

Imprinting

di Paolo Foschi¹

Uno spazio per condividere

Questo spazio è per condividere. Esperienze, storie, iniziative, strumenti. I nostri gruppi regionali sono attivati per fornire non solo informazioni, ma spinte e riflessioni per un dibattito che deve svilupparsi nel tempo per sostenere le nostre pratiche di Professionisti di Risorse Umane.

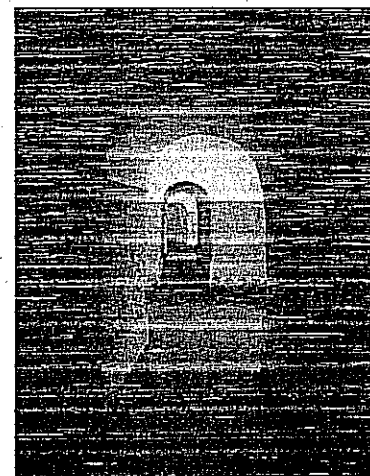
Dai il tuo contributo per popolare questo "spazio Aidp".

Scrivi a: francesco.perillo@aidp.it

In questa fase di svolta della crisi, è opportuno riflettere su una considerazione di Pietro Ichino: "Contrariamente a un'idea molto diffusa, si continua ad assumere, pur in tempi di crisi: anche se i ritmi non saranno gli stessi dell'ultimo decennio, i nuovi contratti di lavoro in Italia continueranno a contarsi a centinaia di migliaia ogni mese" e prosegue chiedendosi: "Contratti di che tipo?". È ragionevole ritenere che sempre più si ricorrerà al 'contratto a termine', con il conseguente aumento del numero dei 'precari'. Non è un caso che l'ingegner De Benedetti, in modo molto diretto, abbia affermato: "A questo punto della crisi economica viene fatto fuori chi può essere fatto fuori: semplicemente i precari". Sì, perché in Italia si è affermato un mercato del lavoro 'duale', suddiviso fra 'protetti' e 'non protetti', con l'imprenditore che preferisce assumere chi protetto non è.

Nell'inefficiente mercato del lavoro -parla sempre De Benedetti- "si è creato uno sfogo, come una pentola a pressione, quello del lavoro non garantito". Quando si offre il contratto a termine, non si deve dimenticare una nota massimale di Dale Carnegie che, con il consueto pragmatismo nordamericano, afferma: "Quando il destino vi dà un limone, cercate di farci una limonata". Se il mercato offre il limone del contratto a termine, è conveniente allora valorizzarlo; far vivere il contratto a termine come 'opportunità' diviene quindi nuovo dovere del datore di lavoro, che può così contribuire al recupero e alla diffusione di valori e comportamenti che si sono 'smarriti', stante la crisi attraversata dalle tradizionali 'agenzie di socializzazione'. In tempi non lontanissimi, infatti, le 'agenzie' famiglia, scuola e parrocchia (possiamo includervi anche il 'circolo' o la sezione di partito) trasmettevano l'educazione di base, i valori, il modo di porsi e di atteggiarsi nei riguardi della vita, del lavoro e della civile convivenza. Per consentire a chi accede all'istituzione di lavoro di esprimersi al meglio, dal quadro aziendale all'ultimo dei manovali, è indispensabile pianificare e investire in 'accoglienza e imprinting' anche nel caso di assunzione a termine. L'imprinting di 'minima' può consistere, dopo il 'benvenuto a bordo', nell'esplicitare i motivi che hanno determinato l'assunzione, i relativi costi, gli obiettivi da conseguire a fronte di 'costi certi', inclusi i tempi di addestramento per ottenere la 'storica' performance attesa. L'esposizione -numeri e non parole- consente il recupero del negletto 'sinallagma contrattuale', secondo lo scherna 'tanto costi, tanto devi restituire in rendimento ad addestramento ultimato'. Il prestatore di lavoro avrà chiaro che il datore di lavoro, come scrive Ulderico Cappucci, "presta attenzione non più a generici comportamenti, non solo agli aspetti professionali, ma all'output dell'operato del valutato. In questo caso, i risultati valutati sono prevalentemente funzionali, costi e ricavi; la valutazione si esprime su quanto il rendimento del valutato sia più o meno soddisfacente dal punto di vista del suo capo. Si valuta cosa si è prodotto". Un imprinting più completo potrà proseguire commentando la normativa, in particolare gli obblighi del datore di lavoro, 'retribuzione' e 'sicurezza', e quelli del prestatore, 'fornire la prestazione', in modo 'subordinato', con 'diligenza e fedeltà'.

In Italia, dove il 90% delle aziende ha meno di dieci dipendenti, il 93% meno di venti e il numero medio di addetti per azienda è inferiore a quattro, anche l'imprinting di 'minima' può rappresentare un problema non da poco. Ecco allora che una consulenza specialistica (messa a punto con l'associazione di categoria?) può definire un modello di imprinting, modulato per azienda e mansione, completo di costi, obiettivi, rendimenti attesi e tempi di addestramento. La consulenza potrebbe essere completata con quegli strumenti di comunicazione che consentono di far 'passare il messaggio perché sia recepito e ricordato'. Per rassicurare chi dovrà gestire l'imprinting (l'imprenditore stesso o un tutor aziendale da lui delegato) il cimentarsi in alcuni *role playing* può essere di grande aiuto. Un efficace imprinting, certo, spinge il nuovo assunto a esprimersi al meglio, ma sempre a condizione di applicare la massima di Confucio: "Uno dimentica quello che ascolta, ricorda quello che vede e comprende quello che fa".



¹ Consulente di Direzione.