

La crescente diversificazione delle carriere e dei percorsi professionali

Gérard Valenduc

I cambiamenti del mondo del lavoro cui assistiamo in Europa hanno un notevole impatto sulle trasformazioni dei percorsi professionali e dei luoghi di lavoro nel corso della vita. Allo stesso tempo le preferenze delle persone nel lavoro e nella vita privata si sono molto più diversificate, in virtù dei crescenti cambiamenti culturali. La diversificazione può essere una delle più evidenti caratteristiche di tali cambiamenti. In seguito alla comparsa di forme di lavoro e di impiego nuove e non standardizzate, le carriere diventano sempre più destandardizzate e il corso della vita diventa meno uniforme e meno «prestabilito». Le persone affrontano transizioni più frequenti tra differenti status (lavoro, responsabilità domestiche, istruzione) e tra impieghi e contenuti di lavoro differenti. Alcune fasi della vita, quindi alcuni bisogni e alcune richieste, acquistano maggiore rilevanza, dal momento che possono essere considerati in relazione all'invecchiamento della forza lavoro e anche a nuove strutture familiari e a nuovi modelli di vita domestica.

Una delle domande della ricerca del progetto Works riguarda l'impatto della ristrutturazione della catena del valore sulle professioni, sulle carriere e sui percorsi individuali nel mercato del lavoro (Valenduc et al., 2008). Su questo terreno i risultati del progetto Works confermano e illustrano le crescenti tendenze alla diversificazione. Questa può riguardare molte componenti del lavoro: la diversificazione delle forme di impiego lungo la carriera professionale; la crescente discontinuità degli impieghi, degli status e dei regimi di orario nel corso della vita lavorativa; la diversificazione delle interazioni tra percorsi professionali e vita privata; la diversificazione delle aspettative nei confronti del lavoro in relazione all'età, al genere, ai livelli di istruzione e ai modelli di vita domestica.

* Gérard Valenduc è condirettore del Work & Technology Research Centre of Fondation Travail-Université (Ftu) a Namur, in Belgio, e *invited professor* nelle Università di Namur e di Louvain-la-Neuve. È coautore di diversi rapporti di ricerca del progetto Works.

Questo saggio si concentra sulla diversificazione delle carriere e dei percorsi professionali, che si trova al punto di intersezione tra queste varie tendenze alla diversificazione. L'analisi si basa principalmente sui risultati empirici degli studi di caso sulle professioni nell'ambito del progetto Works (Valenduc et al., 2007). La prima sezione presenta gli obiettivi e il campo d'interesse di questi studi di caso sulle professioni. La seconda affronta la questione delle carriere nelle organizzazioni in contrapposizione alle carriere aperte, mettendo a confronto il dibattito teorico con i risultati empirici del progetto Works. La terza si occupa dei percorsi professionali nel mercato del lavoro, analizzando alcuni aspetti transitori che sono trascurati dalle teorie sulle carriere. La sezione finale e conclusiva torna a occuparsi del legame fra ristrutturazione della catena del valore e diversificazione delle carriere e dei percorsi professionali.

1. Gli studi di caso del progetto Works sulle professioni e sui gruppi professionali

Nell'architettura globale del progetto Works l'indagine empirica dei cambiamenti nelle carriere e nei percorsi professionali è stata integrata con la progettazione e la realizzazione di una serie di studi di caso sulle professioni, nell'ambito di «funzioni operative» come quelle selezionate per gli studi di caso sulle organizzazioni. Gli studi di caso sulle professioni sono stati realizzati tramite interviste individuali ai lavoratori, semi-strutturate e comprensive di una dimensione biografica¹.

Con un tale approccio qualitativo occorre andare oltre la definizione di professioni in quanto categorie socio-professionali. Come sostiene Dubar (2004, p. 94), «un gruppo professionale non è né un insieme di individui né una categoria amministrativa (categorie socio-professionali). È il risultato di un processo che ha a che fare con l'organizzazione sociale, il funzionamento del mercato del lavoro e la soggettività individuale (i significati del lavoro). Un gruppo professionale è sia un modo di definire se stessi sia un processo sociale».

¹ Il materiale empirico è composto da 30 studi di caso sulle professioni (246 interviste individuali), realizzati in 14 paesi tra giugno 2006 e maggio 2007. Per i dettagli metodologici, vedi Valenduc et al., 2007, pp. 11-27.

Dopo aver passato in rassegna varie teorie sulle professioni (Abott, 1988; Demailly, 2004; Dubar, Tripier, 2005; Evetts, 2003; McDonald, 1995) è stata data priorità al modello interazionista, che può essere definito in base a quattro principi fondamentali:

- «i gruppi professionali sono processi di interazione, che inducono i partecipanti a una stessa attività a organizzarsi per difendere la loro autonomia e il loro territorio e per proteggersi dalla concorrenza;
- la vita professionale è un processo biografico che costruisce identità lungo il ciclo della vita, dall'ingresso nella vita attiva fino alla pensione, passando attraverso una serie di momenti critici;
- i processi biografici e i meccanismi di interazione hanno relazioni di interdipendenza. La dinamica di un gruppo professionale dipende dai percorsi biografici (carriere) dei suoi membri, che sono influenzati dalle interazioni reciproche e da quelle con l'ambiente esterno;
- i gruppi professionali ambiscono a essere riconosciuti dai partner, sviluppano una retorica professionale e cercano una protezione legale. Alcuni gruppi professionali ci riescono meglio di altri grazie alla loro posizione nella divisione del lavoro e alla loro capacità di creare coalizioni. Tutti però cercano di ottenere uno status protettivo» (Dubar, Tripier, 2005, p. 90).

Gli studi di caso sulle professioni del progetto Works coinvolgono sei gruppi professionali:

- stilisti nel settore dell'abbigliamento: stilisti di moda che lavorano per un marchio, per aziende integrate o per piccole e medie imprese con differenti status lavorativi; progettisti tecnici;
- ricercatori nel settore della *information and communication technology* (Ict): informatici, ingegneri e altri operatori impegnati sia nella ricerca accademica sia in quella orientata allo sviluppo in differenti aree di ricerca (network, ingegneria del software, motori di ricerca, tecnologia multimediale);
- operatori di software nell'industria Ict e professionisti dell'innovazione tecnologica (It) nei servizi It per il settore pubblico: una varietà di professionisti It che comprende manager, consulenti, direttori di progetti di software, analisti programmatori, ingegneri di sistema, addetti all'assistenza ai clienti e alla manutenzione, addetti al controllo di qualità e alle attività commerciali (compresa una maggioranza di capi progetto e di analisti);

- lavoratori in produzione nel settore alimentare o dell'abbigliamento: cucitori di prototipi nella lingerie; lavoratori in produzione in una fabbrica di vestiario, in un mattatoio, in tre fabbriche di cibo surgelato, in una fabbrica di birra e in un'azienda di piscicoltura;
- lavoratori della logistica nel settore alimentare o in quello dell'abbigliamento: addetti all'export in una fabbrica di birra; manager della logistica in aziende alimentari, di bevande e in aziende di abbigliamento; direttori di magazzino, impiegati e magazzinieri nelle aziende alimentari e di bevande;
- lavoratori *front-office* nell'amministrazione pubblica, alle poste o nelle ferrovie, che lavorano nei centri vendita, nei centri di assistenza ai clienti, negli uffici locali di contatto, negli uffici centralizzati di contatto o nei call centre.

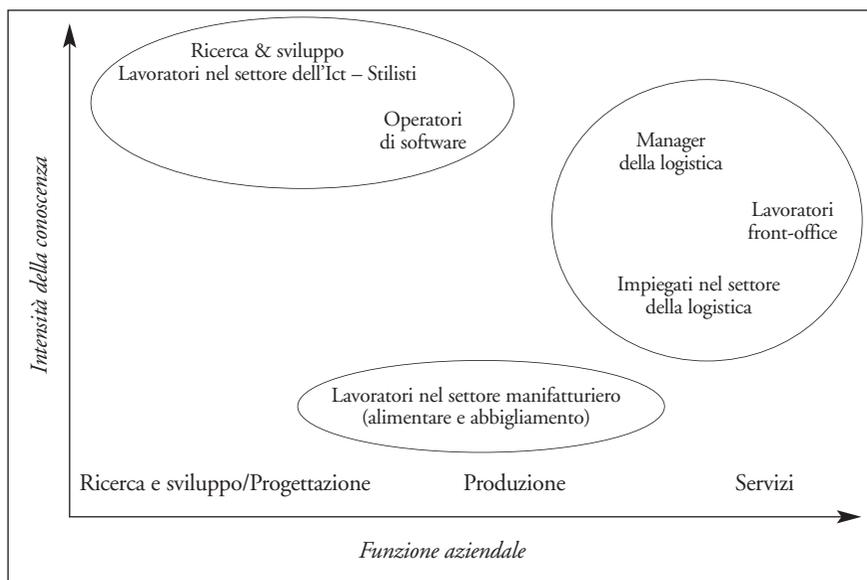
Nella fase finale di sintesi e di analisi comparativa degli studi di caso sulle professioni le categorie professionali sono state suddivise in tre raggruppamenti, in base alla rispettiva posizione nella catena del valore e alla loro intensità di conoscenza (Fig. 1):

- il primo raggruppamento comprende le *professioni (creative) orientate alla conoscenza*. Ne fanno parte i lavoratori del settore ricerca & sviluppo nell'Ict, i progettisti (stilisti di moda e disegnatori tecnici) e i professionisti di software. Ci sono diversi aspetti comuni tra questi gruppi professionali, che possono essere identificati come lavoratori creativi orientati alla conoscenza, a proposito dei quali la creatività è intesa in senso ampio: estetica, tecnica, generazione di conoscenza It;

- il secondo raggruppamento è costituito dalle *professioni manifatturiere*; ne fa parte solo il gruppo professionale dei lavoratori in produzione dei settori manifatturieri (alimentari e abbigliamento), caratterizzati – almeno nel nostro campione di studi di caso – da una bassa intensità di conoscenza e da un'elevata standardizzazione dei processi di lavoro;

- il terzo raggruppamento è costituito dalle *professioni di servizio* (attività di *front-office* e *back-office*). Ne fanno parte i lavoratori *back-office* nel settore della logistica e quelli *front-office* nei servizi pubblici. Questi gruppi impegnano la loro attività soprattutto nelle professioni orientate ai servizi. La logistica e le relazioni con i clienti nei servizi pubblici hanno acquisito crescente importanza nei processi globali di ristrutturazione. In questo raggruppamento i livelli di intensità della conoscenza sono eterogenei e dipendono dai contenuti della relazione di servizio.

Fig. 1 – Raggruppamenti di categorie professionali



Per evitare generalizzazioni arbitrarie i raggruppamenti – professioni orientate alla conoscenza, professioni manifatturiere e professioni nei servizi – vanno correlati alla composizione, descritta in precedenza, del campione degli studi di caso sulle professioni.

2. Diversificazione delle carriere

I termini carriera e percorso professionale possono essere considerati come sinonimi. Entrambi descrivono infatti il tragitto di ingresso individuale nel mercato del lavoro, il percorso successivo e i vari passaggi nel corso della vita lavorativa. Ciascuno dei due termini, tuttavia, riflette un diverso indirizzo di ricerca (Guerrero, Cerdin, Roger, 2004):

- *carriera* è la parola chiave nell'indirizzo di ricerca legato alla *gestione delle risorse umane*, alla psicologia e alle teorie dell'organizzazione; tali teorie considerano le carriere soprattutto come percorsi individuali all'interno o tra le organizzazioni. Gli elementi principali per comprendere i nuovi modelli di carriera sono i cambiamenti di tipo gestionale, come le aziende in network,

le gerarchie orizzontali, le nuove forme di organizzazione del lavoro, la riprogettazione dei processi aziendali;

- *percorso* è la parola chiave nell'indirizzo di ricerca legato al *mercato del lavoro* e si concentra sull'inserimento, la mobilità, le transizioni e i percorsi professionali. In questo approccio sono privilegiati altri elementi: la crescente flessibilità del mercato del lavoro, l'evoluzione delle competenze e della formazione, la creazione o la distruzione di lavoro, la sicurezza e la precarietà. I cambiamenti nelle attitudini individuali verso il lavoro svolgono una parte importante in ambedue gli approcci.

In parte i concetti di carriera e di percorso professionale si sovrappongono, anche se hanno connotazioni diverse: una carriera è intuitivamente intesa come progressiva, mentre percorso è un termine più neutro, si riferisce a una progressione ma anche a orientamenti mutevoli, a passaggi discontinui o all'assenza di progressione.

2.1. Teorie delle carriere nelle organizzazioni, proteiformi e aperte

Diverse teorie sulla carriera si basano sull'opposizione tra carriere nelle organizzazioni e nuovi modelli di carriera (Valenduc et al., 2006, pp. 123-128). Il punto fondamentale è che le carriere nelle organizzazioni sono definite da regole e modelli aziendali, da procedure formalizzate per la gestione delle risorse umane o da specifiche regole professionali, mentre i nuovi modelli di carriera lasciano alle persone un ampio margine di iniziativa per costruire la propria. Come alternative alle carriere nelle organizzazioni sono proposti due modelli principali: la carriera *proteiforme* e la carriera *aperta* (o *nomade*).

Il concetto di carriera *proteiforme*² (Hall, Moss, 1998), più che un singolo modello di carriera delinea una varietà di modelli in cui la carriera non è gestita dall'organizzazione ma dall'individuo stesso. Mentre la carriera nell'organizzazione è un percorso, la carriera *proteiforme* è un copione (Alvarez, 2000). La carriera *proteiforme* presenta poi altre caratteristiche:

- è definita come una serie di esperienze (nel lavoro, nell'istruzione e nella formazione), transizioni e cambiamenti di identità lungo il corso della vita professionale;

² Proteo era una divinità dell'antica Grecia che, non volendo formulare le proprie profezie, ricorse a svariate metamorfosi per sfuggire ai doveri di premonitore. L'etimologia di «*proteiforme*» si riferisce sia al rifiuto di formulare profezie sia alle metamorfosi.

- la crescita personale si basa sull'apprendimento continuo, sulla capacità di sviluppare reti di relazioni e migliorare i contenuti del lavoro;
- le componenti del successo professionale sono la capacità di apprendimento (invece delle competenze tecniche o funzionali nelle carriere interne alle organizzazioni), l'*employability* (invece della sicurezza dell'impiego nelle carriere interne alle organizzazioni) e la realizzazione professionale;
- in cambio l'impresa si impegna a proporre impieghi con responsabilità, accesso alle fonti di informazione e opportunità per la crescita personale.

Il concetto di carriera proteiforme enfatizza il ruolo dei contratti psicologici. La letteratura sul tema menziona due tipi di contratti psicologici (Galunic, Anderson, 2000; Guerrero et al., 2004):

- il contratto di relazione è un compromesso di lungo periodo che prevede fedeltà, rendimento e coinvolgimento in cambio di progressione di carriera, opportunità di formazione, vantaggi materiali e immateriali; può essere rivalutato nel corso del tempo;
- il contratto di transazione è un «impegno calcolato» di breve periodo, che prevede obblighi specifici e negoziabili, remunerazione del merito o salari legati al rendimento, incoraggiamento alla mobilità professionale e allo sviluppo delle competenze personali. Il passaggio dai contratti di relazione a quelli di transazione è considerato in linea con l'*employability*, il lavoro di progetto, il lavoro in network e altri cambiamenti organizzativi in via di sperimentazione.

Il concetto di *carriera aperta* o di *carriera nomade*, oggi considerato come un nuovo paradigma nelle teorie sulle carriere (Arthur, Rousseau, 1996; Cadin et al., 2003), compie un passo ulteriore con l'individualizzazione del concetto di carriera. Le carriere aperte sono caratterizzate da una forte enfasi sull'autonomia, l'*empowerment* e l'apprendimento. La cornice concettuale delle carriere aperte è formalizzata in modo più preciso rispetto al concetto di carriera proteiforme, e si basa su tre sotto-concetti:

- *ambienti deboli*. Al contrario degli ambienti forti (univoci, comprensibili, prevedibili), gli ambienti deboli sono caratterizzati da instabilità, imprevedibilità e organizzazioni che si auto-progettano. Le carriere aperte sono sia una conseguenza dei cambiamenti organizzativi sia una condizione del successo di contestuali «forme organizzative che si auto-progettano» in ambienti deboli;
- *tipologia di competenze «di sapere»*. Al centro del concetto di carriera aperta vi sono tre tipi di competenze: *knowing how* (sapere come, conoscenza

e *know-how* accumulati attraverso l'esperienza professionale e altre esperienze); *knowing whom* (sapere chi, relazioni aziendali, relazioni personali, *social network*, contatti); *knowing why* (sapere perché, identità e motivazioni individuali, cultura del lavoro, creazione di significato, ancoraggi di carriera). Le esperienze in campo professionale o personale sono sistematicamente interpretate come un processo di accumulazione e di apprendimento, che costruisce i tre «saperi»;

- *esecuzione*: sebbene le carriere siano processi individuali di costruzione di significato (sapere perché), lo sviluppo di carriere aperte trasforma anche le organizzazioni e i mercati del lavoro specifici attraverso la sua azione nelle arene istituzionali.

Non si deve fare confusione tra l'impegno volontario nelle carriere aperte da una parte e, dall'altra, il percorso «nomade», che consiste in frequenti cambiamenti di impiego e di datori di lavoro in relazione alla crescente flessibilità del mercato del lavoro. La differenza sta nel grado di libertà o di costrizione del lavoratore quando compie la sua scelta, e nel grado di controllo che il lavoratore ha lungo il suo percorso nomade. Esempi come il lavoratore interinale, il lavoratore precario, il disoccupato che sperimenta una serie di impieghi transitori, non rientrano in alcun modo nel modello di carriera aperta, anche se si tratta di nomadi nel mercato del lavoro.

In genere la letteratura sulle carriere aperte trascura questo tipo di percorsi nomadi forzati. Alcuni autori (Iellatchitch, Mayrhofer, Meyer, 2003) introducono un ulteriore modello di carriera, chiamato *flessibilità cronica*: si tratta di una carriera che prevede frequenti cambiamenti di impiego, sia all'interno di un'organizzazione o tra diverse organizzazioni sia dalla condizione di lavoratore dipendente a quella di lavoratore autonomo e viceversa, o tra condizioni diverse di impiego. Più che competenze professionali specialistiche si richiedono capacità polivalenti; la risorsa fondamentale è l'adattamento ad ambienti professionali in via di cambiamento.

In che misura i risultati empirici del progetto Works alimentano il dibattito sulle carriere nelle organizzazioni in contrapposizione alle carriere aperte? Gli studi di caso sulle professioni del progetto Works forniscono risultati significativi che riguardano le varietà di carriere nelle organizzazioni, proteiformi e aperte, e sono integrati dai risultati degli studi di caso sulle organizzazioni che contribuiscono a inquadrare alcuni risultati dell'approccio sulle professioni (Flecker et al., 2007).

2.2. Varietà di carriere nelle organizzazioni

Gli studi di caso sulle professioni individuano diverse varietà di carriere nelle organizzazioni: una versione *gerarchica*, una versione *tecnica* e una versione *multi-organizzativa*.

Le *carriere gerarchiche nelle organizzazioni* sono le più classiche ma ancora le più frequenti nel campione preso in esame, anche tra le professioni orientate alla conoscenza. Nella ricerca Itc la carriera lineare dall'università alla ricerca, per arrivare poi ai dipartimenti di ricerca & sviluppo delle aziende private, acquisendo maggiori responsabilità gestionali in questo ambito, è il modello dominante in tutti i paesi presi in esame. Questo percorso professionale standard prevede tuttavia pochi livelli.

Anche nel settore dello sviluppo del software e della consulenza It le carriere nelle organizzazioni sono molto frequenti e seguono una progressione *step-by-step*: programmatore, analista, capo progetto, team manager, area manager e così via nell'ambito delle funzioni dirigenziali; quando si raggiungono i livelli superiori può essere richiesta una mobilità internazionale. La maggiore dimensione delle aziende incorporate, che fa seguito a una fusione, può consentire uno schema organizzativo più sviluppato che offre maggiori opportunità di carriera, spesso però a discapito dell'atmosfera di lavoro «piccolo è bello»; è più difficile tuttavia che questo tipo di carriera possa svilupparsi nelle piccole aziende, dove le gerarchie orizzontali sono molto frequenti. Man mano che la carriera procede, le competenze più «leggere» (comunicazione, team management, gestione finanziaria, lingue straniere ecc.) possono essere affiancate alle competenze It, che in ogni caso devono essere continuamente aggiornate. Il filo conduttore di questo modello di carriera è l'aumento delle responsabilità.

Tra le professioni di servizio le carriere gerarchiche sono presenti tra i manager della logistica e anche tra i lavoratori *front-office* che fanno parte del «nucleo centrale» dei lavoratori e sperimentano forme «leggere» di ristrutturazione³, cioè una ristrutturazione all'interno dell'organizzazione priva di se-

³ Gli studi di caso sui lavoratori *front-office* distinguono tra ristrutturazione «leggera», che riguarda soprattutto i contenuti del lavoro, la distribuzione dei compiti, le competenze e la flessibilità orientata al cliente, senza un significativo cambiamento obbligato per i lavoratori, e ristrutturazione «pesante», che prevede cambiamenti obbligati e il trasferimento interno ed esterno di personale verso aziende consociate o fornitori di servizi. Le stesse organizzazioni possono sviluppare entrambi i tipi di ristrutturazione, rispettivamente per il «nucleo centrale» della forza lavoro e per quella «periferica».

rie minacce alla sicurezza dell'impiego. In quest'ultimo caso la ristrutturazione produce maggiore polivalenza e maggiori opportunità di progressione obliqua della carriera, cioè verso l'alto e lateralmente allo stesso tempo.

Per quanto riguarda le professioni manifatturiere prese in esame le opportunità rilevate di carriera gerarchica nell'organizzazione sono scarse. La ristrutturazione conduce spesso a «deviare il percorso professionale interno», eliminando i livelli gerarchici intermedi nell'organizzazione degli impianti di produzione. Nel lavoro scarsamente qualificato il progresso è possibile solo attraverso il riconoscimento dell'esperienza acquisita o i cambiamenti professionali indotti dalla riorganizzazione o dalla ristrutturazione, ad esempio il passaggio dalle mansioni produttive alla logistica.

Va menzionata una questione diffusa e ricorrente che riguarda le carriere organizzative in relazione al genere: la barriera invisibile, cioè il limite che impedisce alle donne di accedere alle posizioni gerarchiche più elevate. Gli studi di caso sulle organizzazioni e sulle professioni confermano l'esistenza della barriera invisibile nelle carriere organizzative, soprattutto nel settore Ict.

Le *carriere tecniche nelle organizzazioni* riguardano diversi gruppi professionali: disegnatori tecnici nell'industria dell'abbigliamento; ricercatori Ict che diventano esperti di alto livello invece di assumere responsabilità nella gestione della ricerca & sviluppo; operatori di software che assumono mansioni tecniche più complesse e specializzate. Il filo conduttore di questo modello di carriera è l'aumento delle competenze. L'impegno nei confronti dell'azienda è legato all'aspettativa di un lavoro sempre stimolante dal punto di vista tecnologico. Oltre alle professioni orientate alla conoscenza si rileva un solo caso di carriera semi-tecnica nel raggruppamento dei lavoratori manifatturieri: lavoratori in produzione nel settore dell'abbigliamento che, in seguito alla ristrutturazione, sono stati convertiti in cucitori di prototipi associati al processo di design dei capi di abbigliamento.

Le *carriere multi-organizzative* rappresentano una tendenza significativa per molti gruppi professionali. Riguardano i lavoratori che sviluppano la carriera per successivi *step* passando da un'azienda all'altra per raggiungere posizioni migliori all'interno delle organizzazioni, ma attraverso un numero limitato di cambiamenti e con lo scopo evidente di progredire all'interno delle organizzazioni, non di passare a una carriera aperta. Questo tipo di carriere si riscontra fra gli stilisti, per i quali cambiare azienda è il modo migliore per ottenere progressioni di carriera, da assistente designer a stilista, a *chief designer*, a capo del reparto progettazione; poiché queste posizioni sono piut-

tosto rare e l'assunzione si basa sull'esperienza accumulata, gli stilisti devono spostarsi dove sono disponibili posizioni migliori nelle organizzazioni, talora in base alla reputazione dei marchi e delle aziende. Anche se cambiano i datori di lavoro queste carriere possono garantire condizioni di impiego piuttosto sicure.

Scenari analoghi si rilevano tra gli operatori di software e tra i ricercatori Ict. Cambiare azienda è un modo per ottenere un lavoro più stimolante o una retribuzione migliore, mirando allo stesso tempo a una progressione di carriera nell'organizzazione, gerarchica o tecnica, in un contesto di mercato del lavoro favorevole. Per gli operatori di software alcuni assetti istituzionali possono favorire le carriere multi-organizzative in caso di ristrutturazione, quando le condizioni negoziate consentono di spostarsi nelle aziende consociate o fornitrici di servizi allo scopo di evitare gli esuberi. Nel caso dei lavoratori *front-office* alle prese con ristrutturazioni «pesanti», le condizioni istituzionali negoziate possono anche prevedere carriere continuative in seguito a *outsourcing* o privatizzazioni. I nuovi assunti negli impieghi primari (non in quelli periferici), nel settore dei servizi ai clienti, ad esempio nelle amministrazioni e nelle aziende di servizio ristrutturate, non pensano più di avere una semplice carriera nell'organizzazione, ma sperano comunque che le nuove strutture organizzative possano aprire opportunità di carriera, se non verso l'alto perlomeno laterali. In questi casi, tuttavia, la sensazione di insicurezza aumenta in modo significativo: «questo non è più un impiego a vita», affermano numerosi intervistati, pur avendo la possibilità di continuare un altro percorso professionale in una consociata o in un'azienda a partecipazione pubblica e privata.

Questo modello di carriera multi-organizzativa si trova a metà tra la carriera classica nell'organizzazione e quella proteiforme. Le regole sono stabilite dalle organizzazioni, ma gli individui hanno un margine di iniziativa che dipende dalla loro posizione nel mercato del lavoro. Il loro obiettivo è seguire una carriera nell'organizzazione, ma i loro valori sono quelli della carriera proteiforme: apprendimento continuo, valorizzazione dell'esperienza e promozione dell'occupabilità individuale.

2.3. Singolarità delle carriere aperte

Le carriere aperte sono rilevabili solo tra gli stilisti e gli operatori di software. Gli stilisti presentano due profili di carriera aperta: uno artistico e uno imprenditoriale, che non si escludono a vicenda. Nel profilo artistico lo stilista

ha un'ardente vocazione per il disegno creativo, desidera lavorare solo con persone «interessanti» e non è motivato a seguire alcun indirizzo organizzativo o professionale. L'identità professionale è riassunta nel «portfolio» (il *book* che raccoglie le migliori creazioni personali dello stilista), che funge anche da passaporto delle competenze e da curriculum vitae. Le carriere nomadi sono accettate come una necessità per raggiungere obiettivi artistici. Nel profilo imprenditoriale lo scopo dello stilista è creare il proprio atelier o il proprio marchio personale, dopo aver acquisito esperienza lavorando come dipendente o freelance per diverse aziende. A un certo punto lo stilista ritiene di aver raggiunto le condizioni per iniziare un'attività in proprio: conoscenza, denaro disponibile, rete di relazioni e clienti; in altre parole: *knowing how, knowing whom, knowing why*. In questo profilo di carriera assumono rilievo anche i concetti di ambiente debole e di esecuzione.

Tra gli operatori di software le carriere aperte non sono così frequenti come la letteratura in materia farebbe pensare, né possono essere considerate rappresentative delle carriere Ict. Le carriere aperte nel settore del software comprendono ri-orientamenti, rientri nella formazione, interruzioni di carriera, migrazioni, periodi alterni tra disoccupazione, attività freelance o lavoro dipendente, tentativi di creare una propria azienda, mobilità tra aziende diverse. Anche se la costruzione della conoscenza e le reti sociali sono essenziali, queste carriere non rientrano propriamente nel modello concettuale di carriera aperta, soprattutto per quanto riguarda le condizioni di ambiente organizzativo debole e il processo di esecuzione.

Le caratteristiche specifiche dell'organizzazione del lavoro nelle professioni It incoraggiano le carriere aperte? Diversi studiosi ritengono di sì, e stabiliscono un legame esplicito tra lo sviluppo delle carriere aperte e i cambiamenti organizzativi, in particolare l'organizzazione orientata al progetto. Il lavoro a progetto è considerato un potente incentivo alle carriere aperte (Guerero, 2001; Tremblay, 2003; Valgaeren, 2005), comprendendo in sé diverse caratteristiche favorevoli a questa fattispecie: gli impegni sono legati ai progetti e non alle organizzazioni; la conoscenza è una risorsa fondamentale; l'esperienza di lavoro si basa sull'accumulazione e sull'apprendimento; le reti e la condivisione di pratiche nelle comunità di lavoro svolgono un ruolo importante.

I risultati degli studi di caso sulle professioni non sono così netti. Il lavoro a progetto non è necessariamente vincolato alla carriera aperta ma si trova anche nelle carriere interne alle organizzazioni, ad esempio nelle grandi a-

ziende: lo confermano gli studi di caso sulle professioni che riguardano gli operatori di software e i ricercatori Ict. Il modello di carriera interno alle organizzazioni si sta infatti rinnovando, incorpora nuovi valori e nuove forme di capitale di carriera basate sulla conoscenza, sulle reti e sul crescente richiamo per lo stesso pubblico di riferimento delle carriere aperte. Gli ambienti deboli evolvono verso la stabilizzazione grazie alla definizione di nuove regole, più flessibili e personalizzate rispetto al passato. Le nuove regole organizzative non sono percepite solo come costrizioni ma anche come risorse per gli individui (Valcourt, Tolbert, 2003).

2.4. Diffusione della flessibilità cronica

Gli studi di caso sulle professioni registrano un'ampia diffusione del modello di *flessibilità cronica*, che pure è trascurato da gran parte delle teorie sulla carriera. Tra gli stilisti, molte carriere frammentate sono un misto di scelte volontarie e obbligate e di esperienze lavorative più o meno positive. La successione di status e/o di datori di lavoro non è solo il risultato di scelte personali. Le carriere frammentate comportano spesso una rinuncia: a lavori più interessanti, a sedi di lavoro preferite, alla formazione di una famiglia.

Tra gli operatori di software intervistati in diversi paesi (Belgio, Bulgaria, Paesi Bassi) sono pochi quelli che riportano esperienze individuali di mobilità obbligata, dovuta alla chiusura dell'impianto, alla bancarotta dell'azienda, a licenziamenti collettivi conseguenti a una ristrutturazione. Piuttosto si può dire che molti di loro sono stati spinti verso la mobilità professionale. Il loro portfolio di conoscenza e di competenze ha rappresentato il fattore centrale nella ricerca di un nuovo impiego, talvolta dopo alcuni tentativi non riusciti. Al momento dell'intervista la maggior parte di loro aveva trovato incoraggio in una carriera interna all'organizzazione. Per loro, dunque, la flessibilità non è diventata cronica.

Nelle professioni manifatturiere la biografia di lavoro dei dipendenti del settore alimentare può essere spesso definita frammentaria, dato che in quel settore e altrove possono avere svolto molte differenti mansioni prima di quella attuale. Al contrario, le biografie dei lavoratori dell'abbigliamento non corrispondono al modello di flessibilità cronica: spesso tali lavoratori hanno una lunga esperienza nel settore e sono stati formati in parte con schemi specifici di formazione professionale in parte sul campo. Tuttavia non si aspettano avanzamenti significativi riguardo allo sviluppo della loro carriera e, nel-

la maggior parte dei casi, rimangono nella posizione che avevano al momento dell'assunzione.

Tra le professioni dei servizi i percorsi insicuri si riscontrano frequentemente nei servizi esternalizzati, soprattutto nei call centre. La maggior parte degli intervistati percepisce l'impiego attuale non come una carriera ma come un'opportunità per trovare lavoro; il loro percorso consiste spesso in una successione di impieghi a termine in settori diversi, dove la sicurezza dell'impiego è bassa; tuttavia c'è la speranza di essere assunti con contratti più stabili. In questo modello di carriera vi è contrasto tra i percorsi dei lavoratori *front-office* «centrali» e quelli «periferici». I lavoratori centrali hanno carriere nell'organizzazione piuttosto standardizzate, anche se le opportunità di progressione diventano più limitate con le ristrutturazioni. I lavoratori periferici hanno biografie di lavoro discontinue e contano sulla stabilizzazione.

3. Diversificazione dei percorsi professionali

3.1. *Transizioni nel mercato del lavoro*

Se si sposta l'attenzione dalle carriere ai percorsi professionali, il mercato del lavoro sostituisce l'organizzazione come oggetto centrale della ricerca e come terreno empirico. Il contesto attuale, con un mercato del lavoro sempre più flessibile e le aziende impegnate nella ristrutturazione, genera un effetto di polarizzazione tra percorsi lineari all'interno di una professione e/o di un'azienda, spesso assimilati alle carriere nelle organizzazioni e al modello fordista di impiego a vita e, dall'altro lato, vari tipi di percorsi «a zig zag», discontinui, transitori o ri-orientati:

- *discontinuità*: carriere frequentemente interrotte, sia per ragioni di disoccupazione sia per scelte individuali (volontarie o obbligate), a causa di malattie o di altri eventi accidentali, con difficoltà di aggiornare le competenze e di entrare/rientrare nel mercato del lavoro. Discontinuità dell'impiego e vita privata sono spesso correlate strettamente;
- *transizione*: questi percorsi professionali sono caratterizzati da difficoltà nel mercato del lavoro, che comportano lunghi periodi di incertezza e di precarietà o un accumulo di soluzioni temporanee, ad esempio contratti interinali o a termine. Tali percorsi dipendono in larga misura

dallo sviluppo delle politiche per l'impiego e dal mercato del lavoro di transizione;

- *ri-orientamento*: questi percorsi professionali sono caratterizzati da cambiamenti delle competenze e del profilo dell'impiego in seguito a conversione o riqualificazione (volontarie o obbligate), che comportano una mobilità professionale e altre conseguenze sullo status del lavoratore, conciliazione tra famiglia e lavoro ecc.

L'analisi dei percorsi professionali evidenzia una serie di aspetti transizionali che sono trascurati dalle teorie sulla carriera (Valenduc et al., 2006, pp. 128-130). Le transizioni più importanti – e più studiate – riguardano le vie di accesso al mercato del lavoro. Le transizioni possono avere luogo prima che sia intrapreso un percorso di carriera ben definito o durante i ri-orientamenti della carriera, e sono regolate dalle politiche per l'impiego, dalla legislazione e dalle istituzioni del mercato del lavoro. L'attenzione che viene dedicata alle transizioni ha diverse motivazioni: comprendere la disoccupazione giovanile, che costituisce un enorme problema sociale e politico⁴; sostenere le politiche per l'impiego; capire se e in che misura i percorsi iniziali nel mercato del lavoro anticipano i futuri percorsi di carriera. Secondo alcuni autori (Gautié, 2003; Ekeland, 2005; Fournier, Bujold, 2005; Germe, Monchartre, Pottier, 2003; Méda, Minault, 2005) gli odierni percorsi professionali nel mercato del lavoro si possono classificare in base ad alcune caratteristiche:

- *moltiplicazione delle transizioni*. Si rileva un notevole aumento del numero di transizioni, sia da impiego a impiego (alla fine tra diversi tipi di contratti di lavoro) sia dall'impiego alla disoccupazione o viceversa. La disoccupazione è al centro di questa tendenza alla moltiplicazione delle transizioni e le rende più rischiose. Le transizioni sono frequenti non solo all'inizio dei percorsi professionali;

- *emergere di fasi di transizione*, che legano tra loro diverse transizioni e portano a periodi di transizione semi-strutturati, frequentemente supportati da politiche pubbliche per l'impiego come l'inserimento dalla formazione al lavoro, l'inserimento dei disoccupati, il reinserimento dopo la perdita dell'impiego dovuta a ristrutturazione industriale;

⁴ In quasi tutti i paesi europei il tasso di disoccupazione giovanile (sotto i 25 anni) è due volte superiore al tasso di disoccupazione degli adulti (sopra i 25 anni), anche nei paesi con bassa disoccupazione.

- *diversificazione dei percorsi*, dovuta a diversi fattori: moltiplicazione delle transizioni, intreccio di obblighi tra vita professionale e vita familiare, influenza della formazione permanente, progressione retributiva differenziata, mobilità geografica;
- *persistenza dei percorsi lineari* dalla scuola (oppure dalla formazione professionale o dall'apprendistato) al lavoro. Ad esempio: lavoratore in produzione qualificato (da tecnico a caporeparto e poi nei livelli più bassi di management); impiegato nella pubblica amministrazione; lavoratore artigiano specializzato (da salariato subordinato ad artigiano autonomo e talvolta imprenditore).

3.2. Risultati degli studi di caso del progetto Works

I risultati empirici del progetto Works confermano in via generale le quattro tendenze sopra menzionate. Alcuni gruppi professionali sono caratterizzati da transizioni piuttosto lineari dal sistema educativo (compreso l'apprendistato o la formazione specializzata post-laurea) all'impiego: stilisti, ricercatori Ict, operatori di software, lavoratori in produzione dell'abbigliamento e manager della logistica. Per alcune di queste figure (disegnatori di moda, operatori di software), le transizioni sono frequenti nelle prime fasi della carriera, come abbiamo già accennato a proposito dei loro profili di carriera. Nelle professioni a forte intensità di conoscenza, tuttavia, le fasi di transizione non sono così lunghe. Nel campione degli operatori di software, ad esempio, metà degli intervistati non hanno avuto più di due datori di lavoro successivi. Una minoranza più ridotta ha però sperimentato una mobilità molto maggiore e molteplici forme di transizione da un impiego all'altro.

Altri modelli di percorso professionale e di transizione sono riscontrabili in altri gruppi professionali. I lavoratori della produzione alimentare hanno percorsi frammentati, che prevedono ad esempio una successione di impieghi in altri settori; la loro mobilità è motivata dalla necessità di ridurre l'insicurezza e di ottenere retribuzioni migliori. Gli impiegati nel settore della logistica hanno un profilo analogo, anche se in genere con un livello educativo superiore, e le loro transizioni dipendono dalle stesse motivazioni. È frequente la mobilità laterale, ad esempio da altre funzioni operative all'interno dell'azienda verso il settore della logistica in seguito a ristrutturazione. I lavoratori *front-office* contano su un background formativo piuttosto eterogeneo e hanno sperimentato diversi impieghi in vari settori prima di svolgere le loro attuali mansioni. I lavoratori dei call centre sono spesso super-

qualificati rispetto al lavoro che svolgono e considerano il proprio impiego come una fase di transizione.

Da un punto di vista metodologico il materiale empirico raccolto attraverso interviste individuali presenta tuttavia un limite intrinseco: tutti gli intervistati erano ancora occupati dopo la ristrutturazione, anche se non lavoravano nell'azienda originale; i percorsi di precarietà dovuti alla ristrutturazione non sono rappresentati in misura significativa nel campione. La dimensione biografica delle interviste individuali offre scorci interessanti sul modo in cui le transizioni sono vissute dai lavoratori, ma coglie in misura limitata gli aspetti legati al mercato del lavoro. Gli studi sui percorsi professionali nel mercato del lavoro richiedono soprattutto indagini longitudinali di medio periodo (Gautié, 2003).

4. Conclusioni: ristrutturazione e diversificazione delle carriere e dei percorsi professionali

4.1. Il ruolo degli assetti istituzionali

In chiave di comparazione a livello europeo i cambiamenti nelle carriere e nei percorsi professionali risultano modellati dagli assetti istituzionali, che possono essere specifici di un settore o di un paese.

Per quanto riguarda le carriere e i percorsi professionali gli assetti istituzionali a livello settoriale appaiono più influenti rispetto agli assetti nazionali. L'organizzazione pratica della formazione professionale e i processi di apprendimento in azienda sono caratteristiche soprattutto dei settori, mentre si riscontrano poche differenze tra i paesi nello stesso gruppo professionale. Un'altra caratteristica settoriale è costituita dalle scale retributive, così come dalle pratiche aziendali di differenziazione retributiva e di valutazione individuale. L'organizzazione del mercato del lavoro interno nelle aziende e nelle organizzazioni è strettamente legata alla natura dell'attività economica piuttosto che alle caratteristiche specifiche del paese, se si eccettuano i casi di privatizzazione dei servizi pubblici. La contrattazione collettiva dei percorsi professionali dei lavoratori è influenzata da fattori sia settoriali sia nazionali. Nelle professioni e nei settori con una forte rappresentanza collettiva l'assetto istituzionale nazionale è determinante, mentre nei settori con una rappresentanza collettiva più debole (ad esempio l'It) si riscontrano minori differenziazioni tra i paesi.

Gli assetti istituzionali nazionali, al contrario, sono molto più influenti di quelli settoriali per quanto riguarda le vie di accesso al mercato del lavoro. Le transizioni dalla formazione al lavoro, il grado di precarietà dell'occupazione giovanile, il grado di mobilità all'inizio della carriera e il quadro normativo del lavoro flessibile, sono tutti fortemente influenzati dalle politiche nazionali.

4.2. *Varietà di ristrutturazioni, varietà di impatti*

È possibile infine stabilire una relazione causale fra ristrutturazione della catena del valore e cambiamenti nelle carriere e nei percorsi professionali? La risposta deve essere differenziata secondo i vari tipi di ristrutturazione che sono stati osservati nel materiale empirico riguardante le carriere e i percorsi professionali.

Un primo caso di ristrutturazione consiste nella *riallocazione delle funzioni operative nella divisione internazionale del lavoro lungo la catena del valore*. Il settore dell'abbigliamento è un esempio tipico. In questo caso la ristrutturazione fissa il tracciato delle opportunità di carriera per i lavoratori in produzione, ma rafforza il peso relativo di altre funzioni operative: design, realizzazione di prototipi e logistica. Le carriere dei lavoratori in produzione scarsamente o mediamente qualificati, sopravvissuti ai tagli dei posti di lavoro, possono essere ri-orientate verso la realizzazione di prototipi o la logistica. Le carriere e le identità degli stilisti non sono minacciate, ma sono spinte verso un cambiamento di opportunità e di prospettive.

Un secondo caso di ristrutturazione consiste in una *nuova divisione internazionale del lavoro all'interno della stessa funzione operativa*, in un contesto di forte crescita dell'azienda. È questo il caso di tutte le professioni prese in esame nel settore It: ricercatori, operatori di software e consulenti. La ristrutturazione della catena del valore genera molteplici effetti redistributivi della specializzazione internazionale: alcune funzioni sono trasferite all'estero, le differenti aziende consociate in diversi paesi assumono ruoli differenti, cambiano le relazioni di potere all'interno dei gruppi multinazionali, le attività di servizio diventano più remunerative delle attività tecniche, mentre in Europa l'intero settore diventa polarizzatore di domanda piuttosto che generatore di tecnologia. Tale modello di ristrutturazione ha una forte influenza sulla diversificazione delle carriere e dei percorsi professionali.

Tuttavia i cambiamenti nelle carriere e nei percorsi professionali si trovano al punto di intersezione tra due flussi di influenza: da una parte le forze

trainanti esterne della ristrutturazione della catena del valore; dall'altra le dinamiche intrinseche dell'evoluzione delle professioni It. È interessante sottolineare, nei limiti delle generalizzazioni consentite dalle ridotte dimensioni del campione, che le carriere dei manager della logistica sono piuttosto simili a molti percorsi di carriera nel settore It, al punto di confluenza tra analoghe forze trainanti.

Un terzo caso di ristrutturazione consiste nella *privatizzazione delle organizzazioni pubbliche*, ed è stato rilevato nelle poste e nelle ferrovie. Il processo di privatizzazione comporta una frammentazione in aziende consociate, un trasferimento di funzioni ai partner privati e una maggiore attenzione alla soddisfazione del cliente e alle attività commerciali. Questo processo presenta minacce e opportunità per lo sviluppo delle carriere. Gli ex funzionari pubblici e i nuovi assunti percepiscono in modo differente tali minacce e opportunità. Il processo di privatizzazione infrange la precedente omogeneità organizzativa e il sistema costituito delle carriere nelle organizzazioni, anche se le condizioni della transizione per i lavoratori dipendenti sono oggetto di negoziazione. La specializzazione delle aziende consociate modifica la cornice di riferimento delle identità di lavoro. Il nuovo orientamento commerciale apre nuove opportunità per i percorsi di carriera orientati al servizio. Tuttavia l'equilibrio tra minacce e opportunità è ancora soggetto a incertezze, dal momento che non è chiaro il futuro delle nuove configurazioni organizzative e istituzionali.

Un quarto caso di ristrutturazione riguarda una varietà di *processi di esternalizzazione o di outsourcing*: configurazioni duplici di servizi *face-to-face* e di call centre, dislocazione dei servizi ai cittadini, *outsourcing* delle funzioni It ecc. In questo tipo di ristrutturazione la parola chiave per le carriere e i percorsi professionali è dualizzazione: dualizzazione tra sicurezza e precarietà, tra prospettive di lungo periodo e di breve periodo, tra opportunità e restrizioni allo sviluppo delle professionalità. Anche se il modello classico centro/periferia non è più applicabile a tutti i casi, le opportunità di carriera dipendono chiaramente dalla posizione del lavoratore nella segmentazione duale delle organizzazioni ristrutturate.

Infine, diversi studi di caso segnalano *processi di ristrutturazione più morbidi*, più vicini alla nozione di cambiamento organizzativo che alla ristrutturazione della catena di valore: è così, in particolare, nei casi di riorganizzazione orientata al cliente dei servizi pubblici locali o regionali. In tali casi i cambiamenti organizzativi sono molto più significativi di quelli che riguar-

dano le professioni. I contenuti del lavoro e l'identità professionale dei lavoratori *front-office* stanno cambiando, ma non altrettanto avviene per le loro opportunità di carriera.

In conclusione si può dire che la ristrutturazione sta modellando il contesto dell'evoluzione delle carriere e dei percorsi professionali, ma non determina le direzioni di tale cambiamento.

Bibliografia

- Abbott A. (1988), *The system of professions*, Chicago, University of Chicago Press.
- Alvarez J.L. (2000), *Theories of managerial action and their impact on the conceptualisation of executive careers*, in Peiperl M., Arthur M., Goffe R., Morris T. (a cura di), *Career frontiers: new conceptions of working lives*, New York, Oxford University Press.
- Arthur M.B., Rousseau D.M. (1996), *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*, New York, Oxford University Press.
- Cadin L., Bender A.F., De Saint-Giniez V. (2003), *Carrières nomades: les enseignements d'une comparaison internationale*, Parigi, Vuibert.
- Demilly L. (2004), *Une spécificité de l'approche française des groupes professionnels: une sociologie non clivée*, in *Knowledge, Work & Society*, vol. 2, 2, Parigi, L'Harmattan.
- Dubar C., Tripier P. (2005), *Sociologie des professions*, Parigi, Armand Colin.
- Dubar C. (2004), *Sociologie des groupes professionnels en France*, in *Knowledge, Work & Society*, vol. 1, 1, Parigi, L'Harmattan.
- Ekeland A. (2005), *Reflections on mobility in the new economy*, in Ramioul M., Huws U., Bollen A. (a cura di), *Measuring the information society*, Leuven, Stile Report, Hiva Leuven.
- Evetts J. (2003), *The sociology of professional groups: new questions and different explanations*, in *Knowledge, Work & Society*, vol. 1, 1, Parigi, L'Harmattan.
- Flecker G., Holtgrewe U., Schönauer A., Dunkel W., Meil P. (2007), *Restructuring across value chains and changes in work and employment – Case study evidence from the clothing, food, IT and public sectors*, Works report, Hiva Leuven.
- Fournier G., Bujold C. (2005), *Non-standard career trajectories and their various forms*, in *Journal of career assessment*, vol. 13, pp. 415-438.
- Galunic C., Anderson E. (2000), *From security to mobility: generalised investments in human capital and agent commitment*, in *Organization Science*, vol. 11, n. 1, pp. 1-20.

- Gautié J. (2003), *Transitions et trajectoires sur le marché du travail*, in *Quatre Pages*, n. 59, Parigi, Centre d'Etudes de l'Emploi.
- Germe J.F., Monchartre S., Pottier F. (2003), *Les mobilités professionnelles: de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*, Commissariat général au Plan, La Documentation Française.
- Guerrero S. (2001), *La contribution des TIC au développement des nouvelles carrières*, Atti del XXI congresso di Agrh *La GRH dans la société de l'information*, Università di Liegi, pp. 449-464.
- Guerrero S., Cerdin J.-L., Roger A. (a cura di) (2004), *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Parigi, Vuibert.
- Hall D., Moss J. (1998), *The new protean career contract: helping organisations and employees to adapt*, in *Organizational Dynamics*, vol. 26, n. 3, pp. 22-37.
- Iellatchitch A., Mayrhofer W., Meyer M. (2003), *Career fields: a small step towards a grand career theory?*, in *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n. 5, pp. 728-750.
- Mac Donald N. (1995), *The sociology of the professions*, Londra-New York, Sage.
- Méda D., Minault B. (2005), *La sécurisation des trajectoires professionnelles*, Parigi, Documento di studi Dares, n. 107, ottobre.
- Tremblay D.G. (2003), *Nouvelles carrières nomades et défis du marché du travail: une étude dans le secteur multimédia*, in *Revue de Carriérologie*, vol. 9, n. 2, pp. 255-280.
- Valcourt M., Tolbert P.S. (2003), *Gender, family and career in the era of boundarylessness: determinants and effects of intra- and inter-organisational mobility*, in *The international Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n. 5, pp. 768-787.
- Valenduc G., Vendramin P., Flecker J., Papouschek U. (2006), *New career trajectories and occupational identities*, in Huws U. (a cura di), *The transformation of work in a global knowledge economy: towards a conceptual framework*, Works report, Hiva Leuven.
- Valenduc G., Vendramin P., Krings B.-J., Nierling L. (2007), *How restructuring is changing occupations – Case study evidence from knowledge-intensive, manufacturing and service occupations*, Works report, Hiva Leuven.
- Valenduc G., Vendramin P., Pedaci M., Piersanti M.A. (2008), *Changing careers and trajectories – How individuals cope with organisational change and restructuring*, Works report, Hiva Leuven.
- Valgaeren E. (2005), *Loopbanen van mannen en vrouwen in de ICT-sector*, Hasselt, Limburgs Universitair Centrum.

[Traduzione a cura di Carlo Gnetti]