoversi in ottica di *retention* interna, non potendo più far leva solo su fattori meramente economici per adattarsi al nuovo quadro attuale.

Il tema centrale verte quindi sulla comprensione di qual è la risposta di riadattamento resiliente dell'azienda di fronte al nuovo scenario esposto, portando all'attenzione le due tematiche di particolare rilievo come nuove paradigmi di ritenzione delle risorse aziendali, ovvero la potenziale introduzione del lavoro Agile come pratica consolidata, e l'introduzione di percorsi di Academy aziendali, valutando tramite interviste mirate ad esperti operanti nel settore se questi metodi possano essere applicati positivamente al settore ICT italiano, definendo così la *roadmap* specifica verso il cambiamento.

Per l'elaborazione dei dati della ricerca sperimentale lo studio fa riferimento al metodo di analisi ideato da Gioia e Corley agli inizi del XXI secolo, espresso nel *paper* "*Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research*" (Gioia A.D., Corely K.G., Hamilton A., 2013). Questo prevede principalmente tre passaggi, che definiscono la struttura della seconda sezione del terzo capitolo: il primo identifica i cosiddetti concetti di primo ordine, ovvero quegli elementi più evidenti che emergono e talvolta si ripetono nelle interviste ai candidati; il secondo, invece, delinea i concetti di secondo ordine, estrapolando dai precedenti collegamenti accademici che includano le tematiche evidenziate al passaggio precedente; il terzo e ultimo, invece, concerne le dimensioni aggregate, ovvero macro nuclei tematici che concludano l'analisi in una prospettiva onnicomprensiva e dominante rispetto ai temi esposti.

Infine, nell'ultimo paragrafo si discute dei risultati riportati nella sezione precedente e delle implicazioni di essi. Si pone al vaglio, quindi, l'ipotesi di uno scenario innovativo dell'azienda, in relazione al *time management* e ad una nuova concezione di legame lavoratore-azienda, in grado di migliorare la situazione di criticità attuale e dare uno stampo del tutto inedito e innovativo all'organizzazione del lavoro interno. L'introduzione delle soluzioni appena menzionate, basate su modalità ibride che stabilizzino lo *Smart Working*, e l'introduzione delle cosiddette Academy, difatti, si presentano oggi sulle tavole rotonde dei vertici aziendali come argomenti validi per contrastare il trend di dimissioni attuale, e per instaurare un nuovo equilibrio, adattandosi e reagendo ai cambiamenti e agli eventi verificatisi nell'ultimo biennio, in un'ottica resiliente. In

quest'ottica, si è discusso della centralizzazione della figura del dipendente e di come sia necessario che il rapporto con l'azienda si evolva verso una dimensione più flessibile e libera, che gli permetta di svilupparsi autonomamente, supportato da fiducia, flessibilità, investimenti, e coinvolgendolo attivamente nelle tematiche aziendali.

Punto d'arrivo dello scritto, perciò, la dimostrazione di come l'analisi di questi fattori si possa racchiudere nello schema triangolare che vede ai vertici gli elementi di Flessibilità e Autonomia, di Investimento, e del Coinvolgimento. Elementi chiave per l'interpretazione, la gestione e la valorizzazione delle risorse umane all'interno dell'organizzazione aziendale. In tal senso, la ricerca evidenzia perciò come il Covid-19 abbia avuto un concreto impatto sulle tematiche aziendali e come queste si siano dovute adattare con implicazioni manageriali e organizzative rinnovate. Quest'analisi, difatti, suggerisce come il legame con il manager ed i vertici in generale debba essere meno rigido e spigoloso, a favore di una maggiore flessibilità in azienda e di una maggiore armonia data dalla fiducia riposta nelle proprie risorse. Una leadership più comunicativa, partecipativa, e meno autoritaria ai giorni d'oggi può essere vista come basilare per il raggiungimento dell'ottimo in azienda. Al contempo, anche le strutture organizzative dovranno subire conseguenti modifiche, come l'implementazione di schemi più snelli e piatti, che portino le persone ad essere maggiormente indipendenti e collaborative allo stesso tempo, con nuclei progettuali dedicati ed affidati ai singoli, capaci di intrecciarsi armonicamente in vista di un comune scopo finale. Comune scopo a cui i dipendenti in primis tendono per loro interesse e motivazione, e che non deve più essere imposto dall'azienda, bensì comunicato e condiviso con essa. Nei nuovi assetti organizzativi, inoltre, si dovranno prevedere larghi spazi per investimenti di carattere formativo, come le Academy o i trainings aziendali, per far sì che la valorizzazione delle risorse e del loro percorso prosegua oltre il momento dell'entrata in azienda, nell'ottica di una collaborazione continuativa e persistente con una classe di professionisti.

In conclusione, quindi, l'elaborato di tesi magistrale in esame testimonia come la crisi pandemica abbia segnato il panorama lavorativo del settore IT italiano e in che modo i due paradigmi di risposta ai cambiamenti della crisi proposti, ovvero l'implementazione formale dello Smart Working e la pratica della Academy aziendali, possano effettivamente contribuire a stabilire un nuovo corso dell'organizzazione aziendale e della progettazione organizzativa delle aziende, ponendo al centro l'individuo. Grazie all'analisi svolta, difatti, si comprende quanto quest'ultimo sia ad oggi centrale nelle tematiche aziendali e come la sua valorizzazione meritocratica sia imprescindibile per un approccio Antifragile verso il futuro. In un mercato così vasto e dinamico, difatti, non è possibile definire limiti entro i quali la propria organizzazione potrà dirsi stabile o sicura, perché eventi come il Covid-19 o come quelli che hanno originato crisi in precedenza possono accadere e torneranno a verificarsi in modo inatteso. L'abilità delle aziende, quindi, passa

attraverso l'implementazione di una struttura aziendale flessibile e adeguata a rispondere a queste eventualità, senza cercare di ignorarle o di ometterle nei confronti aziendali. Perché ciò si verifichi, quindi, essendo l'azienda una realtà fatta principalmente di persone, tutti gli attori coinvolti dovranno essere partecipi a strategie, processi e prospettive, così che ognuno di essi possa concorrere a prevenire la crisi, gestirla ed affrontarla in prima linea. L'azienda, ad oggi, deve entrare a far parte degli interessi dei suoi lavoratori non come mero mezzo di sostentamento e supporto economico, ma come scopo.

In un panorama dove la retribuzione non rappresenta più il vero mordente del lavoratore, è infatti necessario riconsiderare quest'ultimo come persona a tutto tondo. Siamo di fronte difatti ad una nuova concezione della forza lavoro: se in precedenza si era già fatto un passo in avanti in tal senso, evidenziando e riconoscendo la differenza tra Capitale Umano, inteso come pacchetto di conoscenze e competenze che il singolo può apportare all'azienda sottoforma di valore aggiunto per il prodotto finale, e Risorsa Umana, vista come mero mezzo aziendale per mettere a frutto quanto disposto dal capitale fisico (macchinari, attrezzi, strutture, ecc..), oggi si passa finalmente ad una terza concezione capace di unire le due precedenti ed evolvere la figura del lavoratore in un'ottica del tutto nuova. Al giorno d'oggi si è approdati ad una rinnovata concezione del lavoratore che non si esaurisce nell'*unicum* di capacità ed abilità lavorative menzionato sopra, ma che si apre includendo in sé anche l'aspetto più soggettivo ed umano dello stesso.

Questo elaborato, perciò, suggerisce una nuova interpretazione della realtà aziendale moderna, a valle della ricerca empirica svolta. Il lavoro di tesi magistrale è volto ad aprire gli orizzonti delle realtà organizzative a nuove interpretazioni che verosimilmente popoleranno gli scenari economici futuri, a seguito della ricerca sperimentale sui cambiamenti che la crisi da Covid-19 ha portato nel settore Technology italiano, studiandone gli effetti sia sul piano economico-lavorativo, sia sulle ripercussioni che la dimensione sociale ha su di esso. In questo senso, si stagliano le nuove pratiche organizzative e manageriali, e tutte le ulteriori possibili declinazioni che scaturiranno da ricerche future.

È possibile concludere quanto esposto in precedenza evidenziando quindi come la crisi da Covid-19 abbia portato conseguenze dirette, come quelle relative al settore sanitario, sul piano umanitario e finanziario, e conseguenze indirette, colpi di coda inattesi e totalmente nuovi che hanno colpito il panorama economico odierno e non solo, come nel caso delle Grandi Dimissioni. Tale fenomeno, verificatosi grazie a situazioni preesistenti che avevano contribuito ad esporre il settore, come le pratiche legate ad orari di lavoro folli che non lasciavano spazi personali, o la sempre più nota e diffusa epidemia del Burnout e della cultura del Workismo, ha trovato quindi sbocco grazie alla crisi sanitaria del 2020, la quale al contrario ha costretto le persone a comportarsi in maniera opposta, e di conseguenza a fermarsi e riflettere sulle proprie priorità. Questo è lo scenario su cui

l'elaborato in esame trova rappresentazione spiegando come ed in che misura questo abbia contribuito a cambiare gli equilibri all'interno delle aziende, facendo così emergere la figura del dipendente-professionista per adattarsi ai nuovi equilibri imposti dalla realtà socioeconomica post pandemica.

È proprio quindi grazie ad una crisi che ha messo a repentaglio la vita di milioni di persone, che essa stessa sta cambiando in meglio. Grazie a quanto avvenuto, si è riscoperto il valore del singolo e di un'esistenza bilanciata e ricca di elementi che vadano oltre il lavoro e l'ufficio. Questo ha permesso quindi di introdurre nuovi *pattern* per la valorizzazione del dipendente, del suo percorso e anche del suo privato, con una commistione di flessibilità, autonomia ed investimenti che stanno aprendo lo scenario a schemi, *mindset*, pratiche, strutture organizzative e manageriali nuove, capaci di sostenere l'ambivalenza vita-lavoro e di rispondere in maniera più rapida e Antifragile a potenziali nuove crisi future, evitando di rimanere ancorati a vecchi paradigmi inadeguati e obsoleti. Nell'ambito di questi nuovi elementi, figurano l'implementazione formale dello Smart Working e l'introduzione delle Academy aziendali, restando tuttavia aperto il ventaglio di futuri sviluppi e possibilità che seguiranno nei prossimi anni sulla scia di questo filone.