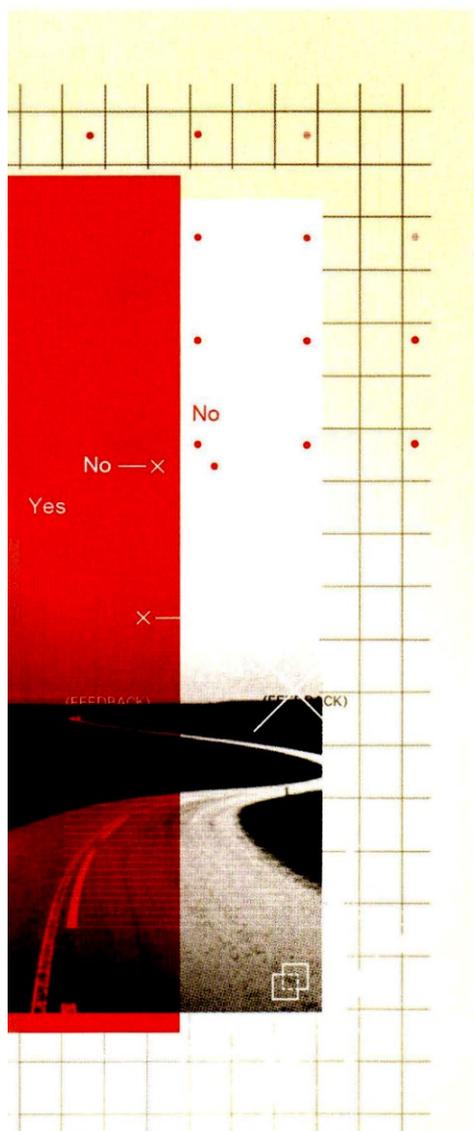




Perché i dipendenti se ne vanno

Nuove ricerche offrono risposte sorprendenti



AUTORI

Ethan Bernstein

Professore, Harvard Business School

Michael Horn

Cofondatore, Clayton Christensen Institute

Bob Moesta

CEO, The Re-Wired Group

LA COSIDDETTA GUERRA per i talenti continua a infuriare. Ma in questa contesa i datori di lavoro continuano ad affidarsi alle stesse strategie che usano da decenni per assumere e trattenere i dipendenti, anche se quegli approcci non funzionano: magari possono riuscire a indurli a rimanere un po' più a lungo di quanto avrebbero fatto altrimenti, ma alla fine se ne vanno comunque. Allora perché le organizzazioni persistono con queste strategie? Perché sono talmente focalizzate su problemi come la difficoltà di reperire candidati, la pressione costante per tagliare i costi e il "bracconaggio" delle aziende concorrenti che non affrontano un problema più fondamentale: la diffusa incapacità di offrire esperienze lavorative gratificanti. Per rimanere in azienda e continuare a dare il massimo, le persone devono sentire che il loro lavoro ha un senso, devono avere manager e colleghi che li stimano, li rispettano e si fidano di loro; e devono avere opportunità per crescere, eccellere e progredire nella loro carriera.

Anche se i dirigenti e i loro colleghi delle risorse umane stanno cominciando a capire che l'esperienza del dipendente è importante per assumere e trattenere lavoratori, siamo ancora lontani dall'arrivare a un consenso su quali caratteristiche dovrebbe avere o come offrirla. Alcune organizzazioni investono massicciamente in benefit e iniziative di benessere, con risultati contrastanti. Altre tentano di creare (spesso con difficoltà) programmi efficaci di mentorato o apprendimento e sviluppo, iniziative meritorie ma che è difficile progettare nel modo giusto se non hai prima capito bene che cosa vogliono i dipendenti da questi programmi.

È arrivato il momento di fare un passo indietro e prendere le distanze da queste iniziative, collegate ma solitamente non coordinate, per consentire ai manager di vedere e affrontare la questione più generale dell'esperienza del dipendente. Negli ultimi 15 anni abbiamo studiato, collettivamente, gli schemi

comportamentali di più di 1.000 persone che hanno cambiato lavoro, a tutti i livelli e in tutte le fasi della carriera, un campione diversificato che rappresenta un'ampia gamma di ruoli e professioni. In interviste, questionari, discussioni all'interno di seminari, conversazioni nel quadro di servizi di consulenza e sessioni di coaching abbiamo scoperto a più riprese che i dipendenti che decidono di cambiare lavoro lo fanno perché sentono che non stanno realizzando i progressi che vorrebbero nella carriera e nella vita.

Supportando le persone nella loro ricerca personale di progresso (in modi compatibili con le esigenze dell'organizzazione), i manager possono, come suggerisce la nostra ricerca, creare esperienze del dipendente vantaggiose per tutte le parti in causa. Nel nostro dataset qualitativo, abbiamo scoperto che le motivazioni per cambiare lavoro sono principalmente quattro. In questo articolo le descriveremo e parleremo di quello che possono fare i manager per aiutare i dipendenti nel loro percorso. Ma prima andiamo a guardare più da vicino qual è la posta in gioco per i datori di lavoro.

Il logoramento è un problema persistente e costoso

Attribuire i problemi che incontrano i manager con il loro capitale umano ai problemi economici o competitivi del momento è irragionevole. Ben prima della pandemia di Covid-19, che ha visto il più alto numero di dimissioni nella storia degli Stati Uniti, i datori di lavoro si lamentavano del fatto che i lavoratori di talento se ne andavano altrove portandosi dietro le loro conoscenze, competenze e contatti. Questa cosa rappresenta un costo, pari mediamente, secondo gli studi, a 6-9 mesi di retribuzione del dipendente che lascia, e fino a due volte la retribuzione annua del dipendente per le posizioni tecniche e dirigenziali.

Nonostante i tanti questionari tra i dipendenti, sia quelli ricorrenti sia quelli straordinari, nonostante le tante *exit interview*, normalmente le aziende non hanno un'idea chiara delle ragioni

SPECIALE


 ● DS4811 DS4811
 Employee experience:
 dove sbagliano
 le aziende

per cui la gente decide di dimettersi. I dipendenti in uscita magari tengono per sé le ragioni della loro decisione, per paura di bruciarsi i ponti alle spalle, per esempio, o perché sembra inutile. E nelle nostre sessioni di coaching abbiamo osservato che spesso nemmeno loro hanno un'idea chiara delle ragioni delle loro mosse di carriera fino a quando non si mettono a tavolino con qualcuno di cui si fidano (un coach, un mentore o un amico) che li aiuta a capire cosa c'è veramente dietro la loro decisione. Ma di solito le persone non fanno queste cose: si limitano a rispondere agli annunci di lavoro che attirano la loro attenzione e cambiano azienda quando ricevono un'offerta decorosa, sperando che le cose migliorino, salvo poi ritrovarsi insoddisfatti. Alcuni continuano a cambiare lavoro; molti non trovano mai quello di cui hanno bisogno.

Le forze che spingono le persone a cambiare lavoro

L'atto di dimettersi da un'organizzazione, non importa se con clamore oppure in silenzio, è diverso da persona a persona e può essere motivato da una serie di ragioni diverse. Cercare di trattenere i dipendenti senza capire cosa li motiva come individui è come tirare fuori un cacciavite a taglio dalla cassetta degli attrezzi senza prima aver controllato se la vite che dovete avvitare per caso non sia a stella.

Per rendere più facile alle persone capire che cosa le ha spinte a prendere una certa decisione di carriera, abbiamo individuato le forze funzionali, sociali ed emotive più comuni (si veda il riquadro: "Il tira e molla di un cambio di lavoro"). Nella nostra attività di ricerca abbiamo esplorato una serie di domande: quali sono i problemi legati alle funzioni fonda-

mentali di un lavoro – incarichi, progetti, attività, mansioni e così via – che possono alimentare un desiderio di cambiamento? Che peso hanno nella decisione di cambiare lavoro le esigenze sociali dei dipendenti e il fatto che siano soddisfatte o meno? In che modo le necessità emotive dei dipendenti (per esempio, il fatto di sentirsi stimolati invece che svuotati) influenzano la loro disponibilità a lasciare la via vecchia per la nuova?

Nelle nostre conversazioni con persone che hanno cambiato lavoro abbiamo riscontrato che le esperienze negative (fare un lavoro che sembra privo di senso, per esempio, o trovarsi male con i colleghi), insieme a cambiamenti nelle circostanze della vita (per esempio traslocare altrove o avere dei figli), *spingono* gli individui ad abbandonare il loro vecchio lavoro, mentre la possibilità di esperienze positive altrove li *attira* verso qualcosa di nuovo. Queste due forze operano congiuntamente. I risultati delle nostre ricerche coincidono con gli studi dell'economista della Wharton School Katy Milkman, che mostra come le spinte comportamentali diventano più forti quando un'idea o una soluzione nuova spingono le persone verso qualcosa a cui aspirano. Per esempio, un venditore del nostro campione che si sentiva troppo controllato nel suo lavoro non si è mosso fino a quando non è stato allettato da un'offerta che gli consentiva di prendere il controllo di tutti gli aspetti del ciclo di vendita.

Per raccogliere informazioni dettagliate sui fattori che più di tutti concorrono a spingere e attirare le persone verso un nuovo lavoro, nelle nostre interviste non abbiamo chiesto alle persone di parlarci della loro situazione lavorativa attuale (che magari non le spinge a cambiare), ma dell'ultima volta che hanno cambiato lavoro.

Le quattro ricerche di progresso

I fattori che spingono e attirano verso un nuovo lavoro possono operare congiuntamente in tanti modi diversi, a seconda delle circostanze dell'esistenza, ma abbiamo osservato che tendono a raggrupparsi in quattro ricerche di progresso. Le persone che cambiano lavoro lo fanno perché vogliono *tirarsi fuori* dalla situazione in cui si trovano, *riprendere il controllo* del loro lavoro o della loro vita, *ritrovare una consonanza* tra il lavoro che fanno e le conoscenze e capacità che possiedono o *fare il passo successivo* nella loro carriera. Chi cerca un nuovo lavoro spesso persegue più di uno di questi scopi, ma ce n'è sempre uno che in un momento specifico prende il sopravvento sugli altri. (Il nostro sistema di valutazione, che trovate su www.jobmoves.com, può aiutare le persone che dirigete o a cui fate da mentori a capire quale fosse la loro ricerca di progresso l'ultima volta che hanno cambiato lavoro.)

Il nostro studio si fonda sull'idea che, come i clienti "assumono" i prodotti perché svolgano certi compiti per loro, così le persone possono "assumere" un nuovo lavoro perché le aiuti a realizzare i progressi che desiderano. Attingiamo qui alla teoria sui *lavori da svolgere* che uno di noi (Bob) ha sviluppato, insieme all'esperto d'innovazione Clayton Christensen, per spiegare ai produttori come capire quello che sperano di ottenere i clienti in una data circostanza (si veda "Identificate i 'lavori da svolgere' dei vostri clienti", *Harvard Business Review Italia*, settembre 2016). Le nostre interviste con persone che hanno cambiato lavoro hanno portato alla luce i lavori da svolgere nella loro vita, che qui chiamiamo le *ricerche di progresso*.

Le ricerche di progresso hanno poco a che fare con le progressioni di carriera tradizionalmente definite, cioè un'ascesa costante e lineare dai livelli gerarchici più bassi a quelli più alti: l'andamento è più zigzagante, in base a quello che il singolo individuo desidera maggiormente dal lavoro e dalla vita in un momento specifico.

Guardiamo più da vicino ognuna delle quattro ricerche di progresso.

Tirarsi fuori. Le persone che sperimentano una classica reazione lotta-o-fuggi (*fight-or-flight*) spesso sono logorate dal modo in cui sono gestite. Hanno l'impressione che il lavoro che stanno facendo sia un vicolo cieco, oppure sentono di essere al limite della sopportazione. Molte si trovano a fronteggiare seri ostacoli (per esempio, una cultura aziendale tossica, mansioni poco indicate per loro, tempi interminabili per il trasferimento casa-lavoro), che impediscono loro di mettere a frutto le proprie capacità. Qualunque sia la ragione, sono in rotta di collisione con il loro ambiente di lavoro e ne vogliono uno nuovo che li salvi da quello attuale.

Riprendere il controllo. È frequente che le persone si sentano sopraffatte (o annoiate) al lavoro, oppure a casa, oppure sia al lavoro che a casa: alcune hanno bisogno di un nuovo bilanciamento; altre semplicemente vogliono più prevedibilità o flessibilità su quando e dove lavorare. A differenza dei dipendenti che vogliono tirarsi fuori a tutti i costi dalla situazione in cui si trovano, quelli che puntano a riprendere il controllo non stanno cercando l'uscita di sicurezza più vicina. Normalmente sono piuttosto soddisfatti della loro traiettoria generale, ma non altrettanto della velocità a cui si stanno muovendo. Tendono a rimandare il progetto di cambiare lavoro finché non ne trovano uno che dia loro potere decisionale sul contesto lavorativo in cui operano.

Ritrovare una consonanza con le proprie competenze. Molti di quelli che cercano di ritrovare una consonanza con le proprie competenze sentono di

non essere stimati nel loro attuale lavoro e sono alla ricerca di un posto dove le loro capacità ed esperienze siano utilizzate, apprezzate e riconosciute fino in fondo. Non potendo contare su questa "certificazione esterna", spesso hanno una visione negativa e si fissano su tutti quegli aspetti in cui il loro lavoro attuale non valorizza ciò che hanno da offrire o il contributo che desiderano dare. Nella loro ricerca di qualcosa di nuovo, normalmente sono attratti verso un contesto dove pensano che non sarebbero sottovalutati o fraintesi.

Fare il passo successivo. Quando una persona completa una tappa personale o professionale (per esempio portare a termine gli studi, centrare un traguardo di crescita professionale, non avere più i figli in casa), spesso sente l'impulso di progredire nella propria carriera. In molti casi questo significa assumersi maggiori responsabilità. Motivate spesso dal desiderio di sostenere sé stessi o i propri cari, queste persone cercano magari un'assicurazione sanitaria migliore, un contesto più confortevole in cui vivere, la possibilità di finanziare le necessità quotidiane o risparmiare per l'università, e così via. Chi persegue questo obiettivo, a differenza degli altri, non sta necessariamente reagendo a una situazione negativa: punta a crescere professionalmente e può essere disposto a fare il salto in un lavoro che lo mette maggiormente alla prova.

Armati di queste informazioni sulle ricerche di progresso delle persone e le forze che vi stanno dietro, potete lavorare insieme ai vostri dipendenti per ritagliare su misura le loro esperienze lavorative e anche i loro ruoli, aiutandoli

a conseguire il progresso che stanno cercando. La nostra raccomandazione è di farlo in tre modi: (1) parlare con i dipendenti molto prima che lascino l'azienda; (2) elaborare dei mansionari "ombra" che tengano conto delle loro (e delle vostre) necessità; (3) consultarsi con le risorse umane per aiutare i dipendenti a fare i progressi che desiderano.

Parlare con i dipendenti fin da subito

Come abbiamo sottolineato prima, le *exit interview* a volte sono un po' una farsa: normalmente il dipendente in uscita dà per scontato che sia troppo tardi per affrontare i problemi che lo hanno spinto a dimettersi e, per non rischiare, si limita a dire qualche banalità, senza sbilanciarsi.

Abbiamo osservato che è più produttivo intervistare il dipendente sul suo lavoro precedente poco tempo dopo il suo ingresso in azienda. È sostanzialmente quello che abbiamo fatto nelle nostre ricerche. Esaminando da vicino i fattori che hanno spinto e attirato ogni dipendente a cambiare lavoro (l'ultima volta che è successo), potrete farvi un'idea più chiara dei fattori che potrebbero indurre i vostri sottoposti a cambiare di nuovo in un prossimo futuro e, di converso, a capire cosa potrebbe indurli a scegliere di non andarsene. Potete inquadrare questi colloqui con i dipendenti come un modo per scoprire aspetti importanti della loro esperienza, allo scopo di creare, usando i loro spunti, un luogo di lavoro che abbiano voglia di "ri-assumere" tutti i giorni. (Si veda il riquadro "Perché se ne vanno? Una guida al colloquio").



L'IDEA IN BREVE

IL PROBLEMA

I datori di lavoro continuano ad affidarsi alle stesse strategie che usano da decenni per assumere e trattenere i dipendenti, ma quegli approcci si stanno dimostrando fallimentari. Sono tantissimi i dipendenti che lasciano il lavoro e questo sta generando costi importanti per le imprese.

LA CAUSA DI FONDO

Le aziende non offrono esperienze lavorative sostenibili in linea con le ricerche di progresso personale dei dipendenti. I dipendenti spesso si sentono impantanati, sottovalutati, scollegati da un lavoro rilevante, e questo li spinge a cercare un altro datore di lavoro.

LA SOLUZIONE

I dirigenti devono confrontarsi con i dipendenti fin da subito, poco dopo il loro ingresso in azienda, per scoprire perché hanno lasciato il loro precedente datore di lavoro. Inoltre, devono collaborare con le risorse umane per tarare le mansioni sulla ricerca di progresso di ogni dipendente.

SPECIALE



● ● ●

DS4814-
 Employee experience:

 dove sbagliano

 le aziende

DS4811

Nei nostri lavori di mentorato e consulenza realizziamo regolarmente queste interviste per aiutare le persone a riconoscere forze di fondo che da sole non riescono a vedere. Per individuare i fattori che spingono e attirano le persone verso un nuovo lavoro, il nostro suggerimento è darsi da fare per far venire fuori i dettagli, come fa un giornalista d'inchiesta, ma al tempo stesso affrontare la conversazione con empatia. Invece di mischiare i vostri preconcetti alla storia di un'altra persona, fate tante domande granulari, per esempio: *Che stava succedendo nella tua vita quando hai pensato per la prima volta di cambiare lavoro? Cosa ti ha dato la spinta per metterti a cercare attivamente un nuovo datore di lavoro? Durante il processo del passaggio a un nuovo lavoro, che conversazioni hai avuto con le persone che ti sono più vicine? Di quali preoccupazioni e speranze avete parlato?*

Noi amiamo riservare uno spazio di due ore per queste interviste: la prima per porre domande e ascoltare e la seconda, dopo una breve pausa, per tirare le fila. Prendete appunti dettagliati, così potrete ripescare dettagli che magari si riveleranno importanti in un secondo momento.

Durante la seconda ora, analizzate insieme i fattori che più spesso spingono e attirano le persone verso un nuovo lavoro e parlate di quali sono stati quelli che hanno pesato maggiormente nell'ultimo cambio di lavoro: forse, per esempio, il dipendente sacrificava eccessivamente la sua vita familiare per fare le cose al lavoro e non vedeva un chiaro percorso di crescita nella sua organizzazione; forse il dipendente è stato attirato verso il ruolo che ricopre ora dalla libertà e flessibilità che gli consente e dal desiderio di far parte di una comunità coesa.

Una volta che avete aiutato il dipen-

dente a chiarire perché è venuto nella vostra organizzazione, potete parlare delle cose che rimangono importanti per lui o lei, magari di quello che è cambiato dal momento dell'ingresso e delle nuove forze che potrebbero entrare in gioco considerando quello che sta succedendo in quel momento nella sua vita. Se nella vostra organizzazione c'è un percorso di crescita chiaro, ottimo: ma dopo? Su quali competenze vuole investire il dipendente? Possono essere acquisite sul lavoro, per evitare di sottrarre tempo alla famiglia? Se la comunità ha ancora una grande importanza, cosa si può imparare dai colleghi (e cosa si può insegnare in cambio) per approfondire il rapporto di lavoro? Cosa si può fare per incorporare queste opportunità in mansioni di gruppo o di progetto?

Tutte queste cose permettono di lavorare insieme per elaborare un piano di carriera che sia funzionale tanto agli interessi del dipendente quanto a quelli dell'organizzazione.

Joe Carver, che è responsabile dello sviluppo della leadership nel cantiere navale di Puget Sound della Marina militare degli Stati Uniti, dimostra ai dipendenti che ha capito quali sono i fattori che in passato li hanno spinti a cambiare lavoro agendo sulla base delle informazioni che loro condividono con lui. Ci ha detto che spesso si mette intorno a un tavolo con le persone per ragionare insieme sui modi migliori per dar loro maggiore libertà d'azione su come svolgere il lavoro, e poi incorpora le idee emerse al momento di creare nuovi incarichi, obiettivi di sviluppo e traguardi di rendimento. Esamina anche i fattori che hanno attirato le persone verso il team, per non deludere le loro aspettative (e continuare a non deluderle fintanto che è possibile). Scopre che quando non è in

grado di offrire loro altri modi per continuare a crescere, è molto meglio parlare per tempo della prossima tappa nella loro carriera che cercare di ritardare un addio comunque inevitabile: in questo modo, i dipendenti non frenano la loro ricerca di progresso e il suo team non resta bloccato a causa della minore energia e produttività che questi dipendenti scontenti mettono nel lavoro.

Elaborare mansionari "ombra"

Il processo di candidatura per un posto di lavoro è diventato talmente standardizzato che la maggior parte delle organizzazioni lo considera qualcosa di scontato. Ma dev'essere ripensato seriamente, soprattutto se il vostro obiettivo è creare un luogo di lavoro che i dipendenti scelgano di "ri-assumere" tutti i giorni, dopo il loro ingresso nell'organizzazione.

Il problema più fondamentale da risolvere probabilmente è la *job description*, il mansionario, di solito un guazzabuglio di competenze, qualifiche professionali e banalità sullo stile e la cultura dell'organizzazione, scopiazzato da mansionari precedenti, annunci di lavoro di aziende concorrenti e requisiti per titoli e classi retributive. È tutto così prolisso che finisce per non avere più senso, e spesso è impossibile (e neanche necessario) svolgere il proprio ruolo come descritto nel mansionario. Non c'è da stupirsi che chi si candida a una posizione gonfi il proprio curriculum per far sembrare di essere un supereroe. Entrambe le parti in causa – datori di lavoro e candidati – sono consapevoli che le cose dichiarate non rispecchiano la realtà.

L'origine del mansionario risale a più di un secolo fa. Osservando il lavoro in fabbrica nell'economia industriale, Frederick Taylor (l'uomo che con la sua teoria della gestione scientifica cambiò il modo di organizzare e valutare il lavoro), incominciò a misurare il tempo preciso che era necessario per svolgere vari compiti e mansioni. Da quel momento, fu relativamente semplice descrivere il lavoro e i requisiti ricercati nelle offerte

immobiliare che deve aiutare i potenziali acquirenti a immaginare queste cose, durante la visita. Potete adottare un approccio simile quando offrite un “tour” privato, informale, della posizione lavorativa vacante. Descrivete brevemente un “giorno qualunque” e proponete di fare una chiacchierata per poter fornire dettagli pratici più approfonditi. Senza questi strati di informazione supplementari, le persone si perderanno nei meandri di un mansionario fumoso, oppure continueranno a scorrere le offerte di lavoro per trovare qualcosa che si incastra meglio con quello che stanno cercando.

Prendiamo questo annuncio su LinkedIn, per un ruolo di responsabile del personale:

È uno dei membri chiave del gruppo dirigente. Gioca un ruolo fondamentale nell'elaborazione, l'accelerazione e la comunicazione delle misure per dare attuazione pratica alla visione dell'azienda. È responsabile del coordinamento e dell'avanzamento delle priorità e dei progetti dell'intera organizzazione. I suoi compiti includono: dirigere le unità del personale nell'ufficio apicale; sviluppare e implementare iniziative di fondamentale importanza; gestire progetti speciali e situazioni di crisi; collaborare con gli alti dirigenti per portare avanti le priorità dell'azienda; partecipare alla pianificazione generale della comunicazione e al coinvolgimento dei portatori d'interesse; dirigere e collaborare con dirigenti e dipendenti chiave a progetti speciali, decisioni operative, elaborazione delle politiche aziendali e pianificazione delle comunicazioni.

Dopo qualche altra frase generica, si passa ai requisiti:

laurea triennale; almeno 10 anni di esperienza in pubblicazioni o comunicazioni; eccellenti capacità di scrittura, editing e gestione di progetti; conoscenza dei valori e della cultura dell'organizzazione; capacità di elaborare strategie in modo creativo e collaborativo; capa-

cià di rendere informazioni complesse comprensibili e persuasive per un'ampia gamma di lettori e di scrivere efficacemente in stili diversi a seconda del pubblico, dei contenuti e della piattaforma. Ottima padronanza di Microsoft Office, Drupal, le piattaforme di social media e Adobe Creative Suite; spirito di iniziativa; capacità di giudizio e discrezione nel trattare informazioni complesse, confidenziali e sensibili.

Ora supponiamo che siate alla ricerca di un candidato per ricoprire questo ruolo. Senza maggiori dettagli su cosa comportano nell'attività quotidiana, questi requisiti non significano nulla. Per esempio, qual è il senso di «eccellenti capacità di scrittura» in questo contesto? Che cosa bisogna scrivere, e per quali scopi? Chi sono questi pubblici che richiedono «stili diversi»? I candidati non possono saperlo, se non glielo dite voi. Che si intende con «situazioni di crisi»? Come dovrà affrontarle il responsabile del personale? Che tipo di «priorità e progetti dell'intera organizzazione» gestirà il neoassunto? Che caratteristiche avranno, nella pratica?

Se inserite queste informazioni più specifiche, le persone avranno la possibilità di figurarsi in quel ruolo e potranno capire prima (e potrete capire anche voi) se, semplicemente, non fa per lui o per lei. Ma se tutte e due le parti confermano il loro interesse, potete scavare più a fondo per capire come ritagliare le esperienze di lavoro quotidiane su misura del singolo individuo. Per esempio, a un candidato plausibile per un ruolo di consulenza potreste dire: «Entro sei mesi possiamo procurarti un distacco temporaneo in una regione che ti piacerebbe conoscere meglio». Oppure: «Quando avrai un anno di esperienza, potrai gestire autonomamente i rapporti con una parte dei clienti, e nel frattempo, intanto che impari, ti porterò con me agli incontri con i clienti una volta su due».

Per prevenire fraintendimenti o promesse non mantenute (specie considerando che i manager possono facilmente dimenticarsi di accordi informali, presi come sono dagli sforzi per far funzionare

l'organizzazione), suggeriamo di riempire ogni accordo verbale in comunicazioni scritte con i candidati. Potete documentarle formalmente dopo l'assunzione con obiettivi di gestione del rendimento, modelli per gli incontri con mentori o sponsor e così via. Lavorando con i dipendenti per incorporare nei loro materiali di sviluppo le esperienze che giudicano più preziose, potete creare percorsi più chiari per arrivare a queste esperienze e tenere fede agli impegni presi. C'è un modo migliore per mantenere il coinvolgimento delle persone che spargere a casaccio “opportunità”, premi che fanno piacere sul momento, ma possono finire per distrarre i dipendenti da quello che vogliono realmente dal lavoro.

Concentrandovi su quello che una persona farà (più o meno come si farebbe in un accordo contrattuale per un lavoratore della *gig economy*), invece di descrivere quello che la persona sarà (nell'esempio precedente, un responsabile del personale con una lista della spesa di competenze), potete aiutare i candidati a valutare se un ruolo sia compatibile con le attività che trovano stimolanti, le competenze su cui vogliono investire e i compromessi che sono disposti a fare nella loro vita. Vedendo tutta questa specificità da parte vostra, i candidati saranno anche incoraggiati a presentarsi in modo più rispondente al vero nei curriculum e nei colloqui di lavoro. Entrambe le parti avranno una percezione chiara della compatibilità fra candidato e ruolo. Il neoassunto potrà partire forte fin da subito e avrete fissato aspettative comuni per quanto riguarda la crescita professionale e il rendimento, una base su cui costruire insieme.

Consultarsi con le risorse umane

Quando presentiamo i risultati delle nostre ricerche ai responsabili delle risorse umane, spesso riuscire a persuadere manager e dipendenti a dedicare il tempo e la riflessione sufficienti a mettere in atto le nostre raccomandazioni sembra loro una missione impossibile. È uno sforzo che richiede tempo,

Il tira e molla di un cambio di lavoro

Le circostanze correnti possono spingere i dipendenti ad andarsene, ma di solito i dipendenti non lasciano se non sono attirati da qualcosa di seducente. Tra le persone che hanno cambiato lavoro esaminate nei nostri studi, questi sono i fattori che più spesso contribuiscono ad accelerare un trasferimento:

Mi sento spinto a cambiare lavoro quando:

- Non rispetto le persone con cui lavoro o non mi fido di loro.
- Sento che il lavoro che sto facendo non ha nessun impatto o quasi sull'azienda, sul mondo o sulla mia vita.
- Il modo in cui vengo gestito nel lavoro quotidiano mi sta logorando.
- L'azienda per cui lavoro è in difficoltà e la fine sembra vicina.
- Mi ritrovo con un nuovo manager e mi sento come se dovessi ricominciare da capo.
- Sento che non mi rispettano o non si fidano di me.
- Ho completato una tappa personale nella mia vita.

- DS4811
- Ho completato una tappa nel mio lavoro o nella mia carriera.
 - Il lavoro sta assorbendo tutta la mia vita e sacrifico me stesso e la mia famiglia per fare le cose.
 - Un consulente, un mentore o un capo precedente di cui mi fido mi guida verso la prossima tappa.
 - Mi sento messo alla prova al di là della mia capacità, della logica o dell'etica.
 - Non mi sento messo alla prova o mi annoio nel mio lavoro attuale.
 - Non riesco a vedere uno sbocco o modi per crescere nell'organizzazione in cui lavoro attualmente (oppure ci vuole troppo tempo o è troppo difficile fare progressi).
 - Al lavoro, ho da tempo la sensazione di essere lasciato a me stesso, ignorato e non sostenuto.

Mi sento attirato verso un nuovo lavoro quando:

- Potrà avere più tempo da passare con gli altri fuori dal lavoro.
- I miei valori e convinzioni sono in linea con quelli dell'azienda e delle persone con cui lavorerò.
- Il nuovo lavoro si incastrerà bene con la mia vita personale attuale.
- Potrò riazzerrare la mia vita e ripartire da capo.

- DS4811
- Potrò acquisire le competenze di cui ho bisogno per un lavoro o una carriera futuri.
 - Potrò avere il riconoscimento, il rispetto e la fiducia necessari per fare un ottimo lavoro.
 - Potrò trovare un datore di lavoro che considera preziose la mia esperienza e le mie credenziali.
 - Io e altri vedremo il nuovo lavoro come un passo avanti.
 - Avrò la libertà e la flessibilità per lavorare al meglio.
 - L'impatto del mio lavoro su altre persone e sull'impresa potrà essere riconosciuto.
 - Avrò un capo disponibile, che mi guiderà e mi fornirà un feedback costruttivo.
 - Potrò essere parte di un team o di una comunità molto uniti, su cui contare.
 - Potrò mettermi alla prova, crescere e imparare dal lavoro.
 - Farò un lavoro che so di essere in grado di svolgere e non mi sentirò a rischio.
 - Ho più responsabilità personali e con questo lavoro potrò farvi fronte.
 - Potrò avere più tempo per me.

ma probabilmente meno di quello che pensate, specie se lo intraprendete in modo sistematico, insieme al vostro team e in combinazione con altri processi delle risorse umane.

Per prima cosa, dovete lavorare insieme per decidere come introdurre i dipendenti a questo nuovo modo di concepire la crescita professionale. Per esempio, durante la fase di *onboarding* potete far familiarizzare le persone con

questi concetti, e far capire loro come si incastrano nei processi di gestione dei talenti della vostra organizzazione. Questo vi aiuterà quando più tardi vi troverete a parlare con i dipendenti dei loro precedenti lavori.

La IDR solutions, una società di software britannica, ha aggiunto conversazioni di questo tipo alle sue prassi abituali in materia di sviluppo e valutazione del personale. I dipendenti sono

incoraggiati a parlare delle cose che li motivano e di quelle che potrebbero spingerli a dimettersi, in modo che i loro obiettivi personali trovino un miglior riscontro negli obiettivi lavorativi. L'amministratore delegato, Mark Stephens, ci ha detto che questo metodo consente ai lavoratori di avere conversazioni produttive sui fattori che impediscono loro di progredire e consente ai manager di «evitare che qualcuno se ne vada per le ragioni sbagliate, perché non siamo stati in grado di diagnosticare per tempo un problema».

Come seconda cosa, lavorate insieme a ogni dipendente e alle risorse umane per disegnare, modificare o individuare un ruolo che possa rappresentare un progresso reale per entrambe le parti. Troppo spesso le organizzazioni mettono insieme alla bell'e meglio ruoli diversi che si incastrano con le loro idee preconcepite su quello che "deve" includere un certo ruolo. Oppure un dirigente, insieme alle risorse umane, infila dentro tutte le responsabilità necessarie per convincere un esperto di retribuzioni del reparto finanza che il ruolo risultante può essere "classificato" all'attribuzione e al livello retributivo desiderato. Quando arrivate a farvi un'idea dell'effetto dei fattori che spingono e attirano una persona verso un nuovo lavoro, potete riuscire a rendere un ruolo più malleabile, per adattarlo meglio a quei dipendenti che giudicate più preziosi. Un modo lineare per fare questa cosa è esaminare in modo trasparente e collaborativo le mansioni all'interno di una serie di ruoli, capire dove possono essere suddivise e riassegnate senza creare problemi e mescolarle e combinarle dando vita a nuovi ruoli che vengano incontro ai punti di forza e ai desideri dei dipendenti.

Perché se ne vanno? Una guida al colloquio

Prima di interrogare le persone sul loro ultimo cambio di lavoro, fissate le aspettative. Dite loro che non c'è bisogno di prepararsi prima, che farete solo una chiacchierata; nessuno li giudicherà e tutto sarà tenuto riservato. A questo punto potete cominciare.

Paragonate la conversazione alla creazione di un documentario sulla mossa di carriera del vostro interlocutore. Una volta che l'avete inquadrato in questo modo, potete descrivere il processo così: *Raccontami nel dettaglio quando hai cominciato a pensare di cambiare lavoro, quando hai preso la decisione e quando hai cominciato effettivamente a lavorare da noi. Mentre mi parlerai di un certo evento, o di un certo momento in cui hai preso coscienza di qualcosa, potrei farti delle domande, per esempio: «Chi stava con te? Che momento della giornata era? Dove ti trovavi?». Immaginale come un'inquadratura ravvicinata per il documentario, che serve a cogliere con precisione i dettagli e l'umore. Non è necessario che usiate queste parole esatte. Dite quello che vi viene naturale e mettete a suo agio il vostro interlocutore.*

Informatevi sul contesto in cui è maturata la scelta di cambiare lavoro. Chiedete al dipendente di descrivere il suo precedente lavoro, com'era la sua vita allora e (brevemente) come sono il suo lavoro e la sua vita adesso. Dategli un suggerimento, se vi sembra

che ne abbia bisogno: *Raccontami soltanto quegli aspetti che consideri rilevanti, per esempio per quanto tempo sei rimasto nell'azienda precedente, quando hai deciso di cambiare e dove vivevi all'epoca.*

Volete conoscere i particolari, ma non state cercando di creare una biografia accurata o improvvisarvi psicologi. L'obiettivo è capire gli eventi che hanno spinto il vostro dipendente a cambiare.

Lasciate che il dipendente parli per un po' senza interromperlo. Probabilmente sentirete cose di ogni genere riguardo al suo ultimo cambio di lavoro. Lasciate che tutti questi pensieri emergano all'inizio della conversazione, poi indirizzate il colloquio nella direzione che volete voi.

Se sentite che comincia a perdere slancio, intervenite. Iniziate concentrando l'attenzione sulla sequenza degli eventi. Per esempio, potreste chiedere: *Come è nata tutta la faccenda? Ti ricordi quando è stata la prima volta che hai pensato che forse eri pronto per cambiare lavoro? È possibile che il vostro dipendente effettivamente non ricordi, oppure potrebbe darvi una risposta veloce ma non accurata. Continuate a scavare.*

Proseguite con domande molto specifiche. Per esempio: *Com'era la tua esperienza quotidiana, per esempio nel primo anno o due? Cos'era successo prima di quella sfuriata con il collega?* Riepilogando insieme la sequenza degli eventi, il dipendente potrebbe improvvisamente prendere coscienza di qualcosa di importante.

Riferitevi ad altre persone nella storia del dipendente chiamandole per nome. Se il vostro interlocutore, per esempio, menziona

una conversazione sgradevole che ha avuto con qualcuno, nelle domande successive riferitevi a quella persona con il suo nome. I nomi innescano ricordi ed emozioni.

Mostrate empatia, ma senza strafare. Va bene far vedere che riuscite a immedesimarvi in quello che vi racconta (per esempio, «Sì, questa cosa è successa pure a me»), ma se intervenite troppo spesso nel racconto rischiate di dare l'impressione di pensare che sapete già tutto, e questo di solito porta le persone a chiudersi. Continuate a mostrare curiosità.

Ascoltate attentamente. Mentre descrive le circostanze che hanno portato alla decisione di cambiare lavoro, il dipendente potrebbe condividere con voi un'informazione importante, per esempio «Non ne potevo più di saltare per l'ennesima volta la partita di pallavolo di mia figlia perché al lavoro bisognava fare un'esercitazione antincendio, e poi doverle spiegare perché non ero venuto. Bisognava che le cose cambiassero». Questa è una base solida su cui costruire. Riascoltate mentalmente cosa ha detto il vostro interlocutore e poi spingete un po' più in là.

Cercate di far venir fuori le motivazioni più profonde proponendo opzioni contrastanti. Per esempio, riguardo a quelle partite di pallavolo che il dipendente aveva dovuto saltare, potreste chiedere: *Come ti sentivi? In colpa, frustrato con te stesso? O eri infastidito dalle pressioni dei tuoi familiari?* Offrendo due opzioni contrastanti, potete stimolare una reazione emotivamente rivelatrice (per esempio: «Nessuna delle due cose! Era quest'altra cosa!»)

e ottenere maggiori informazioni. Per approfondire ulteriormente quello che avete appreso, chiedete altri dettagli. *Con che frequenza ti succedeva di dover sacrificare tempo alla vita familiare per il lavoro? Ti sei perso altre cose importanti per la stessa ragione? Quando è iniziata questa cosa, e quanto spesso succedeva? Quand'è che ha cominciato a diventare un problema serio?*

Riempite tutti i buchi nella storia. Quando le persone usano un linguaggio generico per descrivere gli eventi, viene naturale limitarsi ad annuire. Non date per scontato di aver capito. Ricordatevi anche in questo caso che il contrasto crea senso. Per esempio, se il vostro dipendente ha escluso un'altra offerta di lavoro perché il dirigente non sembrava «gentile», chiedetegli cosa intende: *Un dirigente è gentile quando è prodigo di elogi? O quando ti fornisce un feedback onesto senza farti sentire sminuito?* L'aggettivo "gentile" potrebbe applicarsi in entrambi i casi, ma proponendo esempi concreti potete focalizzare meglio cosa intende realmente il vostro interlocutore.

Cambiate approccio se vedete che il dipendente comincia semplicemente a dire che è d'accordo con voi. Questo potrebbe voler dire che non vi stia raccontando tutto. Tornate su alcuni punti che non avete capito del tutto e stimolatelo a spiegarsi meglio.

Alla fine della storia, riepilogate quello che avete ascoltato dall'inizio alla fine. Ripetete ad alta voce tutta la sequenza degli eventi (sarà più facile se avete preso appunti dettagliati) e lasciate spazio al dipendente per correggervi o aggiungere qualcosa che vi siete persi.



I manager possono esaminare le mansioni all'interno di una serie di ruoli e individuare quelle che possono essere mescolate e combinate per creare nuovi ruoli che vengano incontro ai punti di forza e ai desideri dei dipendenti.

Zappos, il rivenditore online di scarpe e vestiti, offre un esempio estremo di questa progettazione flessibile delle posizioni lavorative. Nel 2013 la società adottò Holocracy, un approccio decentralizzato all'organizzazione del lavoro dove sono i dipendenti a fare le regole, fissare traguardi e obiettivi e formare e sciogliere i team in modo fluido. Mediamente, i dipendenti di Zappos sono passati dall'avere un unico ruolo, prima della trasformazione, ad avere 7,4 ruoli specializzati, modulari e spesso non collegati fra loro. Per esempio, la stessa persona poteva essere contemporaneamente disegnatore della tassonomia in un progetto, progettista dell'esperienza dell'utente in un altro e social media manager in un altro ancora. I ruoli cambiavano rapidamente per supportare nuovi obiettivi e nuove iniziative. Suddividere i ruoli in "fette" più piccole ha complicato le cose, per esempio perché ha reso più difficile tenere traccia di chi faceva cosa e pagare le persone conformemente al lavoro svolto. Ma, come dimostrano i nostri studi, un beneficio chiave è stato che i dipendenti potevano costruirsi un proprio insieme di mansioni entro i limiti delle esigenze strategiche dell'organizzazione.

Poche aziende adottano fino alle estreme conseguenze un sistema di selezione dei ruoli come quello di Holocracy, e alcune di quelle che provano a farlo finiscono per lasciar perdere, perché lavorare *sull'organizzazione* lavorando contemporaneamente *dentro* l'organizzazione comporta un'enorme dispendio di energie. (Perfino Zappos si è allontanata da certi aspetti di Holocracy nella sua forma più pura: ha eliminato il sistema, molto dispendioso in termini di tempo, dell'autogoverno dei dipendenti, mentre ha mantenuto l'approccio modulare ai ruoli.) Ma più si riesce a suddivi-

dere ruoli e mansioni, più opportunità si avranno di disegnare posizioni lavorative che trovino il giusto equilibrio fra le esigenze dell'organizzazione e la crescita professionale dei singoli dipendenti.

Ci sono molti modi per mescolare e abbinare dipendenti e mansioni. Quello che la vostra organizzazione considera un "compito secondario" rispetto a un determinato ruolo potrebbe diventare il compito principale di un dipendente, e in questo non c'è nulla di male, se tutto il lavoro viene svolto bene. Quelli che smaniano di allargare le proprie competenze potrebbero essere incoraggiati a fare esperimenti con altre funzioni o reparti all'interno della stessa organizzazione, tramite incarichi a breve durata, progetti specifici o anche esperienze separate (per esempio partecipare a una riunione di introduzione per i venditori o una riunione fuori sede per mettere a punto la strategia) che siano in linea con la loro definizione di crescita professionale. Queste "fette di lavoro" temporanee possono anche essere molto piccole, veri e propri frammenti di incarico che consentono al lavoratore di entrare in contatto con nuove idee, nuove persone e nuovi modi di lavorare. Oppure possono essere più grandi e più a lungo termine, come i trasferimenti orizzontali nel quadro di un mercato del lavoro interno dove i talenti sono utilizzati e coltivati senza tenere conto dei confini tra team o tra reparti. Diverse aziende hanno creato dei "mercati dei talenti" per facilitare questa mobilità interna. (Si veda "Come progettare un mercato interno dei talenti", *HBR Italia*, giugno 2023.) Offrendo queste opportunità, un datore di lavoro può continuare a raccogliere i benefici dei suoi investimenti sui talenti, e al tempo stesso supportare i dipendenti nella loro ricerca di crescita individuale.

Quando abbiamo condiviso queste osservazioni con un gruppo di professionisti delle risorse umane con grande esperienza, alcuni di loro hanno chiesto, in modo educato ma critico: «Ma non è semplicemente una versione riconfezionata del "progettare il lavoro nel modo giusto", che risale agli anni 60 e 70?». Forse sì, ma con questa differenza: la tecnologia oggi rende molto più semplice di quanto fosse allora supportare un lavoro che sia arricchente per le persone. Ora abbiamo strumenti digitali per la collaborazione come Slack e Teams e possiamo capire più facilmente come se la cavano i dipendenti nelle interazioni con i colleghi e che tipo di ostacoli incontrano nel lavoro quotidiano. Abbiamo strumenti di apprendimento virtuale. Abbiamo accesso a dati e analisi in tempo reale sul comportamento dei dipendenti, che ci danno un'idea più chiara dei livelli di coinvolgimento, produttività, apprendimento e persino felicità. Con percorsi di carriera che diventano meno lineari e ruoli che diventano più disaggregati, scomponendosi in lavoretti, sistemi operativi agili e altri canali che consentono ai talenti di spostarsi con fluidità da un tipo di lavoro a un altro, i manager e le loro organizzazioni stanno acquisendo ancora più strumenti per coinvolgere e far crescere le persone attraverso la progettazione del lavoro: lo potete chiamare *job enrichment*, *job crafting* o semplicemente aiutare i dipendenti a crescere, non importa. Come ci ha spiegato Cassie Soady, responsabile delle risorse umane della GrainCorp, un'azienda del comparto agroindustriale in Australia, c'è un'intera generazione di persone che ha visto le esperienze personalizzate che la tecnologia offre agli utenti e si aspetta

esperienze personalizzate anche nella veste di dipendenti.

DS4811 DS4811
IL NOSTRO APPROCCIO allo sviluppo della carriera funziona meglio quando include riflessione individuale e analisi collettiva. Quando tutti i ragionamenti vengono demandati ai singoli individui, le idee che escono fuori sono molto più povere e molto minore è il beneficio che ne ricava il datore di lavoro.

Se vi sentite sovraccarichi di lavoro nel vostro ruolo di manager, e sfiniti dai dipendenti che sembrano volere un feedback costante, le nostre raccomandazioni potrebbero apparire come un aggravio di fatica notevole. In una sessione con i 500 massimi dirigenti di una multinazionale di servizi finanziari, un'alta dirigente ha detto che non ne poteva più di una generazione di dipendenti che si aspettano di «essere coccolati e massaggiati come manzi Wagyu» per non cambiare azienda. Non ha tutti i torti.

Ma c'è una controargomentazione: bisogna applicare l'adagio «Non lavorare di più, lavora in modo più intelligente». Troppo spesso le iniziative per trattenere i dipendenti e farli crescere professionalmente sono casi isolati, sfibranti per i dirigenti e non particolarmente fruttuosi per i dipendenti. Incorporare la ricerca di crescita professionale nei processi di gestione dei talenti vi consentirà di operare in modo sistematico investimenti più mirati sulle persone. È questo il progresso che tutti vogliamo realizzare. ☺

 **ETHAN BERNSTEIN** è docente di Amministrazione aziendale alla Harvard Business School. **MICHAEL HORN** è cofondatore e docente emerito del Clayton Christensen Institute. Insegna alla Harvard Graduate School of Education. **BOB MOESTA** è CEO e fondatore del Re-Wired Group, docente aggiunto della Kellogg School of Management e ricercatore del Clayton Christensen Institute. Insieme hanno scritto *Job Moves: 9 Steps for Making Progress in Your Career* (HarperCollins, 2024), base per questo articolo.

Traduzione di Fabio Galimberti