

Roberta Zantedeschi

Par
teci
pa
ziazione

Voci del lavoro nuovo / FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Voci del lavoro nuovo

Direzione editoriale Silvia Zanella

Il mondo del lavoro è rimasto senza parole.

Il cambiamento radicale avvenuto negli ultimi anni ha svuotato di senso molti concetti dati per assodati, tanto nel lessico quotidiano, quanto nella letteratura manageriale. Ci ritroviamo a usarli e immediatamente capiamo che qualcosa non funziona più. Serve un nuovo vocabolario. E non si tratta necessariamente di inventare nuove parole, ma di dare un senso differente o inedito a quelle che già ci sono e che non sono mai entrate a pieno titolo nel mondo del lavoro.

Al tempo stesso, servono persone nuove, voci nuove per l'appunto. Nuove per genere, per generazione, per provenienza culturale, per valori. Voci capaci di rinnovare le categorie, di ribaltare gli approcci, di generare un nuovo paradigma.

La collana **Voci del lavoro nuovo** nasce in questo contesto e per questo scopo: proporre una riflessione sulle sensibilità e le competenze distintive per il lavoro e la leadership di domani.

Libri pensati per una lettura smart e ricca di stimoli, che attivi il mindset più adatto ad affrontare le sfide professionali.

Dai protagonisti della cultura manageriale contemporanea e del people management, suggestioni strutturate e strumenti concreti per dare a ciascuna lettrice e ciascun lettore la possibilità di costruire un futuro del lavoro differente.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Roberta Zantedeschi

**Par
teci
pa
ziona**

Voci del lavoro nuovo / FrancoAngeli

Isbn: 9788835157564

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso

1a edizione Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*A Ettore e Giona,
il #FuturoDelLavoro sono loro.*

Indice

Prefazione , di <i>Silvia Zanella</i>	pag.	11
Introduzione	»	15
1. Che cos'è partecipazione	»	18
1. Definiamo “partecipazione”	»	20
2. Partecipazione e mondo del lavoro	»	21
3. Partecipare quotidianamente alla creazione di comunità	»	23
2. A che cosa non vogliamo più partecipare?	»	24
1. Siamo alla fine di un'illusione?	»	26
2. Che cos'è cambiato? Lista non esaustiva ma significativa	»	27
3. Da che cosa vogliamo disertare	»	35
3. Partecipazione e futuro del lavoro	»	36
1. Da organizzazioni a comunità	»	38
2. Dalla gerarchia al self-management	»	39
3. Dagli obiettivi di profitto al purpose	»	44
4. Dal “fare per” al “fare con” e al co-design	»	45
5. Due consigli per iniziare oggi	»	46

4. Partecipare alla relazione consapevole	pag.	48
1. Interdipendenza come condizione inevitabile	»	50
2. Che cos'è relazione consapevole?	»	52
3. Leadership e relazione consapevole	»	55
4. Il processo della relazione consapevole:		
osservo, comprendo, scelgo	»	57
5. Partecipare dissentendo	»	60
5. Partecipare al cambiamento	»	62
1. Cambiamento subito, cambiamento bramato o cambiamento costruito?	»	64
2. Impermanenza, tra complessità e incertezza	»	68
3. Dalla resilienza alla lungimiranza	»	69
4. Cambiare le storie	»	72
5. Oltre la narrazione: cambiare i comportamenti	»	76
6. Verso l'Ibridocene	»	81
6. Partecipare alla comunicazione	»	82
1. Da efficiente a efficace: la comunicazione del lavoro nuovo	»	84
2. La migliore forma di comunicazione è la conversazione	»	90
3. Conversare bene	»	93
4. Scrivere bene per lavorare meglio	»	94
5. Una scrittura per la partecipazione	»	96
6. Più delle teorie può la collettività	»	98
7. Partecipare alla diversità	»	100
1. Diversità e normalità: di che cosa abbiamo paura?	»	102
2. Da inclusione a convivenza delle differenze	»	105
3. Imparare a riconoscere bias e privilegi	»	110
4. Investire sull'educazione, investire sull'umanità	»	114

5. Promuovere la diversità nei contesti lavorativi	pag.	115
6. La diversità è partecipazione: da universo a pluriverso	»	120
8. E quindi?	»	122
1. HR: funzione in trasformazione	»	124
2. #MenoCircolariPerTutti	»	126
3. Comunicazione interna e wellbeing	»	128
4. La partecipazione non si insegna, alla partecipazione ci si educa	»	132
5. Partecipare al qui e ora: contemplazione e spiritualità	»	133
6. Partecipare alla comunità extralavorativa	»	136
7. Continuare	»	138
 Come partecipare? 10 domande finali	»	141
 Bonus track: la parola è un bene comune	»	143
 Ringraziamenti	»	149
 Bibliografia	»	151

Prefazione

di *Silvia Zanella*

Perché includere la parola “partecipazione” tra le voci del lavoro nuovo? Perché, a differenza del passato, l’epoca postindustriale non ha bisogno di sola esecuzione operativa, sempre più delegata alla macchina o all’intelligenza artificiale. Perché la leadership di oggi non funziona con l’imposizione autocratica di un punto di vista, ma con la condivisione di un progetto che si porta dietro anche una visione, meglio se ispirata. Perché l’innovazione si fa mettendo insieme le idee di tutti, altrimenti è solo la copia di tutto quello che è venuto prima. Perché il senso di appartenenza favorisce il benessere delle persone, accresce il senso di fiducia, aumenta l’accountability, stimola a fare sempre meglio.

Roberta Zantedeschi ci accompagna in questo viaggio per farci diventare (e far diventare le persone che lavorano con noi) protagonisti del cambiamento. Questo nel concreto passa attraverso un coinvolgimento attivo dei colleghi e delle colleghe che sia pensato strategicamente.

La partecipazione non va infatti vissuta come concessione, ma come un driver attivo di accelerazione. Far partecipare le persone alla vita aziendale significa stimolare la collaborazione, smontare i silos interni all’organizzazione, far emergere idee nuove, coltivare un ambiente di lavoro non tossico nel

quale non vige un clima di paura. Inoltre, dal punto di vista personale, partecipando ci si sentirà più coinvolti e motivati, proprio perché capaci di incidere direttamente sui risultati. La partecipazione è la chiave di volta dell'empowerment, letteralmente una riattribuzione di potere che in realtà non lo toglie, ma lo moltiplica. Non lo fa stare nelle mani di pochi, ma mira a includere quanti più soggetti possibili nei processi decisionali.

La partecipazione, ci ricorda l'autrice, porterà con sé una presenza intenzionale, equa, coinvolta, responsabilizzata. Non è quindi detto che tutti vogliano partecipare, per alcuni stare al traino può sembrare una posizione più comoda. Nel futuro del lavoro, però, certi ruoli "passivi" avranno sempre meno ragione di esistere, perché i più facili da sostituire, se non da automatizzare.

Mettere a disposizione le proprie capacità e contribuire alla costruzione di un senso di comunità, trovando ciascuno il proprio equilibrio: è questa la sfida che ci attende a livello individuale. Come responsabili di un team, invece, dovremo creare le condizioni affinché il lavoro non sia solo funzionale allo sviluppo del business e alla migliore produttività possibile, ma anche al benessere delle persone e al sorgere e consolidarsi di relazioni positive. Un ambiente relazionale sano e generativo, ma dove c'è spazio anche per il dissenso e il conflitto, e per accogliere le istanze di generazioni con bisogni differenti.

In un mondo del lavoro sempre più incerto, la partecipazione diventa lo strumento di cui dispongono i membri di una comunità (professionale, in questo caso) per intervenire e modellare la realtà in cui vivono e di cui fanno parte, senza limitarsi a subirla o a osservarla.

L'autrice non è sola: la sua, infatti, è un'opera a tutti gli effetti partecipata. Riprendendo testi, conversazioni, appunti, interviste, stralci di networking on e offline, dimostra che l'intelligenza collettiva è un patrimonio che dà valore tanto al singolo quanto alla comunità nel suo complesso.

Arricchire questa collana con la parola “partecipazione” significa ampliare la prospettiva, aprirci agli altri, lavorare meglio con colleghe e colleghi, esercitare una leadership circolare e non più verticale, alla portata di tutti.

Grazie alla voce nuova di Roberta Zantedeschi e a Franco-Angeli per la splendida opportunità di costruire un futuro del lavoro diverso, con partecipazione.

Introduzione

Parlare di #FuturoDelLavoro attraverso la lente di una parola è stato un esercizio interessante, utile e coinvolgente. Mi ha permesso di includere tanto e mi ha obbligata a escludere altrettanto. Le parole sono così: generano e limitano, costruiscono e definiscono, aprono e chiudono. Le parole sono mattoni, ma sono anche recinti, qualche volta gabbie. Per me sono strumenti, potenti al limite del sovversivo se affiancate alla conoscenza, alla saggezza e all'etica. Ho scritto questo libro cercando di muovermi su due binari: da un lato, la consapevolezza individuale e l'agire personale, una visione micro dove il cambiamento è, paradossalmente, più "facile", disponibile, veloce e profondo. Del resto, noi possiamo *cambiare* solo noi, non abbiamo speranza di *cambiare* le altre persone.

Dall'altro, c'è la visione collettiva, uno sguardo macro, una postura politica che punta non solo al proprio beneficio, ma a generare un impatto e un'evoluzione a livello culturale, perché, solo modificando la cultura e il costruito sociale nei quali viviamo, potremo lasciare, a chi verrà dopo di noi, un mondo del lavoro più equo, rispettoso, ampio e sostenibile. E, sì, ne è uscito un libro che esorta, un libro attivista.

La parola che Silvia Zanella mi ha assegnato è “partecipazione”.

La trovo così bella e di valore che non mi sono accontentata di usarla come segnaletica stradale di queste pagine, ma ho fatto tutto il possibile per viverla mentre scrivevo e renderla, così, parte stessa del libro.

Come? Facendo partecipare a questo libro tante altre persone e portandole all’interno dei diversi capitoli. Non parlo solo di autori e autrici affermate e note, ma di persone con cui ho lavorato, conversato, collaborato, discusso. Anche persone che non conoscevo e a cui ho chiesto un po’ di tempo per conversare.

Hanno accettato tutte.

Ne è nato un libro che è partecipazione.

Che la racconta, la sviscera, la testimonia attraverso casi concreti, la esorta suggerendo comportamenti e azioni molto precise, sia a livello personale, sia a livello aziendale, la connette a tutta una serie di cambiamenti in atto e potenziali e la collega ad altre parole dense.

Non è stato difficile: partecipazione è processo e risultato, percorso e meta, contenitore e contenuto. È valore e generatore di valore. Ed è umanità. Spero che leggere questo libro possa far vibrare un’energia, la stessa che mi ha accompagnato mentre scrivevo, e spero che sapremo prendere quell’energia e metterla a fattor comune per lasciare il mondo del lavoro un po’ migliore di come l’abbiamo trovato.

Buona lettura.

Nota sul linguaggio

Questo libro cerca il più possibile di evitare il maschile sovra-esteso per far sentire rappresentate sia le donne, sia gli uomini. Quando possibile ho usato le parafrasi, dove necessario ho declinato i termini al maschile e al femminile. Ciononostante so di non rivolgermi esplicitamente sempre alla totalità delle persone perché talvolta le mie parole non rappresentano le persone non binarie o genderqueer.

Me ne scuso.

Ho fatto il possibile per coniugare la leggibilità con una delle qualità che reputo più importanti in un contenuto: il riconoscimento e il rispetto di tutte le diversità.

Grazie per la vostra comprensione.



Che cos'è partecipazione

*La libertà non è star sopra un albero,
non è neanche un gesto o un'invenzione,
la libertà non è uno spazio libero.
Libertà è partecipazione.
Giorgio Gaber, La libertà*

Mi sono chiesta, al di là delle definizioni da vocabolario, che cosa risvegliasse in me la parola “partecipazione” e mi sono ritrovata con altre due parole: “presenza” e “coinvolgimento”. Per partecipare devo esserci e se partecipo è perché mi interessa, perché mi sta a cuore.

Ma è davvero così? “Partecipare” significa etimologicamente *prendere parte*. Pensiamo a tutte le volte in cui abbiamo partecipato a qualcosa senza averne voglia, per forza o per dovere (magari per ruolo). Sì, prendevamo parte ma avremmo voluto essere altrove, e forse effettivamente lo eravamo. Quindi, stavamo o non stavamo partecipando? Per intraprendere questo viaggio, dobbiamo innanzitutto concordare su che cosa intendiamo per “partecipazione”, consapevoli che sono le sfumature a rendere densa e consistente una parola, e dandoci il permesso di riempirla di un senso che supera la sua etimologia più puntuale.

1. Definiamo “partecipazione”

Partecipazione è un concetto che richiama il “fare insieme”.

È un fattore fondamentale – e fondante – nella vita sociale e politica di una comunità: si riferisce alla capacità – e alla possibilità – delle persone di essere coinvolte e di contribuire alle decisioni che riguardano la loro vita e quella del contesto in cui vivono. La partecipazione può assumere forme diverse a seconda dell’ambito in cui si manifesta (politico, sociale, culturale ecc.) e ha lo scopo di modificare, influenzare o orientare, talvolta anche attraverso l’espressione del dissenso, alcune scelte, posizioni, direzioni che vengono prese o perseguite in un certo ambito. È, insomma, un contributo volto ad avere un impatto.

La partecipazione riguarda anche il contesto lavorativo: può esprimersi a livello aziendale (il contributo che ciascuno di noi porta nella propria organizzazione, team, funzione), ma anche su un piano più grande e complesso che è quello del mondo del lavoro.

Partecipiamo attraverso il nostro fare ma anche attraverso il nostro esprimere ed esprimerci, individualmente, ma soprattutto collettivamente. Partecipiamo, in alcuni contesti e situazioni, anche attraverso il nostro disertare (“grandi dimissioni” e quiet quitting ne sono un esempio).

Quando penso alla partecipazione, quindi, penso al convergere del contributo della singola persona all’interno di un movimento collettivo che diventa potenzialmente trasformativo.

E della partecipazione mi piace questa consapevolezza: che possiamo prendere parte all’evoluzione del mondo del lavoro, possiamo essere promotrici e promotori della trasformazione umana, relazionale, culturale e organizzativa che desideriamo affinché il lavoro diventi un contesto più equo, etico, rispettoso e attento ai bisogni delle persone, del pianeta e della vita in generale.

Ecco, non so se faccia a tutti lo stesso effetto, ma a me trasmette una grande carica!

Una comunità che partecipa è una comunità capace di fare due cose fondamentali:

- contrastare una cultura obsoleta e patriarcale nella quale le decisioni sono prese da chi possiede risorse e potere, una cultura che discrimina ed esclude, che nega ed esalta concetti e modalità non più sostenibili;
- promuovere modelli e modalità alternativi, fondati su valori e consapevolezza “nuove”, improntati sulla giustizia sociale, sull’equità e su uno sviluppo sostenibile, ambientale e non.

Partecipare non significa stravolgere, resettare, sradicare, ma esserci, in modo attivo e propositivo e con uno sguardo comprensivo – e talvolta compassionevole – verso la realtà nella quale viviamo e verso il passato dal quale veniamo.

Partecipare, infine, è prendere parte al cambiamento anche e soprattutto se non siamo le o i decisori, perché questo è lo scopo della partecipazione: muovere la collettività, suscitare il movimento dal basso e sfruttare la pervasività delle scelte individuali.

2. Partecipazione e mondo del lavoro

Non si contano le voci, gli studi e i libri che raccontano questo che stiamo vivendo come un mondo del lavoro insostenibile, non solo per la sua richiesta di risorse naturali, ma anche nei confronti delle persone che lo abitano e lo costituiscono.

Il disinnamoramento degli ultimi anni lo evidenzia, non a caso siamo qui per condividere un immaginario nuovo e più desiderabile.

Ma se pensiamo che il mondo del lavoro siamo - anche - noi, è evidente che anche un po' da noi possiamo e dobbiamo partire.

Per poter partecipare a un mondo del lavoro più desiderabile, insomma, dobbiamo farci carico del cambiamento di questo che non ci piace più.

Rinunciare a qualcosa e accettare la scomodità che talvolta impone l'evoluzione, scegliere che cosa coltivare e che cosa lasciar andare.

E se fosse lasciar andare il lavoro? Anche questa è partecipazione? Le grandi dimissioni sono partecipazione?

Lascio questa domanda aperta; credo nel dissenso e nel conflitto come strumenti di partecipazione e di democrazia e credo che l'agire individuale abbia sempre un impatto nella realtà collettiva, fenomeni come grandi dimissioni e quiet quitting esprimono senza dubbio un sentire che muove e smuove.

Questo libro, però, è percorso da un sotterraneo ma ben udibile ottimismo e dalla convinzione che possiamo contribuire, ciascuno con le proprie risorse, a far evolvere il mondo che viviamo perché, come dice la scrittrice Chandra Livia Candiani ne *Il silenzio è cosa viva*¹: “Noi esseri umani siamo fatti per farcela. È il concetto di farcela che va riscritto in noi. Non più la conquista, la sfida, la crescita all'infinito, ma il sintonizzarsi, l'ascolto umile e attento degli insegnamenti [...] nella responsabilità di stare svegli e sensibili in questo immenso non-sapere”.

Per tutta la durata di questo libro, “partecipazione” porterà con sé l'idea di un fare personale e condiviso, di un movimento collettivo che si origina da scelte e libertà individuali. Partecipazione come contributo, come impegno reciproco, ma anche come diritto, perché poter partecipare non è, lo vedremo, sempre scontato.

¹ Candiani C.L. (2018), *Il silenzio è cosa viva. L'arte della meditazione*, Einaudi.

3. Partecipare quotidianamente alla creazione di comunità

“Comunità” è un termine che si sente usare sempre più spesso anche in contesti aziendali. “Comunità” è la parola che meglio esprime che cosa dovrebbero essere le aziende se si realizzasse quell’evoluzione che auspichiamo, improntata sulla centralità delle persone.

A “partecipazione” collegheremo, quindi, anche altre parole e scopriremo che sono numerosi e differenti i modi che abbiamo per partecipare.

E questo, forse, è già un’anticipazione del finale: partecipazione è un contenitore non solo di significati ma di azioni, scelte, posizioni, decisioni e rinunce che diventano il nostro esserci.

Comunicare è partecipare, scrivere è partecipare, cambiare lavoro, formarsi, studiare, coltivare passioni, praticare consapevolezza, contaminarsi, contemplare, usare la tecnologia, presenziare a eventi, fare rete, condividere, conversare, farsi domande, discernere, cambiare idea, dialogare, rallentare, dubitare, osare, nutrire leggerezza, reclamare diritti e tutele, dissentire, inventare, creare... tutto questo è partecipazione se converge verso un immaginario collettivo condiviso.

La partecipazione è alla base della catena che sostiene la trasformazione evolutiva.

Anche leggere questo libro e questa collana è partecipazione.



A che cosa non vogliamo più partecipare?

A te che leggi, anche se può far paura, questo invito: a una diserzione comunitaria, profonda e scandalosa. Una diserzione dal lavoro, dal consumo, dalla competizione e dalla performance. Non ti stiamo dicendo di smettere di lavorare e di finire in un baleno con il sedere per terra ma di tirarti indietro, ovunque possibile, dalle logiche lavoriste che ti spingono a credere che le cose non possano essere che così.

Andrea Colamedici e Maura Gancitano,
Ma chi me lo fa fare?

Che il mondo del lavoro stia cambiando è cosa ovvia se consideriamo che non è possibile non cambiare, eppure siamo di fronte a qualcosa di nuovo e di non previsto o, più probabilmente, all'esito del non aver considerato per tempo una serie di segnali più o meno striscianti. A lungimiranza non andiamo fortissimi e a quanto pare fanno di più quattro sberle che una riflessione consapevole e responsabile a tempo debito. Stiamo *improvvisamente* mettendo in discussione anni e anni di convinzioni: per esempio che il lavoro è IL valore più grande, è LA migliore forma di autorealizzazione, è IL bisogno primario, è LA priorità delle persone, è IL modo che abbiamo per evolvere. I segnali di un cambio di paradigma e la testimonianza che le persone cerca-

no (anche) altro oltre il lavoro sono chiari. Per andare verso un mondo del lavoro che fa della partecipazione il suo presupposto ma anche una sua qualità fondante dobbiamo capire da dove veniamo e dove vogliamo andare, a quale cambiamento possiamo prendere parte e da che cosa vogliamo, insieme, disertare.

1. Siamo alla fine di un'illusione?

Le persone al lavoro sono infelici, è ciò che emerge dallo “State of the Global Workplace: 2023 Report”¹. L'Italia, in particolare, non ne esce bene sia in termini di engagement delle persone, sia per quanto riguarda i livelli di stress e la soddisfazione di chi lavora, i primi sono alti e la seconda è bassa; i dati dicono che la maggior parte delle persone occupate è alla ricerca attiva di un nuovo lavoro, ma non di un ambiente di lavoro qualsiasi. E non è una conseguenza della pandemia da Covid-19. Ci sono libri, ricerche, studi, approfondimenti svolti e pubblicati prima della pandemia che descrivono i bisogni delle persone, l'importanza della loro centralità, i cambiamenti auspicabili a livello normativo, organizzativo e culturale.

Abbiamo modelli imprenditoriali che ben prima degli anni Duemila hanno tentato di segnare una strada diversa, uno su tutti quello di Adriano Olivetti.

Da una parte quindi niente di nuovo, dall'altra non era mai successo, prima di oggi, che il bisogno di ripensare le logiche e le dinamiche del mondo del lavoro fosse avvertito dalla massa, dalla popolazione lavorativa tutta, a tutti i livelli e su un'area geografica tanto grande.

E quindi qualcosa di nuovo c'è. C'è una consapevolezza diffusa, un malessere diffuso, una percezione diffusa e collettiva: com'è impostato il mondo del lavoro, per come lo conosciamo,

¹ È possibile accedere al report di Gallup a questo indirizzo: [urly.it/3xx4g](https://www.gallup.com/it/3xx4g).

non è sostenibile, presenta una serie di falle e storture che richiedono di mettere mano pesantemente a tutto il sistema.

E non è solo una questione di modelli organizzativi e di conciliazione vita-lavoro; è cambiato il sentimento che da sempre lega le persone al mondo e al concetto di lavoro. Al posto della dedizione che tanto ci è stata inculcata (parlo soprattutto per la Generazione X e i Baby Boomer), sono emersi la stanchezza, la rabbia, la frustrazione, la rassegnazione e il disincanto che leggiamo quotidianamente sui social. Uno dei contenuti più toccanti, per capire di che cosa parlo, è una raccolta di contributi pubblicata da Tlon a ottobre 2023 sotto il titolo *L'abisso*².

Non è solo finita un'epoca, si è rotta un'illusione!

Oggi non siamo più così d'accordo sul fatto che il lavoro nobiliti l'essere umano, probabilmente è l'essere umano che può nobilitare il lavoro, ma a certe condizioni, una su tutte quella di coltivare una visione più consapevole e realistica, più rispettosa e accogliente delle diversità, più integrata con la vita oltre che con le esigenze del business.

Siamo a quel punto della storia che richiede una revisione seria del passato, non per giudicare ma per comprendere e scegliere come procedere.

La disillusione è nei confronti della supremazia dei concetti di individualismo, capitalismo e competizione a favore di reciprocità, interdipendenza, collettività e, naturalmente, partecipazione.

2. Che cos'è cambiato? Lista non esaustiva ma significativa

Ho fatto questa domanda a un sistema di intelligenza artificiale che mi ha snocciolato, con tanto di dati a supporto, dieci cambiamenti principali:

² Per leggere *L'abisso* questo è il link: <https://tlon.it/labisso/>.

- lo smart working con tutto ciò che comporta;
- l'aumento del lavoro in proprio;
- l'evoluzione del mercato con il crescere di alcuni settori (es. tech) a sfavore di altri (es. agricoltura);
- la crescente digitalizzazione;
- il bisogno di formazione continua;
- l'aumento del part-time come scelta;
- una crescente sensibilità ai temi di D&I (diversity & inclusion);
- l'aumento di forme di contratto flessibile;
- maggior attenzione al benessere delle persone;
- una crescente attenzione alla sostenibilità ambientale.

Sotto a tutto questo che cosa c'è?

Non una pandemia, lo abbiamo detto.

E nemmeno giovani generazioni viziate che non hanno voglia di lavorare.

Quello che sta cambiando è la relazione. La nostra relazione con la dimensione lavoro e, in generale, il nostro relazionarci al mondo e alla vita: vuoi perché siamo sempre più in alto nella piramide di Maslow, vuoi perché sta svanendo l'incantesimo che ci ha fatto riporre ogni speranza e risorsa nel lavoro, ciò che sta accadendo è che non ne possiamo più e non ci crediamo più.

E allora, se lavorare bisogna, quantomeno che abbia uno scopo e che sia frutto di una scelta consapevole, rispondente a valori più alti della mera necessità. Questo, fermo restando e rispettando chi non è nella condizione di scegliere o di costruirsi il lavoro che desidera, ma, anzi, anche per loro.

I segnali di questo cambiamento si riconoscono nei comportamenti delle persone, nella loro percezione e consapevolezza, nei loro bisogni, sentimenti, paure e nelle loro prese di posizione sempre più pubbliche e talvolta radicali.

Vediamone alcune.

2.1. Nuove priorità

Sono cambiate le priorità. Non significa che il lavoro non sia importante, ma è diventato un mezzo a supporto di ciò che conta davvero: salute, cura di sé e della propria sfera personale, tempo per la famiglia, evoluzione e benessere, fisico, emotivo e mentale.

Che cos'è importante nella nostra vita? Questa semplice domanda scatena una pluralità di risposte, in netta contrapposizione con l'uniformità del passato. Anche volendo dare come risposta universale "la felicità", è cambiata la percezione di che cosa ci rende felici. E il lavoro non è necessariamente in cima alla lista.

Questo cambio di priorità è legato anche a un nuovo rapporto con il cambiamento e più precisamente con l'impermanenza, ovvero con il cambiamento continuo, e qui sì che c'entra la pandemia e il suo averci sbattuto in faccia la nostra fragilità, la nostra irrimediabile precarietà. Motivo per cui, oggi, facciamo molta più attenzione al modo in cui spendiamo non tanto i nostri soldi, ma il nostro tempo, quello che trascorre inesorabile e imprevedibile.

2.2. Nuovo concetto di carriera e la caduta di antichi stigmi

È cambiato il concetto di carriera e sono crollati alcuni stigmi legati al lavoro: una carriera frammentata, che non segue una linea in continua e inarrestabile salita, è sempre di più la normalità e non l'esito di scelte sbagliate o di un percorso sfortunato.

Non si parla più di "vita lavorativa" ma di "vite lavorative", al plurale, perché ciascuno può averne più di una. Lasciare un lavoro senza averne un altro fa meno paura, non è una scelta che si fa a cuor leggero, ma oggi nessuno è più additato perché lascia un lavoro che non gratifica, che non valorizza, percepito come privo di senso o insoddisfacente (non solo sul piano economico). Anzi, è visto come un gesto di coraggio, di professionalità anche, e di rispetto per sé.

2.3. *La vocazione vince sul talento*

È cambiata la relazione tra talento e vocazione. Ci dicono che il mondo del lavoro cerca talenti: non i talenti delle persone ma le persone-talento, quelle che performano, e questo ci spinge, da sempre, a studiare e coltivare ciò che ci riesce, non ciò che ci piace, e a scegliere percorsi di studio basati sull'impiegabilità. Abbiamo alimentato un sistema del lavoro chiuso e rigido nel quale un ruolo diventa in men che non si dica un'etichetta, anzi un tatuaggio: studiamo economia, iniziamo a lavorare in contabilità, e da lì in avanti il percorso è segnato.

È un sistema che ancora tenta di resistere per una questione di economicità, velocità e standardizzazione.

Eppure, oggi la vocazione inizia ad avere un peso sempre più importante e a chiedere spazio e dignità. Per vocazione intendiamo ciò che le persone sentono nelle loro corde non come competenza o predisposizione, ma come aspirazione e intenzione, come impronta che vogliono lasciare. Un po' come Matteo Bussola, noto disegnatore e scrittore italiano: lui racconta che ha sempre voluto diventare disegnatore, ma da piccolo era negato per il disegno, l'unica cosa che gli ha permesso di riuscire è stata la scelta di seguire la vocazione e tanta, tantissima applicazione. La vocazione è una spinta gentile ma ferma verso una direzione. Scegliere la vocazione è scegliere di partecipare a se stessi. Anche perché, come spiega Hillman nel suo *Il codice dell'anima*³: "Una vocazione può essere rimandata, elusa, a tratti perduta di vista. Oppure può possederci totalmente. Non importa: alla fine verrà fuori. Il daimon non ci abbandona".

Questa consapevolezza è sempre più diffusa. Nelle aziende più illuminate si dà spazio alle passioni delle persone e si valorizza l'individuo nella sua interezza perché si è capito che in quelle

³ Hillman J. (2009), *Il codice dell'anima*, Adelphi.