Managerial culture in the post-pandemic context: An action-research on evolving relationships with external clients and internal stakeholders

Giuseppe Carollo*, Elisa D'Antona**, Flavio Pacelli, Valeria Contessini****

Abstract

The aim of this article is to promote hypotheses regarding changes in organizational cultures in the post-pandemic context, starting from the challenges faced by managers, particularly those related to human resource management. We present a concise and theoretically based overview of recent research in this area to locate within this framework a discussion of our own study, conducted in 2022, aimed at investigating the managerial culture of 60 Italian managers. The managerial culture we identified appears to struggle in constructively interpreting empolyees' expectations, as well as clients'. This difficulty is consistent, on the one hand, with a symbolic representation of motivation as an individual and idiosyncratic dimension that pre-exist the encounter with the organizational context; and, on the other hand, with the fear for the ongoing changes and the illusion that they can be ignored to preserve an order perceived as fragile. Finally, we present the report of an organizational intervention developed following the research, highlighting the demand by managers to conceive the critical aspects of their relationship with employees and to draw on this feedback to orient their relationship with clients.

Keywords: psychosocial intervention; managerial practices; employee motivation; soft skill; work cultures.

* Psychologist, Specialist in Psychoanalytic Psychotherapy – Clinical Intervention and Demand Analysis; e-mail: carollo@ecoconsultsrl.com
** Psychologist, Psychoterapist; e-mail: dantona@ecoconsultsrl.com
*** Work Psychologist; e-mail: flaviopacelli@ecoconsultsrl.com
**** Psychologist; e-mail: contessini@ecoconsultsrl.com

La cultura manageriale nel post-pandemia: Una ricerca intervento sul cambiamento del rapporto con clienti esterni e risorse interne in azienda

***Giuseppe Carollo*[*], *Elisa D'Antona*[**], *Flavio Pacelli*[***], *Valeria Contessini*[****]**

Abstract

Obiettivo dell'articolo è proporre ipotesi sui cambiamenti delle culture organizzative aziendali nel post-pandemia, a partire dai problemi che si pongono ai manager, sollecitati sul focus della gestione delle risorse umane. Presentiamo una sintesi ragionata delle ricerche più recenti a riguardo e inseriamo in questo contesto la discussione di una nostra ricerca, risalente al 2022, che ha indagato la cultura di 60 manager italiani. La cultura manageriale da noi individuata fa fatica a interpretare in modo costruttivo le attese dei dipendenti, così come quelle dei clienti. Ciò coerentemente da una parte con una simbolizzazione della motivazione come dimensione individuale, idiosincratica, che preesiste all'incontro con il contesto; dall'altra con il forte timore per i cambiamenti in corso, e con l'illusione di poterli ignorare per mantenere un ordine che si sente precario. Proponiamo infine il resoconto di un intervento organizzativo che si è sviluppato a valle del lavoro di ricerca, nel quale mettiamo in risalto la domanda dei manager nel dare significato agli aspetti critici del rapporto con i dipendenti, e di trarne feedback per orientare il rapporto con il cliente.

Parole chiave: intervento psicosociale in azienda; management aziendale; motivazione; soft skill; culture del lavoro.

* Psicologo, Specialista in Psicoterapia Psicoanalitica – Intervento clinico e Analisi della Domanda; e-mail: carollo@ecoconsultsrl.com
** Psicologa, Psicoterapeuta; e-mail: dantona@ecoconsultsrl.com
*** Psicologo del lavoro; e-mail: flaviopacelli@ecoconsultsrl.com
**** Psicologa; e-mail: contesstini@ecoconsultsrl.com

Introduzione

Chi scrive fa parte della società Eco-Consult, gruppo che svolge consulenza aziendale su aspetti di gestione delle risorse umane e rischi psicosociali. La società si compone di tecnici della sicurezza e di un gruppo di psicologi che condivide il modello teorico-clinico dell'Analisi della Domanda, entro il contesto più ampio della psicosociologia (Carli & Paniccia, 1981; Carli & Paniccia, 2003). Attraverso questo modello, interpretiamo il funzionamento delle realtà aziendali a partire dalle dimensioni collusive che caratterizzano un'organizzazione. Per collusione intendiamo il processo di simbolizzazione affettiva condivisa da parte di chi condivide l'appartenenza a un contesto (Carli & Paniccia, 2003). I fenomeni collusivi costruiscono il contesto, nel nostro caso i contesti aziendali, in stretto rapporto con il contesto sociale più ampio, storico, antropologico, economico. Eco-Consult propone di interpretare i problemi che le vengono posti dalle aziende quali segni di crisi collusive in atto in quel contesto, attraverso analisi delle culture lavorative e interventi di formazione manageriale.
A partire da questa esperienza di intervento e dalla letteratura, l'articolo esplora il cambiamento di assetti collusivi che caratterizzano il lavoro nei contesti aziendali in Italia, oggi. Si tratta di cambiamenti che si articolano attraverso conflitti agiti tra lavoratori e management, in particolare in alcuni momenti critici in cui si incontrano attese di persone che ricoprono ruoli diversi nell'organizzazione: la selezione del personale, il cambiamento di obiettivi e la loro comunicazione a gruppi di lavoro. In Eco-Consult ci capita spesso di ascoltare la lamentela dei manager delle aziende clienti circa le aspettative dei nuovi candidati, in particolare dei giovani. Essi non mostrerebbero la passione per il lavoro, ovvero il prestarsi totalmente al servizio della nuova organizzazione. Spesso se ne fa un tratto antropologico: "i giovani d'oggi non hanno spirito di sacrificio".
Per esplorare il problema faremo riferimento ad alcune ricerche più recenti, utilizzate come punto di riferimento dalle società che si occupano di consulenza nell'ambito delle Risorse Umane e da riviste di settore. Dopo aver delineato il problema, proporremo una prospettiva storica per ancorarlo, facendo l'ipotesi che vi siano alcuni passaggi politico-economici importanti, che hanno avuto un impatto diretto sulle culture aziendali. In particolare, riteniamo che la fase attuale sia comprensibile se messa in rapporto alla fase politica ed economica che ci ha preceduto, quella legata alla crisi finanziaria del 2008.
In seguito, metteremo in rapporto queste ipotesi con i dati di una ricerca da noi condotta nel 2022 sulla cultura lavorativa di un gruppo di manager e con una esperienza di intervento organizzativo.

Un problema del management: Aspettative diverse tra candidati e organizzazioni

Le principali ricerche che indagano il rapporto delle persone con il lavoro in Italia sono: Randstad 2024; Hays 2025; Gallup 2025; Eurofound 2022.
La ricerca Eurofound (2022) indaga le condizioni lavorative ai tempi del Covid. In questa ricerca l'Italia rientra nel gruppo di Paesi europei (15 su 36) in cui è maggiore la presenza di lavoratori che svolgono un lavoro percepito come stressante[1].
La società Gallup (2025) propone una ricerca più articolata, dove l'Italia figura con dei dati apparentemente contraddittori: vi è solo il 10% delle persone che sentono di essere *engaged*, ovvero coinvolte nel proprio lavoro[2], e il 49% dichiara uno stress medio-alto. Si tratta di risultati più preoccupanti rispetto alla media europea e globale. Allo stesso tempo il 47% delle persone dichiara un benessere generale medio-alto. Inoltre

[1] L'analisi è stata condotta con la somministrazione di un questionario attraverso un'intervista telefonica a 70.000 lavoratori di 36 Paesi europei. In Italia il campione considerato è di 3131 persone. Si tratta di un'analisi descrittiva delle condizioni e della qualità del lavoro in Europa nel 2021. Per quanto concerne risultati legati ad un Paese specifico, l'unico aspetto valutabile è il *Job quality index*, basato sul modello di stress-domanda-risorse di Bakker e Demerouti (2007).
[2] Si fa spesso riferimento alla dimensione di *engagement* in queste ricerche e più in generale se ne parla nel mondo aziendale, riferendosi al modo in cui i lavoratori sentono il rapporto con il lavoro; vi saranno quindi persone con alto o basso *engagement*, quindi molto o poco coinvolte, ma non vengono mai specificate le dimensioni che caratterizzano questo sentimento, al punto da rimanere confuso e allusivo. Nella ricerca proposta da Eco-Consult, di cui ci occuperemo in seguito, definiamo l'*engagement* a partire da alcune dimensioni specifiche che caratterizzano il rapporto lavoratori-azienda.

rispetto al 2023 c'è un aumento di 16 punti nella fiducia di poter cambiare posto di lavoro. La ricerca non ci permette di risalire ai modelli che orientano le dimensioni esplorate[3].
Le ricerche Randstad (2024)[4] e Hays (2025)[5] propongono dati più elaborati, che convergono verso ipotesi interessanti. Si mette l'accento su un *mismatching*, il mancato incontro di aspettative tra candidati e organizzazioni. Gli studi mettono in evidenza tre fattori critici: gli effetti della situazione demografica, i cambiamenti tecnologici in atto e la scarsità di competenze adeguate dei candidati rispetto alle nuove esigenze dei sistemi produttivi. Il *mismatching* determinerebbe sia l'insoddisfazione dei manager, interessati ad assumere, che la forte dinamicità del mercato del lavoro, con dimissioni volontarie in aumento. Questo fenomeno è stato nominato *great resignation*, in prima battuta negli Stati Uniti. Anche in Italia il fenomeno ha preso dimensioni importanti (fig. 1).

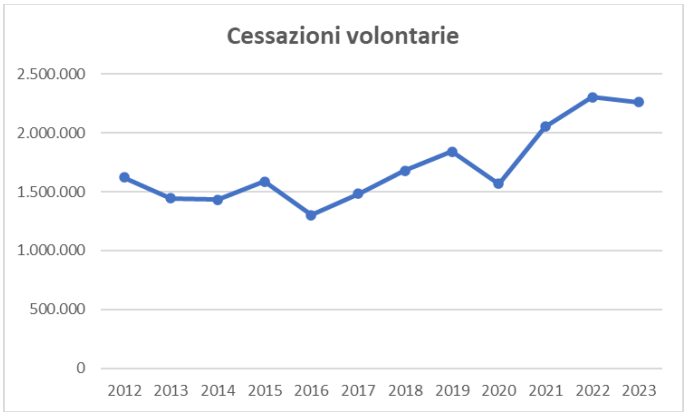

Figura 1. *Andamento delle dimissioni volontarie in Italia*[6]

Dal 2016 al 2022 in Italia la curva di aumento delle dimissioni volontarie sembra definirsi attraverso una forma lineare, ad eccezione del 2020, anno in cui la pandemia e le conseguenti restrizioni erano nella fase più intensa. Nel 2023 le dimissioni sono 2.262.437, mentre nel 2016 sono state 1.300.067.
I sociologi del gruppo To-Mi (Bartegazzi, Della Rocca, Pero, Ponzellini, 2022, p. 18) mettono in risalto come spesso il fenomeno sia stato spiegato in USA come un problema di non accessibilità allo *smart working*, ma che in realtà si trattava spesso di professioni non toccate dalla digitalizzazione, bensì caratterizzate dal rapporto con il cliente o paziente, per cui il fenomeno sarebbe da attribuire al *burn-out*. In Italia non ci sono ipotesi chiare: i sociologi del gruppo To-Mi ipotizzano una "semplice" difficoltà di rientro alla normalità, ma anche una difficoltà di rispondere alle aspettative dei Millenials. I due studi di Randstad e Hays propongono

[3] La società svolge una ricerca annuale, di stampo internazionale. La ricerca indaga il rapporto delle persone con il lavoro. Nel 2024 sono stati coinvolti 227.347 lavoratori in tutto il mondo, circa 1.000 persone per ogni Paese. Queste ricerche rappresentano un punto di riferimento nel panorama manageriale. I risultati sono articolati, si fanno comparazioni con gli anni precedenti, tra continenti e tra Paesi. Si indagano dimensioni definite dal senso comune: coinvolgimento sul lavoro; emozioni vita quotidiana: solitudine, rabbia, stress, tristezza; valutazione della vita: *thriving* (benessere globale); percezione che sia un buon momento per cercare lavoro.
[4] Randstad ogni anno svolge una ricerca internazionale sull'*employer brand*, ovvero sull'attrattività dei datori di lavoro da parte dei potenziali dipendenti. La ricerca è stata effettuata nel gennaio 2024 attraverso interviste on-line. Sono stati coinvolti 6.774 rispondenti in Italia, 173.000 in tutto il mondo appartenenti a 6.084 aziende.
[5] La società Hays propone ogni anno una ricerca nel settore del *recruitment* in Italia, con lo scopo di individuare nuovi trend che influenzeranno il mercato occupazionale nel prossimo futuro. I dati presentati nell'edizione 2025 della *Hays Italia Salary Guide* sono stati raccolti grazie al contributo di oltre 1.000 professionisti in Italia, che hanno partecipato a un sondaggio online condotto tra novembre e dicembre 2024. Le dimensioni indagate dal sondaggio sono: obiettivi strategici; investimento risorse umane; prospettive assunzione; retribuzione; intelligenza artificiale; benefit e welfare; benessere mentale.
[6] Esplorazione dati dal sito: https://www.ispettorato.gov.it/

d'altronde di vedere il fenomeno sotto un'altra lente, quindi non come una serie di dimissioni senza prospettiva, ma come ricerca attiva costante, un *great reshuffle*: un grande rimescolamento.
Riprendiamo le aspettative diverse di lavoratori da una parte e management dall'altra. Cosa chiedono reciprocamente le due parti?
Le organizzazioni richiedono formazione e *soft skills*. Le competenze ricercate non sono più solo di tipo tecnico, anzi le competenze trasversali hanno assunto maggiore importanza dal punto di vista manageriale. L'aspetto tecnico diventa una base da cui partire per poi acquisire competenza sul terreno, aspetto che determina l'efficacia del lavoratore. La complessità organizzativa non è risolvibile negli aspetti tecnici.
I lavoratori chiedono: 1) conciliazione vita-lavoro; 2) svolgere un lavoro sensato, dal punto di vista personale e collettivo. Sul primo aspetto, gli studi fanno riferimento all'aumento dell'ingresso delle donne nel mondo del lavoro, che propongono maggiori esigenze di integrazione tra sfera familiare e sfera lavorativa, e alla digitalizzazione, che ha incrementato l'utilizzo dello *smart working* con la pandemia. Sul secondo aspetto, il senso del lavoro, gli studi hanno maggiore difficoltà a fare ipotesi. La ricerca Hays (p. 14) attribuisce queste richieste a un problema di retribuzione e di condizioni lavorative (in particolare si fa riferimento al part-time involontario). Questo problema avrebbe una ripercussione sulla difficoltà a costruire senso di appartenenza in azienda, aspetto che a sua volta sarebbe correlato all'aumento di dimissioni volontarie.
Sintetizzando i dati emergenti da queste ricerche: oggi l'offerta di lavoro ha acquisito una sua forza contrattuale. Chi cerca lavoro ha potere negoziale, per cui ricerca dimensioni che lo interessano e l'organizzazione non può esimersi dal prenderle in considerazione. Questo aspetto è attribuito in primo luogo agli effetti della contrazione demografica e, si dice, anche a una scarsa formazione terziaria, che determina una scarsità di risorse disponibili sul mercato. Nell'incontro con le organizzazioni, i datori di lavoro lamentano una mancanza di competenze trasversali – non tecniche – che sarebbe alla base della difficoltà di costruire appartenenza all'interno dei gruppi di lavoro e dell'alto *turn over* volontario. I lavoratori chiedono da una parte condizioni lavorative adeguate a organizzare la vita privata, dall'altra aspetti riconducibili a un significato apprezzabile e soddisfacente del lavoro che si svolge. Gli studi Randstad e Hays mettono in evidenza come la tendenza a cambiare lavoro sia imputabile a condizioni di lavoro poco soddisfacenti (salario e part-time).
In questi studi non si approfondisce 1) il significato della ricerca di *soft skills* da parte dei manager; 2) la ricerca di significato da parte dei lavoratori, e 3) se questi due aspetti sono in rapporto tra di loro. Proponiamo qui un'ipotesi che approfondiremo successivamente utilizzando i nostri dati: questi tre problemi sollevati rimandano a una motivazione realizzativa dei nuovi candidati (e probabilmente di buona parte dei dipendenti) e una bassa capacità del contesto organizzativo a farsi carico di questa dimensione motivazionale. Con il termine motivazione realizzativa facciamo riferimento alle dimensioni motivazionali che reggono la rappresentazione del rapporto sociale secondo il modello Atkinson - McClelland (McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1953). Quest'ultimo individua tre componenti simboliche della motivazione entro la relazione sociale: affiliazione (rassicurare gli altri circa il bisogno di essere accettati emozionalmente nelle loro relazioni), potere (determinare il comportamento degli altri, esercitare nei loro confronti una funzione di guida e di comando) e riuscita (perseguire obiettivi secondo parametri di eccellenza o realizzare compiti al di fuori del comune).
Nella nostra ricerca vedremo come i manager tendano a simbolizzare le richieste dei candidati e dei nuovi assunti come minacciose rispetto alla cultura organizzativa data. La ricerca di *soft skills* sembra porsi in questo senso come una pretesa di adattamento dei lavoratori a una complessità aziendale che non viene messa in discussione, protetta da una cupola di invarianza e quindi separata dalle aspettative dei candidati. D'altro canto l'aspetto motivazionale dei candidati è simbolizzato quale dimensione individuale che precede il rapporto con l'azienda. Ridotta a caratteristica individuale la motivazione si confonde con la pretesa. Le ricerche citate attribuiscono al fattore economico e contrattuale la natura delle aspettative dei candidati, rimandando la parte manageriale a "proporre e fare di più" in questa direzione, quindi a concedere migliori condizioni di lavoro sul piano del salario, dello *smart working* e dell'orario lavorativo. Vedremo che questa tendenza ad assecondare le richieste/pretese dei lavoratori, uno alla volta, con lo scopo di trattenerli all'interno dell'organizzazione, si prospetta come uno sforzo ingente per i manager e di scarso successo. In mancanza della costruzione di una appartenenza lavorativa competente, entro un contesto "volatile", difficilmente anticipabile e a volte incomprensibile per gli stessi manager, le culture manageriali rimandano alla sfera individuale la costruzione del significato e della motivazione.

Il contesto storico del lavoro in Italia: Dal 2007 al 2025

Proponiamo un breve excursus storico-economico con lo scopo di fornire uno scenario entro cui si collocano le dinamiche e i problemi messi in evidenza. La fase attuale di "forza dell'offerta" lavorativa sembra legata a quella immediatamente precedente, centrata sulla crisi finanziaria e sulle difficoltà sociali ed economiche che hanno investito il nostro Paese. Vale la pena ricordare che la crisi finanziaria, che poi ha portato a quella dei debiti sovrani, ha costituito l'acme di una cultura fondata sull'avidità del possesso (Bucci & Giuliano, 2018). Riprendiamo alcuni aspetti salienti di un articolo di Carli e Paniccia che ci riportano al periodo della crisi economica post 2007. Sfiducia e paura caratterizzavano il rapporto dei giovani con il futuro e in particolare con il lavoro. Queste due emozioni erano e sono comprensibili se ancorate alla cultura del potere senza competenza, che persegue il possesso senza limiti, per cui senza obiettivi. Potere senza competenza che è stato per anni un riferimento prevalente in Italia, che ha avuto due fasi di sviluppo importanti: il craxismo e il berlusconismo. Con la crisi economica era venuto il momento di "fare i compiti a casa", ovvero di subirne le conseguenze nella vita reale, da parte di tutta la popolazione. I giovani erano la fascia più colpita, perché gli era impedito l'accesso alla vita produttiva e vivevano contemporaneamente la crisi del precedente sistema, fondato sull'invidia e sulla raccomandazione. Un momento anomico, di forte disorientamento. Si cominciava però a vedere la costruzione di un nuovo assetto, fondato sulla speranza, che non perseguiva il potere. Il pegno da pagare per costruire nuova appartenenza era fondato sul disfarsi del potere, per interessarsi a obiettivi culturali e di costruzione di rapporti amichevoli (Carli & Paniccia, 2012).

Vediamo sul piano economico e industriale come si è mossa l'Italia nel periodo che ha anticipato e poi fronteggiato la crisi finanziaria, e come queste dinamiche si legano a sfiducia e paura dei lavoratori, in particolare per i più giovani.

Nel 2008 l'Italia veniva da un periodo di aumento della spesa pubblica e mancanza di investimenti in particolare per quanto concerne il campo dell'ICT (Rossi, 2020). Sul piano politico vi era stata l'affermazione dei governi Berlusconi. La politica italiana provò a porre rimedio all'arretratezza del sistema economico con la flessibilizzazione del mercato del lavoro, attraverso il pacchetto Treu nel 1997 (nel primo governo Prodi), dal nome dell'allora Ministro del lavoro, che promosse forme di contratto atipico come il lavoro interinale. La flessibilità non si è però accompagnata a un investimento sull'innovazione, per ragioni che si possono riassumere con scarsi investimenti in ricerca e sviluppo, capitale umano non adatto e un mercato del lavoro troppo rigido in uscita che non permetteva una riorganizzazione (Bastasin & Toniolo, 2020). La crisi del 2008 colpì l'Italia in una fase di difficile sviluppo economico e adattamento alle regole condivise, che in particolare l'Europa chiedeva in modo sempre più vincolante.

Nel biennio tra il 2008 e il 2009 l'Italia perse il 6,6% di Pil; inoltre il Paese è da considerarsi un caso unico, rispetto ai partner europei comparabili come Francia, Germania o Spagna: il nostro rimane l'unico Paese a non essersi ancora completamente ripreso da quella crisi, e il Pil italiano registrato nel 2019 rimane inferiore a quello che il Paese registrò nel 2007 (ivi, p. 122). Gli Autori stimano che la perdita di posti di lavoro tra il 2007 e il 2013 sia stata intorno al milione di occupati, la maggioranza dei quali nell'industria (Bastasin & Toniolo, 2020). Da sottolineare che tra il 2008 e il 2009 il tasso di occupati tra i giovani si ridusse sette volte più rispetto ai lavoratori più anziani.

Chiusa la parentesi berlusconiana, vi fu poi il governo Monti, criticato internamente sia dalla parte politica che industriale per quella "ferrea cura eurotedesca che Bruxelles seguitava a dettare senza alcun ricostituente" (Castronuovo, 2013, p. 483); il governo Monti venne seguito dai governi Letta e Renzi, che promossero diverse riforme strutturali, in particolare il *Jobs Act* e il Piano nazionale *Industria 4.0* (Bastasin & Toniolo, 2020). Il piano voleva sostenere gli investimenti dopo gli anni più duri della crisi e allo stesso tempo riavviare il processo di trasformazione delle imprese, che continuavano a essere arretrate dal punto di vista tecnologico. Interessante riprendere il report dell'OCSE del 2017:

> L'Italia è attualmente intrappolata in un equilibrio a basse competenze [*low-skill equilibrium*] – una situazione nella quale alla bassa offerta di competenze si accompagna bassa domanda da parte delle imprese. Mentre molte imprese relativamente grandi competono con successo sui mercati globali, molte altre hanno manager con basse competenze e lavoratori con livelli di produttività relativamente bassi. Il basso livello delle competenze di manager e lavoratori si appaia a bassi investimenti sia in processi produttivi capaci di migliorare la produttività, sia in tecnologie che richiedano ai lavoratori di impiegare competenze elevate" (OCSE, 2017, p. 2).

I pareri di economisti della Banca d'Italia convergono nel definire che nel periodo 2008-2019 le forme atipiche hanno consentito alle imprese una maggiore flessibilità nell'utilizzo del lavoro in una fase di trasformazione dell'economia, senza che fosse sollecitato l'investimento in innovazione e tecnologia. Questo ha comportato una richiesta di bassa qualità del capitale umano da parte delle aziende medio-piccole, la frammentarietà delle esperienze lavorative e l'instabilità delle remunerazioni (Basso, 2020; Cappellari & Leonardi, 2015; Rosolia 2010; Rosolia & Torrini, 2016).
Per un periodo di oltre 20 anni la formula maggiormente richiesta dal mondo industriale e applicata dal mondo politico è ascrivibile a una maggiore flessibilità contrattuale, come unica leva organizzativa volta a far fronte alle crisi sociali ed economiche; i problemi legati a fiducia nelle istituzioni e alla possibilità di accesso al lavoro attraverso le competenze non sono stati affrontati in maniera sistematica. Entro un disorientamento politico e sociale evidente, tutto questo equivale a dare maggiore responsabilità al singolo lavoratore, entro carriere e storie personali caratterizzate da frammentarietà dei rapporti lavorativi.
In questo contesto, il tasso di occupazione è in costante crescita dal 2014, raggiungendo a gennaio 2025 il 62,90% (fig. 2). Non ci soffermiamo su ipotesi che concernono questo dato, che esulano dagli scopi del nostro contributo. Ci interessa dire che l'alto tasso occupazionale e gli effetti del calo demografico si inseriscono in un contesto lavorativo abituato a frammentare l'esperienza del singolo, portato a usare risorse personali per dare senso alla sua storia lavorativa; storie lavorative e personali che le aziende potevano permettersi di non trattare, delegandole al singolo lavoratore, entro il potere dei miti del posto fisso, della reciprocità di crescita e progresso. Miti in forte crisi, come vedremo tra poco.

Figura 2. *Tasso di occupazione al 1 gennaio di ogni anno*[7]

In questo contesto arriva la pandemia in Italia. Le modalità di lavoro hanno subito un cambiamento drastico e repentino, in particolare attraverso la richiesta massiccia di digitalizzazione per permettere il lavoro da remoto (Bartegazzi, Della Rocca, Pero, Ponzellini, 2022)[8]. Se c'è un certo consenso nel descrivere i cambiamenti organizzativi che si possono apprezzare oggi, è più difficile fare ipotesi sui cambiamenti in termini di culture lavorative: quali sono gli aspetti simbolico-affettivi che permettono di costruire il rapporto tra lavoratori e organizzazioni? Riprendiamo un'ipotesi formulata attraverso una ricerca psicosociale realizzata da SPS Studio di Psicosociologia ai tempi della seconda ondata della pandemia[9]:

[7] Elaborazione dati dal sito: https://esploradati.istat.it/databrowser/
[8] Interessante notare che la digitalizzazione non si è fermata ad assicurare il lavoro da remoto: il suo sviluppo ha incrementato la "omnicanalità" nei processi di vendita, ovvero un'integrazione di diverse forme del canale fisico e di quello digitale. Anche il rapporto con il cliente è cambiato profondamente. Riprenderemo questo punto in seguito.
[9] SPS Studio di psicosociologia è una scuola di psicoterapia psicoanalitica e un'agenzia di ricerca e intervento che si occupa dei problemi della convivenza nella contemporaneità, entro vari contesti, dalle famiglie alla scuola, ai servizi sociosanitari, alle organizzazioni produttive. La ricerca ha coinvolto un gruppo di 54 partecipanti attraverso interviste e focus group. La ricerca riguardava il rapporto delle persone con la pandemia e aveva lo scopo di analizzare i vissuti

> Le difese simboliche diffuse nella popolazione, in ragione dell'aver subito una sottrazione degli usuali "oggetti" a valenza simbolica, si sono rivolte a nuovi oggetti, spesso diversi da quelli suggeriti dal consumismo e dalla sollecitazione narcisistica. La componente esibizionista del proprio convivere si è attenuata, sostituita da un'attenzione a sé e al proprio arricchimento culturale in tutte le sue declinazioni (SPS, 2021, p. 61).

Sempre nello stesso articolo si discute un aspetto di crisi culturale importante: "la fiducia nel "progresso" – come s'è visto – sembra una tra le più importanti affermazioni assiomatiche della modernità" (p. 56) che durante la pandemia è venuta meno.
Crescita e progresso non rappresentano più dimensioni che permettono scontatamente l'incontro tra organizzazioni e lavoratori[10]. Il contesto lavorativo tradizionale con le sue "erotizzazioni" sociali quali la carriera, la competizione, il sacrificio – il tutto dentro il mito della crescita organizzativa e personale – non rappresenta più un valore.
Le richieste dei lavoratori assumono un'importanza inedita. Queste fanno capo a un migliore equilibrio casa-lavoro, dando quindi importanza al "fuori lavoro", riprendendo i dati della ricerca Gallup (2025); ma anche al modo in cui è organizzato il lavoro in azienda, alla ricerca di un contesto interessante, che permetta di costruire un'appartenenza fondata sul raggiungimento di obiettivi. Sappiamo anche, attraverso la nostra esperienza di intervento, che questa non è l'unica cultura a organizzare le attese dei dipendenti oggi: collusivamente con la frammentarietà e flessibilità dei contratti di lavoro che il contesto aziendale ha proposto per molto tempo, emergono aspetti simbolici legati a benefici individuali di cui impossessarsi (welfare, *smart working*, ruoli, etc.). Seguendo questa ipotesi, potrebbe essere interessante indagare le differenze di culture lavorative tra millenials e la nuova generazione Z.

Le soft skills o della scissione tra individuo e contesto, tra teoria e tecnica

Qual è il mandato sociale che organizza la centratura delle organizzazioni produttive sulle *soft skills*? Qual è il contesto in cui queste emergono?
Una data importante è il 1993, quando l'OMS pubblica le *Soft skills for life* (OECD, 2018). Si contano 10 *soft skills*, intese come competenze/abilità necessarie per affrontare le sfide e le difficoltà generali della vita umana: problem solving, creatività, spirito critico, comunicazione efficace, competenza relazionale, autoconsapevolezza, empatia, gestione delle emozioni, gestione dello stress, capacità di prendere decisioni.
Inizialmente non si trattava di competenze legate strettamente al mondo del lavoro. Notiamo in letteratura due riferimenti principali su cui si articola il discorso delle *soft skills*: la salute mentale e l'avvento del digitale. Per quanto concerne la salute mentale, si ritiene che le *soft skills* rappresentino un fattore di protezione dalla malattia mentale, per cui andrebbero trasmesse a scuola (WHO, 2013).
Parallelamente, l'aumento della domanda di competenze digitali "hard" è spesso direttamente connesso alla domanda di competenze "soft" (Börner et al., 2018; Iorio, Cilioni, Martini, Tofani & Gazzaniga, 2022; Polàkovà et al., 2023). L'industria 4.0 ha messo l'accento sull'interazione uomo-macchina, senza contare che le trasformazioni nel lavoro avrebbero avuto un impatto non solo sulla mansione da svolgere ma anche sulle condizioni lavorative e sul significato del lavoro, dove la tecnologia gioca un ruolo cruciale. La pandemia ha avuto un ruolo di acceleratore in questo processo. Ci si è resi conto che le competenze sociali e interpretative sono ancora appannaggio dell'uomo. Da una parte le *soft skills* si pongono come aspetto di garanzia del valore umano rispetto all'avvento dell'intelligenza artificiale; dall'altra esse sono correlate a una maggiore efficacia delle prestazioni lavorative.
Le due direttrici, una legata alla salute mentale e l'altra alla digitalizzazione aziendale, rimandano a due culture diverse entro cui si collocano le *soft skills*: da una parte c'è il mito dell'invarianza, fondato sul concetto di individuo, delle sue caratteristiche peculiari e sul suo adattamento, più o meno soddisfacente, ad ogni contesto; dall'altra c'è la competenza a leggere il contesto al quale si partecipa.

collusivi rilevati dopo l'estate del 2020. Questo lavoro ne ha seguito uno più corposo, condotto durante la prima ondata (marzo-maggio 2020), che aveva coinvolto 419 partecipanti.
[10] Se la pandemia ha accelerato questo disincanto, si tratta di un processo già precedentemente *in nuce*, vista la sfiducia nelle istituzioni e il deterioramento della cultura delle competenze che si è protratta per lungo tempo.

Il problema che rileviamo è legato alla preponderanza della cultura individualista su quella contestuale, anche nell'ambito aziendale. Su questa seconda linea il lavoro di Taylor (1991/1994) mostra bene come la perdita di orizzonti di senso comuni sia in rapporto all'autorealizzazione individuale, costantemente richiesta ad ogni membro della società per dar senso a ciò che è, in assenza di dimensioni trascendenti comuni a tutti. Una conseguenza importante di questo mito è il primato del risultato, inteso come indicatore della propria realizzazione, sul valore che si sente di avere nella società: risultato e identità diventano la stessa cosa. Su questo tema Castel e Enriquez (2008) propongono ipotesi storiche circa il processo di individualizzazione nella società occidentale, proprio a partire da quanto accade nel mondo del lavoro. Gli Autori fanno riferimento all'impatto dell'umanismo esistenziale di Rogers – e tante altre pratiche meno ancorate a teorie definite sviluppatesi negli Stati Uniti a partire dagli anni '50 – sulle prassi formative in contesto aziendale. L'obiettivo era la normalizzazione dell'individuo, la sua adattabilità al contesto sociale a un costo ridotto[11]: bisognava creare "l'individuo adattabile", a partire dall'espressione della sua "autenticità". Gli Autori legano le nuove richieste aziendali a una precarizzazione più generale dell'individuo, privato allo stesso tempo di riferimenti identitari nel contesto sociale.
La formazione aziendale sulle *soft skills* segue questa cultura: fondata sulla scissione tra contesto e individuo, mira a indicare il giusto modo di sentire e affrontare situazioni di lavoro in funzione del modello di rapporto previsto dall'organizzazione. Eludendo un'analisi delle aspettative della committenza, si prefigura come una tecnica senza teoria (Carli & Paniccia, 2003), permessa dal rapporto di potere che si struttura tra committente e consulente prima, tra consulente e cliente poi.

La Cultura Locale dei manager delle risorse umane: Una ricerca esplorativa

Proponiamo una ricerca del 2022 che ha coinvolto 60 manager di alto e medio livello di aziende eterogenee per mercato di riferimento e grandezza. L'obiettivo era proporre ipotesi che permettessero di comprendere e intervenire sulle culture manageriali, in una fase di grande incertezza che caratterizzava il mondo del lavoro in Italia.
La sociologia ha proposto descrizioni dei fattori di cambiamento del mondo del lavoro in quella fase; fattori interni alle organizzazioni come il lavoro da remoto, la spinta alla digitalizzazione, nuove modalità di coordinamento, maggiore contrattazione tra le parti; fattori esterni che caratterizzavano il mercato, quali le guerre, l'accesso alle materie prime, la necessità di ripensare alle dinamiche della globalizzazione e delle catene globali del lavoro, l'aumento dell'inflazione e l'aumento delle difficoltà della transizione ecologica (Bartegazzi, Della Rocca, Pero, Ponzellini, 2022).
A partire dalla nostra esperienza di consulenza in Eco-Consult, facevamo l'ipotesi che il management, in quel periodo di ripresa, si confrontasse con contesti aziendali in cui mancavano i riferimenti tradizionali, sia interni all'organizzazione che esterni: non c'era prevedibilità ed era proprio ai manager che si chiedeva di definirla. Nel 2022 l'équipe di Eco-Consult, partecipando al Forum Risorse Umane, un incontro tra manager di aziende e società che offrono servizi di consulenza e formazione, ha condiviso l'interesse a fare ricerca sulle culture manageriali, per costruire una conoscenza sulle dinamiche di cambiamento che le organizzazioni stavano attraversando in quel periodo. Molti dei manager presenti si sono dichiarati interessati e abbiamo proseguito con loro un rapporto. La ricerca si è avvalsa di un questionario on-line indirizzato ai manager con ruoli di gestione delle risorse umane. Nell'invito a rispondere precisavamo lo scopo esplorativo del questionario: ci interessava capire cosa pensassero i manager della definizione di obiettivi aziendali e dell'intervento sulla motivazione dei dipendenti in quella fase storica. La ricerca è stata realizzata attraverso l'auto-committenza di Eco-Consult, con l'ipotesi che il lavoro svolto avrebbe permesso lo sviluppo di nuove domande nei nostri confronti.
Il questionario è stato inviato a circa 100 persone, afferenti a circa 40 aziende. Abbiamo ricevuto le risposte da parte di 60 manager nell'ottobre 2022. Alcuni manager hanno animato la tavola rotonda del Forum Risorse Umane dell'anno successivo insieme agli psicologi di Eco-Consult; per prepararci alla giornata, abbiamo condiviso con loro i risultati della ricerca, attraverso l'invio del report e l'organizzazione di alcune riunioni preliminari. La tavola rotonda è stata l'occasione per riprendere le riflessioni già avviate e condividerle in un evento pubblico.

[11] Gli Autori parlano a tal proposito di "bastardi della psicoanalisi".

Metodologia

Il modello utilizzato per la costruzione dello strumento è il "quasi-questionario" ISO, sviluppato da Carli e Paniccia (1999, 2011). ISO è basato su item che rispondono a modelli di analisi dell'organizzazione, fondati sulla teoria dell'Analisi della domanda (Carli & Paniccia, 2003). L'output del lavoro è la Cultura Locale del gruppo dei partecipanti: nel nostro caso una cultura manageriale. Per Cultura Locale intendiamo il modo in cui i partecipanti a un contesto "connotano la realtà attraverso categorie simbolico-affettive condivise" (Carli & Paniccia, 1999, pp. 148-152). Una Cultura Locale è quindi definibile come l'insieme degli assetti collusivi condivisi dai partecipanti alla ricerca, assetti evocati dall'oggetto della ricerca e dal questionario che ne esplora alcune dimensioni definite.
Per far questo, è necessario che i ricercatori impostino le dimensioni da indagare nel questionario attraverso l'uso di parole che rispondano a modelli psicologici validati, evocando aspetti emozionalmente significativi. Gli item propongono quindi "parole dense", cioè con alta polisemia e bassa ambiguità[12], correlate con il costrutto teorico che si vuole esplorare. L'analisi delle risposte ci indicherà co-occorrenze tra parole dense e variabili, consentendo così una riduzione della polisemia.
I dati sono stati elaborati attraverso due analisi multivariate: l'analisi delle corrispondenze multiple (ACM) e il *clustering*. Queste tecniche ci permettono di vedere i dati nella loro reciproca ricorrenza, quindi di mettere in evidenza modalità di risposta comuni. Le risposte comuni concorrono a formare cluster di risposte e l'analisi ci indica il rapporto tra cluster e fattori, ovvero la posizione dei cluster in un piano fattoriale. Si tratta di costruire ipotesi sulle relazioni statistiche tra cluster e spazio fattoriale, al fine di definire la cultura manageriale del gruppo di partecipanti.
Riportiamo un esempio. Nel questionario abbiamo esplorato il rapporto che i manager sentono di avere con il cliente, proponendo item, che corrispondono a variabili statistiche, rispetto ai quali i partecipanti dovevano posizionarsi attraverso una scelta di accordo/disaccordo basata su una scala likert a 4 opzioni. Di seguito alcune delle variabili utilizzate per definire la dimensione del rapporto con il cliente:

- È importante capire e anticipare le esigenze del cliente.
- Il cliente deve essere guidato nell'acquisto di prodotti/servizi.
- Il cliente ha sempre ragione, bisogna assecondare i suoi desideri.
- È necessario costruire regole più chiare per stare in rapporto al cliente.

Ognuno di questi 4 item fa riferimento a un modello di rapporto, rintracciabile nella teoria dell'Analisi della Domanda. In particolare, il primo item rimanda a un rapporto di esplorazione di estraneità tra tecnico e cliente: il cliente è colui che ha un altro cliente da soddisfare. È quindi importante conoscere e anticipare le esigenze del cliente per poter fornire un servizio/prodotto coerente con queste. Il secondo item rimanda a un rapporto di potere tra tecnico e profano: è il tecnico che conosce le esigenze del cliente, prima e meglio del cliente stesso. È necessario un potere che imponga le scelte giuste al cliente profano, "per il suo bene". Il terzo item rimanda a un rapporto di possesso reciproco tra professionista e cliente: l'esigenza del cliente non è trattabile, si può solo rifiutare/assecondare. Il cliente è qualcosa di cui impossessarsi, per evitare di esserne esclusi. Per arrivare allo scopo, ci si mette nella posizione di subire il possesso del cliente, accontentandolo in ogni sua richiesta, che non va esplorata, ma accontentata. Il quarto item rimanda alla costruzione di regole come mediatore tra auto ed etero centratura. La conoscenza del cliente deve essere mediata da nuove regole, che possono consentire l'esplorazione del rapporto e la costruzione di competenze adatte allo scopo.
I partecipanti, effettuando scelte, si sono posizionati in funzione delle variabili proposte dal questionario. L'analisi statistica permette di cogliere le modalità di scelta comuni ai partecipanti, e quelle che li differenziano.
Facciamo un esempio di co-occorrenza tra due variabili, riferendoci a un dato che troveremo nella nostra analisi: 1) la percezione di confrontarsi con pretese individuali dei dipendenti; 2) la necessità di costruire regole più chiare per stare in rapporto al cliente. Il primo item rimanda a un rapporto di potere che si sente di subire, da parte di un interlocutore che non ha interesse a sviluppare dimensioni inerenti al lavoro; il secondo item rimanda alla difficoltà di esplorare l'estraneità del cliente senza aver chiare le regole del gioco. Poniamo il caso che un cluster (quindi una ricorsività di modalità simili di risposte) proponga risposte con valori alti per

[12] Per un approfondimento si veda Carli & Paniccia, 2002.

entrambe le variabili. Possiamo ipotizzare che il cliente interno è sentito come nemico; il cliente esterno pone difficoltà, ma si aprono delle possibilità. L'associazione tra i due item permette di costruire diverse ipotesi: "vorrei propormi verso l'esplorazione dell'esterno, ma non posso farlo con il personale che mi trovo a gestire!". Oppure: "il cliente esterno, se non regolato, può diventare emozionalmente nemico, come il personale!". O ancora: "mi concentro sulle difficoltà interne entro un disorientamento nel rapporto con il cliente". Le diverse opzioni saranno percorribili grazie alla ulteriore riduzione di polisemia, determinata dalla co-occorrenza di altre variabili che l'analisi assocerà alle precedenti.
Di seguito le dimensioni indagate dal questionario: fiducia nell'azienda e nelle istituzioni; strategia aziendale; digitalizzazione; rapporto con il cliente; *engagement*[13]; problemi posti dai dipendenti.
Proponiamo sinteticamente i modelli psicologici principali utilizzati per costruire gli item, su cui si baserà anche la discussione dei risultati: competenza-potere; utente-cliente; oblatività-controllo-servizio; adempimento-obiettivi; il modello motivazionale affiliazione-potere-riuscita.

Obiettivo

La ricerca intendeva esplorare le culture manageriali in un contesto di forte cambiamento delle organizzazioni, ovvero durante la cessazione delle restrizioni dovute alla pandemia e la fase di ripartenza, a fine 2022. L'équipe di Eco-Consult ha costruito un questionario e proposto a diversi manager di rispondere, con la prospettiva di discutere insieme i risultati. Riproponiamo i dati della ricerca perché pensiamo che questi possano servire a comprendere lo sviluppo delle culture manageriali, per come si presentano oggi, in particolare facendo riferimento ad aspetti critici che riguardano il rapporto tra management e dipendenti.

Il gruppo dei partecipanti e le variabili illustrative

Il gruppo di partecipanti è composto da 60 manager, suddivisi in Top (26) e Middle (34) manager. Abbiamo chiesto loro quanti collaboratori gestissero, attraverso 3 modalità di risposta: meno di 10 (33); tra 11 e 50 (15); più di 50 (12). Per quanto riguarda il genere, 28 sono donne e 32 uomini. Sono poi rappresentati diversi settori aziendali di riferimento: 18 vengono dai servizi; 14 dal retail; 12 dal chimico-industriale; 10 dal bancario-assicurativo; 3 dall'industriale-edilizia e 3 dai trasporti (Fig. 3).

[13] Utilizziamo questo termine come sinonimo del rapporto con l'organizzazione di riferimento, come le ricerche citate nella prima parte dell'articolo. Specifichiamo però le variabili che ne hanno caratterizzato l'esplorazione: il prestigio aziendale; il processo di condivisione della strategia; il lavoro di gruppo; la stabilità del posto di lavoro; il rapporto con il manager; importanza degli incentivi extra-lavorativi; il successo: risultati individuali; risultati di gruppo.

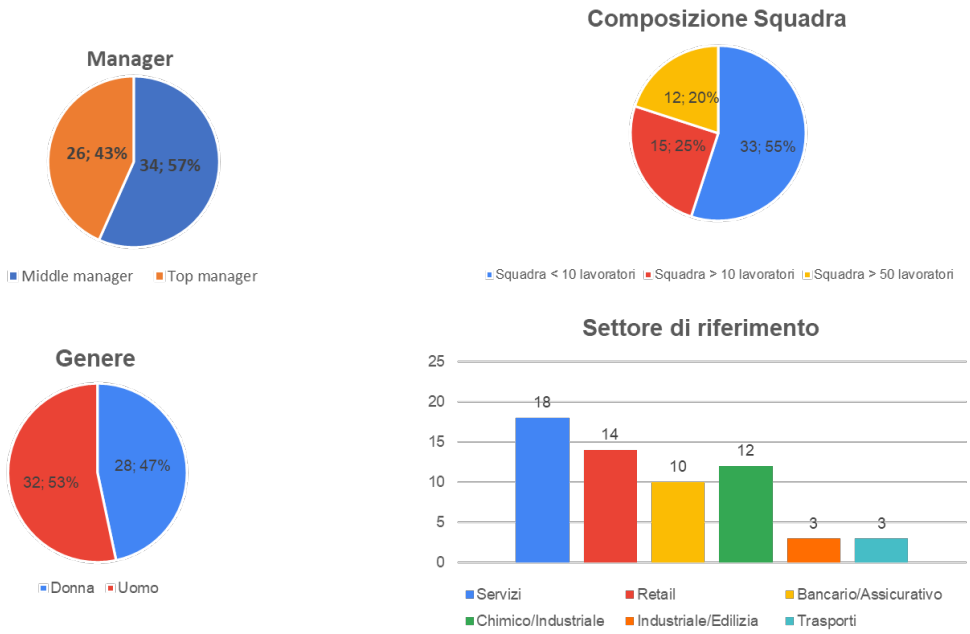

Figura 3. *La composizione del gruppo dei manager partecipanti*

Risultati

Di seguito presentiamo il piano fattoriale con i cluster e le variabili illustrative significative nella loro distribuzione sul piano fattoriale. Le variabili illustrative non menzionate sono risultate non significative.

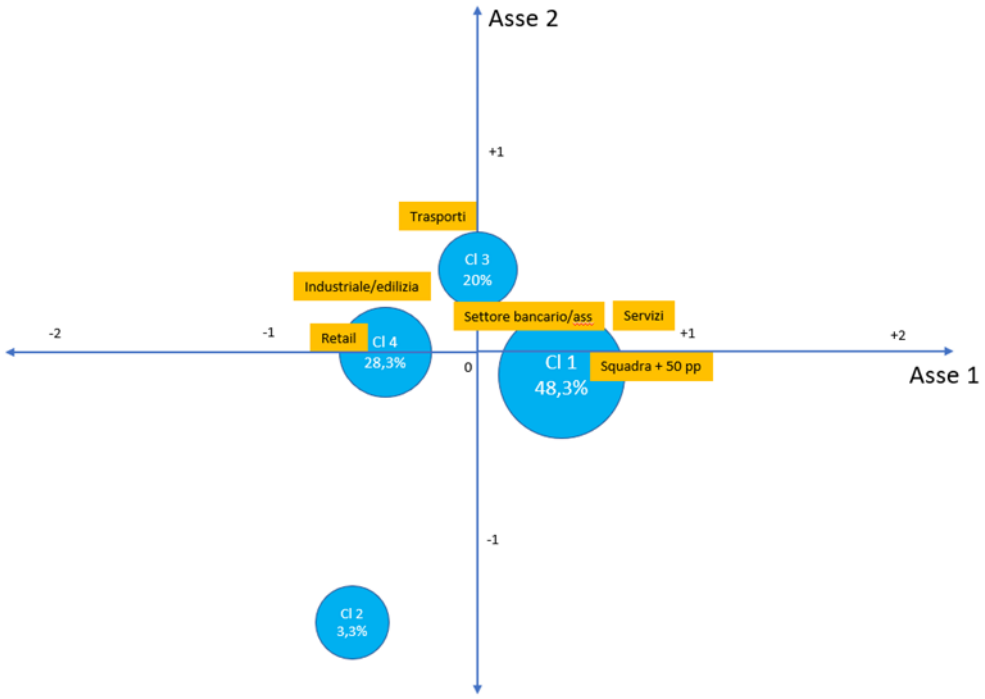

Figura 4. *Il piano fattoriale*

I fattori e i cluster

Abbiamo considerato significativi i primi due fattori. Il primo fattore spiega un'inerzia del 64,43%, mentre il secondo del 14,98%. Sugli assi successivi l'inerzia spiegata si abbassa drasticamente.
L'inerzia dell'asse fattoriale spiega il modo in cui le modalità di una variabile si distribuiscono, basandosi sul criterio di somiglianza-differenza delle scelte effettuate dai partecipanti.
La tabella che segue mostra il posizionamento dei cluster sul piano fattoriale, quindi il rapporto con i due fattori e la percentuale di soggetti inclusa in ciascuno di essi; sono evidenziati i rapporti più significativi.

Tabella 1. *Il rapporto cluster - fattori*

	Cluster n 1 48,3%	**Cluster n 2 3,3%**	**Cluster n 3 20%**	**Cluster n 4 28,3%**
Fattore 1	0,2964	-1,3052	0,0035	-0,3546
Fattore 2	-0,1405	-0,6137	0,4074	0,0244

Interpretazione dei dati

Sul primo fattore si contrappongono il cluster 1 sul polo positivo e i cluster 4 e 2 sul polo negativo. Proponiamo l'analisi di questi tre cluster, così da poter formulare delle ipotesi sul significato del primo fattore.

Cluster 1: Contesto esterno stabile e controllabile - managerialità orientante
Le variabili illustrative che caratterizzano il cluster 1, sul polo positivo del primo fattore, sono: settore bancario/assicurativo, servizi; squadra maggiore di 50 persone.
Le modalità di risposta che caratterizzano il cluster, le prime in ordine di Valore Test, rimandano all'assenza di conflitti che il manager deve gestire in rapporto ai dipendenti. I problemi dei dipendenti sono di facile gestione. Si tratta di un'assenza di problemi, significativa per questo cluster. In seguito vi è la strategia chiara e condivisa tra lavoratori. Sul piano del contesto, c'è fiducia nell'azienda e nel governo italiano. Gli strumenti del manager sono efficaci: il rapporto con i dipendenti è buono. Si vede una crescita futura. Sul piano dell'*engagement* appaiono dei riferimenti tradizionali: sensibilità ai valori aziendali e alla carriera. Dopo questa parte di gestione dei rapporti interni, si direbbe ordinata, appare il cliente: egli è visto entro una dimensione di conquista (lo scopo è attrarre nuovi clienti) e di potere (deve essere guidato nell'acquisto).
Questi elementi fanno pensare all'importanza della stabilità: in primo luogo organizzativa, poiché essa permette di orientare il rapporto con i propri collaboratori. La condivisione di una strategia chiara rappresenta un elemento centrale di incontro tra manager e dipendenti. A partire da questi presupposti, tutto sembra determinato. La grande novità del presente, la digitalizzazione, non è presente nel cluster se non per affermare che non è vista come una minaccia. Il cliente è presente nel contesto, si direbbe che è sempre lo stesso, non propone né rotture né novità interessanti: va portato a sé attraverso proposte accattivanti.
Il cluster sembra connotato dalla negazione di cambiamenti e problemi; la crescita sembra dipendere fortemente dalla possibilità di far riferimento a un mondo esterno comprensibile e controllabile. Questa continuità è correlata alla stabilità organizzativa, in particolare nel rapporto manager-dipendenti, carattere distintivo del cluster.

Cluster 4: Appartenenza senza obiettivi
Siamo sul polo negativo del primo fattore; una variabile illustrativa è significativa: il settore retail.
Le prime variabili significative rimandano alla percezione che i manager hanno dell'*engagement* dei dipendenti: si esprime il fallimento del loro coinvolgimento. Ci si vorrebbe occupare della loro motivazione,

creando un rapporto di maggiore collaborazione, ma questo sforzo fallisce. Interessante notare che la strategia, nella percezione che ne hanno i manager, è poco chiara ai dipendenti quanto a loro stessi: come si può raggiungere un risultato auspicato se non c'è chiarezza dell'obiettivo?
Un secondo elemento di scissione si ritrova tra strategia e mondo esterno: la prima cambia velocemente ed è poco chiara; il secondo è poco significativo: vi è una cultura aziendale poco centrata sul cliente. Quando il cliente emerge, esso appare assicurato o garantito, più un utente che un cliente[14]. Il cambiamento di strategia diventa quindi qualcosa di incomprensibile, legato probabilmente a dettami interni dell'organizzazione. Possiamo ipotizzare un vissuto di obbligo dei manager, costretti ad applicare la linea aziendale senza averla capita e interiorizzata; e il riferimento nostalgico a un paradiso perduto, un passato idilliaco dove i rapporti interni erano scontatamente buoni.
Il cluster 4 può esser visto come il fallimento del cluster 1, dove c'è un mondo stabile. Qui il mondo stabile non c'è più, si fa difficoltà a trovare nuovi punti di riferimento che orientino il modo in cui si sta insieme a lavoro. Tutta l'attenzione è centrata sull'interno, come a ripristinare un equilibrio perduto. Il motivo di tale crisi è sentito, anche questo, come interno: il cambiamento repentino di strategie, slegate dal rapporto con il cliente esterno.

Cluster 2: Managerialità in crisi
Siamo sul polo negativo nel del primo fattore; il cluster 2 si trova anche sul polo negativo del secondo fattore. Quanto emerge nel cluster pone un accento forte sulle difficoltà che si vivono su tutti i fronti, facendo difficoltà a individuare risorse: i dipendenti non pongono richieste particolari, neanche in termini di incentivi individuali; eppure si vedono i rapporti con loro e tra loro come conflittuali. La fonte principale delle difficoltà è il rapporto con il contesto esterno. Emerge un cliente poco comprensibile e governabile. L'azienda è vista in pericolo, si naviga in acque agitate. In questo cluster la digitalizzazione non è strategica, come se l'azienda e la managerialità si sentissero distaccati da un mondo esterno che cambia; non si possiedono chiavi interpretative e operative per posizionarsi in una maniera coerente con il contesto esterno.
La parte di risorsa di questo cluster sembra essere il porsi domande fondamentali: è il momento di ridefinire una nuova posizione dell'azienda sul mercato, di pensare gli obiettivi e la strategia da assumere.

Fattore 1: stabilità - cambiamento
Sintetizziamo la connotazione dei due poli del primo fattore. Polo negativo: emerge un vissuto di impotenza, le armi del manager sono spuntate. Egli vive problemi di rapporto diretto con i dipendenti e non riesce a condividere con loro una strategia. Il manager stesso non ha fiducia nell'azienda. Il cliente è sfuggente da diversi punti di vista: in primo luogo non si riesce ad anticipare, quindi a conoscere; inoltre egli si sottrae a un rapporto di potere, per cui non è possibile imporre un prodotto. Queste difficoltà determinano rispettivamente due fallimenti del rapporto: di fidelizzazione (in rapporto a un cliente amico, con il quale è possibile l'esplorazione delle attese) e di attrazione (in rapporto a un cliente da convincere e portare verso di sé).
Polo positivo: il manager è riconosciuto, il mondo è in ordine. Non ci sono conflitti né tra dipendenti né con il manager stesso; la strategia per i lavoratori è chiara. L'unico strumento che ha un impatto sull'*engagement* è la carriera. In questo caso il contesto è dato, ordinato, tutto ripiegato sull'interno dell'organizzazione.
Interessante notare che il cliente si trova solo nel polo negativo e ha un effetto disgregante, di confusione.
Ipotizziamo una dinamica polarizzata su due vissuti contrapposti e strettamente interdipendenti. Da una parte il contesto dato, dall'altra un contesto disgregato. Facciamo l'ipotesi che la managerialità, a fine 2022, attraversasse un passaggio critico: si vivevano forti cambiamenti ma si tendeva a rimanere protetti al proprio interno (polo positivo del primo fattore), sino a quando le acque agitate non avrebbero invaso la propria organizzazione. Ne risulta una posizione di attesa, con pochi punti di riferimento e destinata alla crisi (polo negativo del primo fattore).

[14] Per utente e cliente facciamo riferimento a due modalità diverse di simbolizzare emozionalmente il rapporto con il fruitore del proprio servizio/prodotto "per utente intendiamo un rapporto basato su un fruitore che è tenuto ad adeguarsi ai vincoli tecnici del servizio stesso. I parametri di valutazione del servizio sono tutti interni all'eccellenza tecnica che lo caratterizza. L'uso del servizio viene così trasformato in adempimento. […] Nel secondo rapporto, di contro, il tecnico ha a che fare con un cliente, vale a dire con il portatore di un'esigenza organizzativa. […] Sarà il cliente, con la sua soddisfazione per il servizio avuto, a valutare l'operato del tecnico" (Carli & Paniccia, 1999, p. 57).

Sul secondo fattore si contrappongono il cluster 2 (polo negativo), già analizzato, e il cluster 3 (polo positivo). Prendiamo in considerazione i dati di questo cluster.

Cluster 3: Collaboratori da tenere a bada
Il cluster si trova sul polo positivo del secondo fattore; le variabili illustrative correlate sono: trasporti e metalmeccanica/edilizia.
La funzione manageriale sembra essere schiacciata sulla risposta a problemi posti da dipendenti difficili. Il manager definisce il suo lavoro attraverso la gestione del personale (o meglio il domarlo, il tenerlo a bada), che fallisce. Emerge una rappresentazione dei dipendenti spinti da motivazioni individuali e strumentali, poco inclini alla condivisione. Ai problemi di gestione del personale seguono, a metà cluster, problemi legati al cambiamento organizzativo: la digitalizzazione e il cliente. La prima si configura come un problema: impone una riorganizzazione interna ma al contempo vi sono poche competenze per gestirla; inoltre la digitalizzazione espone l'azienda alla minaccia dei competitors, dove il cliente non esita a rivolgersi al migliore offerente. Il cliente infatti è visto in termini valutativi e severi. Anche su questo piano, la managerialità sente di essere in balia degli eventi. Con il cliente vi è un rapporto ambivalente, sentito come violento ma dal quale non ci si può sottrarre.
Si può ipotizzare che questa managerialità sia organizzata da continue urgenze, in quanto esito di una difficoltà di lettura e previsione del contesto esterno ed interno, centrata unicamente sul dare/avere prodotti preordinati. La relazione tra cliente e lavoratori non è un fattore su cui intervenire, non si costruisce; al contrario si pone come una variabile di disturbo, entrambi gli interlocutori ne farebbero a meno se potessero. Si profila il mito del "cliente Amazon": un cliente avido, che vuole tutto e subito, poco interessato al modo in cui un prodotto viene realizzato, da chi e in quanto tempo. La digitalizzazione si pone come uno strumento di esasperazione del rapporto strumentale tra cliente e azienda.
La funzione manageriale esprime impotenza, non ha strumenti, per cui sembra limitarsi al controllo delle risorse umane, in maniera scissa dagli obiettivi. Questo comporta prendere in carico i problemi posti dai dipendenti in quanto sintomi disturbanti una normalità sfumata, indefinita. Tutto è un disturbo. Questa indefinitezza è data da una incomprensione di fondo sulla strategia da tenere (su cui il cluster non dà indicazioni, come se non fosse un punto condiviso).
Il cluster 3, come il cluster 4, mette in evidenza la difficoltà di affrontare i cambiamenti di contesto. Entrambi esprimono difficoltà di gestione delle risorse umane; la differenza è che la managerialità del cluster 4 tende a volersi occupare della loro motivazione, vedendo nel loro coinvolgimento un aspetto importante. Si pone una differenza con il passato, come se le modalità manageriali utilizzate sino a quel momento non funzionassero più. I cambiamenti sono sentiti generati dall'organizzazione, non dal contesto esterno. Il cluster 3 invece vede un conflitto fondato sulla supposta avidità di dipendenti e clienti: non si cerca di motivare i lavoratori, solo di dare loro ciò che chiedono. Qui il cambiamento è legato a un mondo esterno che cambia, ma che risulta incomprensibile (in riferimento a digitalizzazione e cliente). In questo cluster gli obiettivi appaiono schiacciati sull'ottenimento di risultati; per questo motivo anche la gestione delle risorse umane risulta scissa da obiettivi strategici, venendo rappresentata come una serie continua di problemi da risolvere.

Fattore 2: Aspettative del cliente interno, assenza o pretesa.
Il fattore è caratterizzato da problemi nel rapporto con i dipendenti e da strumenti volti a facilitare l'*engagement*. Il fattore esprime il rapporto tra manager e cliente interno; questi appare caratterizzato da aspettative individuali, da soddisfare o contrastare.
Sul polo negativo viene marcata un'assenza di problemi. Ci si rappresenta i dipendenti come manchevoli di motivazioni o aspettative verso l'azienda; di conseguenza emerge un'assenza di richieste verso il manager. Interessante notare che vi sono competenze digitali alte ma allo stesso tempo la digitalizzazione non è un'opportunità, come se i manager non sapessero come utilizzare le risorse che vedono. La managerialità del polo negativo sembra voler mantenere una staticità, poiché vede (o spera di avere) personale senza richieste.
Sul polo positivo vi sono i problemi posti dai dipendenti. In questo polo emerge una managerialità che non ha strumenti per trattare i propri collaboratori, vissuti come pretenziosi: non hanno competenze tecniche, digitali e relazionali, eppure chiedono incentivi personali; il *turn over* in uscita è alto. L'unico strumento volto ad andare incontro alle richieste dei lavoratori è quello del *wellness*, come se lo sforzo in questo caso fosse quello di tenerli dentro o di controllarli attraverso leve motivazionali individuali.

Una visione d'insieme

La cultura manageriale che emerge appare impaurita dai cambiamenti in corso, interessata a mantenere un ordine che sente precario. Gli aspetti di cambiamento sono vissuti come scissi dalla strategia aziendale, quindi dagli obiettivi. Il rapporto con il cliente risulta confusivo, difficile da leggere e ciò è in rapporto ai vissuti di impotenza e di affaticamento che emergono dai cluster 4, 3 e 2. Facciamo l'ipotesi che questi cluster rappresentino il fallimento del cluster 1, che esprime una posizione solida rispetto al cliente esterno ed interno, in un mondo anticipabile e comprensibile, ma arroccato su una posizione attendista con pochi punti di riferimento stabili. Seguendo questa ipotesi il fallimento degli altri cluster si produce nel confronto con il contesto esterno e con le novità che questo comporta, non essendoci stato un cambiamento nella cultura manageriale deputata a tenere insieme obiettivi e gestione delle risorse umane.
Nella prima parte dell'articolo abbiamo discusso alcuni dati interessanti che emergono dalle ricerche più recenti riguardanti il rapporto delle persone con le aziende, oggi. Abbiamo messo in evidenza il *mismatching* risultante da un mancato incontro tra aspettative dei dipendenti e dei manager. Ci sembra che la nostra ricerca permetta di costruire ipotesi sul *mismatchin*g che emerge dai quei dati. Ricordiamo che abbiamo coinvolto 60 manager, a fine 2022, in una fase di passaggio importante per le organizzazioni, che vedevano una riapertura generale del mercato ma allo stesso tempo si chiedevano cosa fosse cambiato con la pandemia.
Possiamo ipotizzare una polarizzazione della cultura dei manager: da una parte essi sembrano accorgersi di una nuova cultura del personale che non si accontenta della dimensione adempitiva, ma è fondata sull'obiettivo, sulla "cosa terza" che permette l'incontro; nel cluster 4 emerge la difficoltà di questi manager in rapporto a queste nuove culture, laddove il rapporto con il cliente è dato per scontato. Dall'altra parte si sentono alle prese con dipendenti che pretendono diritti, concessioni individuali, a partire da un rapporto di sfiducia istituzionale che si è andato costruendo nel corso degli anni (cluster 3). La managerialità del cluster 1, centrata sulla valorizzazione di vecchie mete fondate su progresso e crescita, che nel 2022 corrispondeva a circa il 50% dei partecipanti, probabilmente oggi si è dissolta. La ricerca mette in risalto un cambiamento organizzativo non accompagnato da un cambiamento culturale, situazione per cui si delinea una crisi della funzione manageriale, che non ha strumenti per definire nuovi obiettivi e per integrarli nella gestione delle risorse. La difficoltà nell'intraprendere uno sviluppo culturale del management, ci dicono i dati, è legato alla difficoltà di categorizzare i cambiamenti nel rapporto con il cliente. Senza un approfondimento del cliente, delle sue attese e del grado di soddisfazione che risulta dall'incontro con il servizio/prodotto dell'organizzazione, si determina una comunità interna falsa, i cui valori sono sentiti disancorati dalla realtà.
Quanto emerge oggi dalle ricerche è che i manager richiedono *soft skills* e dipendenti pronti ad adattarsi. Queste attese fanno pensare a un evitamento dell'esplorazione del cliente, per comprenderne i feedback. È molto probabile che questi feedback siano assunti così come ci indicava già la ricerca nel 2022: come pretese urgenti alle quali rispondere (cluster 3); come scarti rispetto a una visione idealizzata e ormai perduta (cluster 4). La ricerca da noi condotta permette di ipotizzare uno sviluppo: conoscere il cliente per orientare la crescita interna.

Un caso di intervento

Proponiamo il resoconto di un intervento organizzativo legato ai dati di questa ricerca, rivolto a una società di trasporto aereo che chiameremo Flightbus. Proponiamo questo caso per due motivi: la domanda di consulenza è nata a valle della partecipazione alla ricerca qui riportata, alla quale hanno preso parte due manager di Flightbus; questo caso ci permette di mettere in evidenza aspetti critici delle culture manageriali sulle quali è possibile intervenire.
Dopo le riunioni di condivisione dei dati di ricerca, la manager HR dell'azienda ci contattò per approfondire alcuni aspetti critici che riguardavano il rapporto tra management e dipendenti; chiedeva consulenza su un problema: già dal 2021 l'azienda stava attraversando una fase critica, proprio nel periodo in cui si stava programmando la ripartenza post-pandemia. Il personale di bordo era sfiduciato, poco attento ad applicare le nuove procedure di sicurezza legate al Covid e spesso non assertivo rispetto alle richieste del management, che concernevano sostanzialmente una maggiore flessibilità rispetto ai turni lavorativi, spesso soggetti a imprevisti. Alcuni alti dirigenti si erano proposti di incontrare i dipendenti per ascoltare le loro lamentele, ma

queste occasioni erano andate deserte. Le iscrizioni ai sindacati aumentavano e si sentiva che questo conflitto inedito veniva spostato su un piano formale.
Ritroviamo qui le problematiche evidenziate nel cluster 3, al quale era legata la variabile illustrativa trasporti: un management alla ricerca di risultati positivi, richiedente unità di intenti e sacrificio al personale, che invece si metteva di traverso, ponendo anzi il rapporto con l'azienda in termini sempre più rivendicativi e formali.
Approfondimmo con la manager HR alcuni aspetti storici dell'azienda, capendo che questi problemi si ponevano per la prima volta. Flightbus è un'azienda piuttosto giovane, nata circa 15 anni fa. Molte persone, tanto degli uffici che del personale navigante, erano le stesse dell'origine. Si sentiva ancora forte il mito delle origini, fondato sulla conquista del mercato e sulla qualità del servizio, rivolto a una clientela *premium* e *business*. Dopo pochi anni dall'apertura, tuttavia, Flightbus era stata costretta a riprogrammare la propria posizione sul mercato, che non produceva utili. Il personale presente a bordo fu ridimensionato (hostess-steward e capocabina), i prezzi divennero accessibili a un pubblico più ampio, si aprirono tratte meno legate al mondo affaristico e maggiormente rivolte a mete turistiche. Il personale, ci disse la manager, aveva affrontato bene il cambiamento in quella fase, condividendo i nuovi obiettivi e tenendo sempre alta l'asticella della qualità del servizio offerto.
Proponemmo una lettura di alcuni aspetti più rilevanti: sembrava essersi incrinata l'omogeneità iniziale, fondata sul mito delle origini, dove ci si sentiva un corpo unico, le comunicazioni erano frequenti e non erano regolate dai limiti gerarchici; c'era un forte senso di coinvolgimento, fondato tra le altre cose sul prestigio del servizio al cliente. Nell'omogeneità, i rapporti non dovevano essere costruiti: la motivazione dei lavoratori vi si trovava ad uno stato puro, naturale, l'unica cosa da fare era estrarla a proprio piacimento. Questo assetto era cambiato. La pandemia aveva incrinato il rapporto con i dipendenti, accelerando un processo già *in nuce*.
Di quale processo si tratta? Della differenziazione del personale, in primo luogo in termini di competenze, di gruppi di lavoro, di anzianità lavorativa. Questi aspetti assumevano la forma di richieste al management, di potenziali feedback su aspetti specifici delle attività, che erano state però poco considerate per diverso tempo dal management. La mancanza di una considerazione seria dell'interazione con i dipendenti ne aveva logorato la motivazione, trasformandola in conflitto: il personale tendeva ora a pretendere ciò che prima veniva richiesto in altra forma. Ritorna qui l'attesa, espressa nel cluster 3, di ritornare a un equilibrio tradizionale, basato su quell'accordo collusivo di crescita e progresso espresso nel cluster 1.
Spesso i manager di Flightbus erano irritati con il personale, come se dovessero farsi carico di problemi non pertinenti alle proprie attese. Storicamente, d'altronde, questi manager avevano vissuto il mito dell'omogeneità, del confronto efficace con la crisi "tutti insieme", come un corpo unico. Stavolta il problema era diverso.
Una volta chiariti questi aspetti della domanda che ci veniva posta, si aprì la possibilità di effettuare un lavoro di ricerca qualitativa rivolto al personale dell'organizzazione, con lo scopo di approfondire la sua percezione dei problemi attuali. Il management avrebbe potuto utilizzare i feedback che ne sarebbero derivati. Proponemmo focus group per dipendenti e manager di prossimità, e interviste rivolte ai top manager. Effettuammo un'analisi del contenuto, utilizzando categorie che ci dessero visibilità del rapporto lavoratori-azienda. Di seguito riportiamo alcuni dati non esaustivi della consulenza avvenuta, ma utili rispetto al discorso che stiamo facendo sulla cultura manageriale e sul cambiamento del contesto aziendale.
La rappresentazione del cliente stava cambiando. La cultura che sosteneva la nuova strategia commerciale vedeva il cliente come un passeggero che voleva raggiungere una meta pagando un prezzo medio basso, al quale assicurare i servizi fondamentali. La qualità del servizio diventava meno importante. La cultura emersa con la pandemia, invece, trasformava il cliente in un potenziale pericolo, da controllare costantemente. Allo stesso tempo, però, nella fase espansiva del mercato, si cercava qualsiasi tipo di cliente, in maniera confusa. Il cliente diventava sia un oggetto di appropriazione che di controllo.
Sia i capocabina che gli assistenti di volo erano alla ricerca di una prospettiva, senza la quale il confronto con la pandemia risultava usurante. Avere una prospettiva significava in primo luogo costruire un'attesa sul cliente che permettesse di simbolizzarlo come amico; in secondo luogo, poter mantenere un buon rapporto con Flightbus, che negli anni aveva creato appartenenza e prestigio, dimensioni che non si volevano abbandonare. Infine, significava anche aspettarsi che l'azienda avrebbe dato importanza ai riscontri del personale su aspetti procedurali, in particolare sulla sicurezza. Ciò che i manager sentivano essere delle pretese (circa le condizioni di lavoro) e delle lamentele (su procedure inadeguate a bordo), assumeva così un altro significato. Il personale navigante infatti aveva un'esperienza diretta del cambiamento delle attese del cliente: riteneva per esempio che potessero nascere con più frequenza esigenze legate ai bisogni delle famiglie con bambini. Questa nuova

ottica avrebbe richiesto cambiamenti nel servizio a bordo (es. dimensioni del carrello, frequenza del servizio, prodotti da offrire) e più attenzione alla sicurezza. Ma i vissuti di urgenza legati alla pandemia, non pensati, tendevano a destrutturare questo processo di conoscenza, e con esso la possibilità di articolare reciproci feedback tra clienti, personale di bordo e management.
Parlammo di queste ipotesi in una riunione con i dirigenti dell'area Navigante, dell'area Sicurezza e delle Risorse Umane. Anche qui trovammo due posizioni: una domanda di conoscenza volta a pensare il processo di cambiamento per definire una direzione, integrando cliente esterno e culture interne; una posizione attestata sull'urgenza, che ripescava dal mito delle origini e tendeva a eliminare differenze, in funzione della sopravvivenza.
La consulenza permise di sviluppare una committenza formativa per tutto il management. L'analisi del problema in termini di fallimento collusivo aveva permesso un processo trasformativo nella cultura manageriale, più interessata a utilizzare le richieste del personale in termini di feedback piuttosto che ad arroccarsi su posizioni tradizionali e rassicuranti, ma fortemente critiche. Potremmo vedere la nuova posizione collusiva del management come un superamento del cluster 3, legato problematicamente al fallimento del cluster 1. La nuova cultura manageriale presupponeva una domanda di accompagnamento alla lettura, con criteri psicosociali, di ciò che veniva proposto dai collaboratori in prima linea. Tale domanda si concretizzò con una formazione rivolta al management di prossimità, visto dal management HR come quella fascia di responsabili ai quali è richiesto di far comunicare la base con la dirigenza, quindi di trasformare quanto detto dai collaboratori in feedback verso l'alto, e allo stesso tempo di proporre obiettivi comprensibili e attuabili verso il basso. Questo processo attivò una domanda formativa anche per la dirigenza, interessata a confrontarsi in maniera più organizzata sui possibili sviluppi aziendali entro un contesto in cambiamento.

Conclusioni

Abbiamo proposto questo caso di intervento perché a nostro avviso mette in luce come il management sia interessato a comprendere gli aspetti critici del rapporto con i dipendenti, bene evidenziati con la nostra ricerca, e a puntare sulla capacità di dare significato a quanto accade con il cliente. Inoltre, proprio le trasformazioni non pensate della strategia, spesso reattive a momenti critici, contribuiscono a generare il contesto caotico che i manager partecipanti alla ricerca temono, dove gli obiettivi non sono più facilmente condivisibili né tra manager né tantomeno con i dipendenti. Questi ultimi, d'altro canto, hanno un accesso privilegiato al rapporto con il cliente e possono rappresentare una risorsa importante per orientare il management.
Nel nostro intervento abbiamo incontrato manager che avevano una domanda di incremento delle competenze psicosociali, in particolare nel leggere le richieste dei dipendenti nei loro confronti, che altrimenti diventano una lamentela sterile e inesauribile, verso la quale si aprono due sole strade: prenderle alla lettera e rispondere individualmente; lasciarle irrisolte e rispondere alle urgenze. Questa è la strada che prende la cultura che guarda al personale come mosso da motivazioni individuali, idiosincratiche, preesistenti al rapporto con il contesto. Comprendere l'organizzazione, attraverso categorie psicosociali e psicoanalitiche, rappresenta una alternativa spendibile e interessante in un mondo in trasformazione.
Concludiamo il lavoro con un proposito: continuare l'esplorazione delle culture lavorative in un'ottica di intervento. Se la cultura manageriale ha diversi luoghi e occasioni per esprimersi, ci sembra che le simbolizzazioni dei dipendenti in rapporto alle loro appartenenze aziendali sia più difficile da comprendere, per le ragioni che abbiamo provato a rintracciare in questo scritto. Potrebbe essere un aspetto interessante da cui ripartire.

Bibliografia

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Basso, G. (2020). The evolution of the occupational structure in Italy, 2007-2017. *Social Indicators Research, 152*. https://doi.org/10.1007/s11205-020-02460-2

Bastasin, C., & Toniolo, G. (2020). *La strada smarrita: Breve storia dell'economia italiana* [The lost road: A brief history of the Italian economy]. Roma: Laterza.

Borner, K., Scrivner, O., Gallant, M., Ma, S., Liu, X., Chewning, K., … Evans, J.A. (2018). Skill discrepancies between research, education, and jobs reveal the critical need to supply soft skills for the data economy. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 115*(50). https://doi.org/10.1073/pnas.1804247115

Bucci, F., & Giuliano, S. (2018). Come sta cambiando il significato culturale del lavoro: Dal mito individualista del progresso a nuove forme di integrazione tra appartenenza e creatività [Changes in the cultural meaning of work: From the individualist myth of progress to new forms of integration between belonging and creativity]. *Rivista di Psicologia Clinica, 2*, 34-51. https://doi.org/10.14645/RPC.2018.2.732

Cappellari, L., & Leonardi, M. (2015). Earnings instability and tenure. *Scandinavian Journal of Economics, 118*. https://doi.org/10.1111/sjoe.12142

Carli, R., & Paniccia, R.M. (1999). *Psicologia della formazione* [Training psychology]. Bologna: Il Mulino.

Carli, R., & Paniccia, R.M. (2003). *Analisi della domanda. Teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica* [Analysis of demand: Theory and technique of intervention in clinical psychology]. Bologna: Il Mulino.

Carli, R., & Paniccia, R.M. (2012). Convivere [Living together]. *Rivista di Psicologia Clinica, 2*, 184-200. Retrieved from https://quadernidipsicologiaclinica.com/index.php/rpc-archivio/

Castel, R., & Enriquez, E. (2008). D'où vient la psychologisation des rapports sociaux? [Where does the psychologization of social relationships come from?]. *Presses de Sciences Po, 17*(2), 15-27. https://doi.org/10.3917/sopr.017.0015

Eurofound (2022). *Working conditions in the time of COVID-19: Implications for the future*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2806/056613

Gallup (2025). *State of the global workplace. 2025 report*. Gallup Inc. Retrieved from https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

Bartezzaghi, E., Della Rocca, G., Pero, L., Ponzellini, A.M. (2022). *Organizzazione e lavoro in un'epoca di incertezze*. Quaderni di Biblioteca della libertà. Einaudi. Retrieved from https://www.centroeinaudi.it/images/abook_file/1-Q-Bdl_Tassello.pdf

Hays (2025). *Hays Italia salary guide 2025*. Retrieved from https://www.hays.it/salary-guide

Iorio, S., Cilione, M., Martini, M., Tofani, M., & Gazzaniga, V. (2022). Soft skills are hard skills - A historical perspective. *Medicina, 58*. https://doi.org/10.3390/medicina58081044

McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A., & Lowell, E.L. (1953). *The achievement motive*. Appleton: Century-Crofts.

OCSE (2017). *Strategie per le competenze dell'OCSE – Sintesi del rapporto: Italia* [OECD Skills Strategies – Report Summary: Italy]. OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/en/countries/italy.html

OECD. (2018). *The future of education and skills: Education 2030*. OECD Publishing. Retrieved from https://www. oecd.org/

Poláková, M., Suleimanová, J.H., Madzìk, P., Copuš, L., Molnárová, I., & Polednová, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon, 9*(8). https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023058784

Randstad (2024). *Employer brand research*. Retrieved from https://www.randstad.it/azienda/mercato-del-lavoro/randstad-employer-brand-research/

Rosolia, A. (2010). The evolution of the earnings distribution in Italy between 1986 and 2004: Evidence from the WHIP database. *Politica economica, 26*, 179-202. https://doi.org/10.1429/32532:y:2010:i:2:p:179-202

Rosolia, A., & Torrini, R. (2016). The generation gap: A cohort analysis of earnings levels, dispersion and initial labor market conditions in Italy, 1974-2014. *Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza*, n. 366. Retrieved from https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2016-0366/index.html?com.dotmarketing.htmlpage.language=1

Rossi, S. (2020). *La politica economica italiana dal 1968 a oggi* [Italian economic policy from 1968 to the present day]. Roma: Laterza.

SPS Studio di Psicosociologia (2021). Convivere con il virus: Una ricerca psicosociale sui vissuti caratterizzanti la seconda ondata di Covid-19 [Living with the virus: Psychosocial research on the experiences characterizing the second wave of Covid-19]. *Rivista di Psicologia Clinica, 16*(1), 38-61. https://doi.org/10.14645/RPC.2021.1.843

Taylor, C. (1994). *Il disagio della modernità* [The malaise of modernity] (G. Ferrara degli Uberti, Trans.). Roma: Laterza. (Original work published 1991).

WHO (2013). *Piano d'azione per la salute mentale 2013-2020* [Mental Health Action Plan 2013-2020]. Retrieved from https://www.salute.gov.it/