



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
DI TORINO



Confederazione Nazionale *dell'Artigianato*  
*e della Piccola e Media Impresa*  
Associazione Provinciale di Torino

**I FABBISOGNI PROFESSIONALI DELLE IMPRESE  
E LE ASPETTATIVE DEI LAVORATORI  
NEL SETTORE DELL'ACCONCIATURA  
IN TORINO E PROVINCIA**

**RAPPORTO DI RICERCA**



**Realizzazione dei questionari:**

**Dario Albino**

**Rebecca Boschi**

**Giuseppe De Sario**

**Patrizia Pampaloni**

**Rapporto di ricerca a cura di:**

**Rebecca Boschi e Salvatore Cominu**

**Si ringraziano gli imprenditori e i lavoratori che hanno dato la loro disponibilità per la realizzazione della ricerca.**

## SOMMARIO

<b><u>Introduzione</u></b> .....	6
<b><u>SEZIONE 1 – L’INDAGINE TRA I TITOLARI</u></b> .....	10
<u>1.1 L’impresa: piccolissima e unisex</u> .....	10
<u>1.2 Le criticità nel rapporto con i dipendenti</u> .....	12
<u>Il lavoratore: trovarlo e tenerlo</u> .....	12
<u>Le dimissioni ed i licenziamenti</u> .....	13
<u>Le cause dell’abbandono</u> .....	14
<u>I percorsi successivi all’abbandono</u> .....	17
<u>1.3 La figura professionale “tipo”</u> .....	19
<u>Il titolo di studio e la formazione</u> .....	21
<u>Le competenze tecniche richieste</u> .....	22
<u>Le competenze trasversali</u> .....	26
<u>Il modo di presentarsi</u> .....	30
<u>I lavoratori stranieri: da Rosina ad Alima</u> .....	31
<u>Altre osservazioni</u> .....	32
<b><u>SEZIONE 2 – L’INCHIESTA TRA I DIPENDENTI</u></b> .....	34
<u>2.1 Caratteristiche generali: età, sesso, condizioni d’impiego</u> .....	34
<u>2.2 Percorso formativo ed esperienze lavorative</u> .....	37
<u>Lo studio</u> .....	37
<u>I percorsi lavorativi</u> .....	39
<u>Le dimissioni ed i licenziamenti</u> .....	43
<u>Le ragioni della scelta professionale</u> .....	45
<u>2.3 La situazione attuale e l’ambiente di lavoro</u> .....	47
<u>Aspetti ambientali: il rapporto con il/la titolare</u> .....	47
<u>L’autonomia sul lavoro</u> .....	48
<u>Il trattamento economico</u> .....	52
<u>La formazione</u> .....	54
<u>Il rapporto con i colleghi</u> .....	55
<u>Il rapporto con i clienti</u> .....	55
<u>Le tecniche di vendita e l’economia</u> .....	56
<u>2.4 Le prospettive future</u> .....	58
<u>La mobilità</u> .....	58
<u>Competenze tecniche, di relazione, amministrative</u> .....	60
<u>Le aspettative</u> .....	60
<b><u>Conclusioni</u></b> .....	63
<u>Le difficoltà generali del settore</u> .....	65
<u>La figura professionale ricercata e quella presente sul mercato</u> .....	66
<u>Le insoddisfazioni</u> .....	66
<u>Qualche proposta</u> .....	67

## Indice delle figure

Grafico 1 – Imprese per classi di dipendenti.....	9
Grafico 2 – Durata dei rapporti di lavoro.....	11
Grafico 3 – Lavoratori dipendenti che hanno abbandonato l’impresa per classi di età.....	12
Grafico 4 - Lavoratori dipendenti che hanno abbandonato l’impresa per tipologia professionale.....	13
Grafico 5 – Motivi del licenziamento.....	14
Grafico 6 – Motivi delle dimissioni.....	15
Grafico 7 – Percorsi successivi del dipendente dimessosi o licenziato.....	17
Grafico 8 – Caratteristiche del personale da assumere: tipologia professionale.....	18
Grafico 9 - Caratteristiche del personale da assumere: età.....	19
Grafico 10 - Caratteristiche del personale da assumere: genere.....	19
Grafico 11 - Caratteristiche del personale da assumere: titolo di studio.....	20
Grafico 12 – Competenze tecniche richieste: trattamenti lavanti e ristrutturanti.....	22
Grafico 13 – Competenze tecniche richieste: reparto tecnico.....	22
Grafico 14 – Competenze tecniche richieste: messa in forma.....	23
Grafico 15 – Competenze tecniche richieste: operazioni di taglio.....	23
Grafico 16 – Competenze trasversali richieste: uso della lingua italiana.....	25
Grafico 17 – Competenze trasversali richieste: comportamento verso il cliente.....	26
Grafico 18 – Competenze trasversali richieste: comportamento verso l’ambiente di lavoro.....	27
Grafico 19 – Competenze trasversali richieste: conoscenza delle tecniche di vendita.....	28
Grafico 20 – Altre caratteristiche richieste: il modo di presentarsi.....	29
Grafico 21 – Suddivisione del campione per classi di età.....	34
Grafico 22 – Suddivisione del campione per tipologia professionale.....	35
Grafico 23 – Il titolo di studio.....	36
Grafico 24 – La formazione.....	37
Grafico 25 – Esperienza lavorativa maturata nel settore.....	38
Grafico 26 – Esperienza lavorativa nell’attuale laboratorio.....	39
Grafico 27 – Confronto tra numero di anni impiegati nel settore e numero di anni impiegati nell’attuale laboratorio.....	40
Grafico 28 – Tempo impiegato a trovare il lavoro attuale.....	41
Grafico 29 – Casi di licenziamento e dimissioni.....	42
Grafico 30 – Motivi che conducono alle dimissioni.....	43
Grafico 31 – Motivazioni della scelta professionale.....	45
Grafico 32 – Il rapporto con il/la titolare.....	47
Grafico 33 – Grado di autonomia concesso: confronto tra situazione reale e desiderata.....	48
Grafico 34 – Grado di autonomia concessa per classi di età.....	49
Grafico 35 – Grado di autonomia desiderata per classi di età.....	50
Grafico 36 – Grado di soddisfazione rispetto al trattamento economico.....	51
Grafico 37 – Grado di soddisfazione rispetto al trattamento economico per classi di età.....	52
Grafico 38 – Tipo di formazione per dimensioni del laboratorio.....	53
Grafico 39 – La conoscenza delle tecniche di vendita.....	55
Grafico 40 – Dipendenti che ritengono un’altra realtà lavorativa più stimolante per classi di età.....	57
Grafico 41 – Disponibilità o interesse alla mobilità per classi di età.....	58
Grafico 42 – Desiderio di avviare di una attività autonoma per classi di età.....	60
Grafico 43 – Percentuali relative a quanti vogliono continuare a lavorare per lo stesso laboratorio per classi di età.....	60



## Introduzione

Secondo i dati ISTAT sui consumi delle famiglie, i servizi di estetica e cura del corpo (barbieri e parrucchieri, saloni di bellezza, istituti per il benessere fisico) coprono in Italia circa l'1,2% della spesa complessiva.<sup>1</sup>

In Piemonte nel settore operano circa 10.000 imprese che impiegano complessivamente intorno a 17.000 addetti. L'età media dei titolari è di 37 anni, ed il 50% di essi ha meno di 35 anni.

Secondo i dati relativi al 2002, le imprese del comparto dei servizi di estetica iscritte nel Registro Imprese della CCIAA di Torino, sono poco meno di 5.300 e per la gran maggioranza (circa 4.370 tra saloni di barbiere e saloni di parrucchiere) si tratta di esercizi relativi al settore dell'acconciatura.

<b>IMPRESE ATTIVE NEI SALONI DI PARRUCCHIERE E ISTITUTI DI BELLEZZA</b>	
<b>2002</b>	
<b>PROVINCIA DI TORINO</b>	<b>V.A.</b>
Saloni di parrucchiere e istituti di bellezza	5.112
di cui:	
Imprese non classificate	44
Saloni di barbiere	290
Saloni di parrucchiere	4.078
istituti di bellezza	681
Manicure e pedicure	19
<b>COMUNE DI TORINO</b>	
Saloni di parrucchiere e istituti di bellezza	2.479

Fonte: Camera di Commercio di Torino

All'interno del settore, la forma societaria prevalente è la ditta individuale (85 – 90%). La quasi totalità di queste aziende è iscritta all'Albo delle Imprese Artigiane: al giugno

<sup>1</sup> Cfr. *Il comparto dei servizi per il tempo libero in Provincia di Torino*, a cura di Unione Industriale di Torino e Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino, Ufficio Studi Economici, ottobre 2003.

2003,<sup>2</sup> in Provincia di Torino erano registrate 4.014 imprese artigiane di parrucchieri, e 291 di barbieri, per un totale di 4.305 unità.

Il 63% delle imprese impiega uno o due addetti, il 36% da tre a sette addetti, l'1% oltre sette addetti.

Nel triennio 2000/2002, secondo quanto rilevato nell'indagine CCIAA Torino/Unione Industriale di Torino sui servizi per il tempo libero,<sup>3</sup> il numero delle imprese attive nel settore è leggermente diminuito, con una flessione più significativa per i barbieri. E' da rilevare che dieci anni addietro, a livello provinciale, erano presenti 4.800 imprese d'acconciatura.

Questa tendenza appare più legata al saldo demografico negativo nel periodo considerato, che ad una crisi della domanda. Al contrario, il settore dei servizi estetici, che include anche altre attività quali saloni di bellezza, estetisti, *pedicure* e *manicure*, centri benessere e di cura del corpo, appare quanto mai in evoluzione, accogliendo un generale orientamento culturale tendente ad attribuire sempre più importanza alla cura di sé e del proprio aspetto. Le stesse attività di barbiere e parrucchiere, che costituiscono certamente il versante "tradizionale" dei servizi estetici, si confrontano oggi con una domanda differente rispetto al passato. I servizi richiesti dai clienti sono senz'altro più complessi e personalizzati; al parrucchiere non si domanda un'esecuzione esclusivamente tecnica, ma un servizio più complessivo di *consulenza sul look* che prevede la mobilitazione di competenze molteplici, stimola l'aggiornamento (non solo professionale, ma inerente gli stili e le tendenze culturali), richiede superiori attitudini di tipo "trasversale" (comunicatività, capacità d'interpretare la domanda, ecc.).

L'importanza ricoperta, nel nuovo salone d'acconciatura, dal personale dipendente e dalle sue abilità professionali e personali, è di conseguenza intuibile.

La ricerca qui introdotta è stata promossa dalla CNA – Federacconciatori di Torino, che associa circa 700 barbieri e parrucchieri della provincia, sulla base delle segnalazioni

---

<sup>2</sup> Fonte Infocamere.

<sup>3</sup> Cfr. "Il comparto dei servizi per il tempo libero in Provincia di Torino", cit.

degli imprenditori associati, riguardanti le crescenti difficoltà da parte delle piccole imprese del settore nel reperire e trattenere manodopera qualificata alle dipendenze.

L'oggetto di studio consiste nell'analisi congiunta delle strategie di reclutamento e selezione del personale poste in atto dai titolari d'impresa, da una parte, e da quelle di crescita e di valorizzazione professionale attuate dai lavoratori e dalle lavoratrici del settore, dall'altra. Finalità principale della ricerca è l'acquisizione di elementi di conoscenza non estemporanea sulle ragioni che determinano l'elevato *turn over* del personale alle dipendenze all'interno delle imprese e, di conseguenza, l'individuazione di possibili linee d'azione utili al fine dell'adeguamento degli interventi locali in materia d'orientamento al lavoro, di programmi formativi professionali e di quanto in genere può facilitare l'incontro tra l'esigenza dei titolari di disporre stabilmente di personale adeguato e motivato e le strategie di promozione degli interessi professionali attuate dai lavoratori del settore.

La ricerca è stata realizzata attraverso due distinte fasi: con la prima, sono state realizzate interviste telefoniche ad un gruppo composto da 97 titolari d'impresa, segnalati da CNA – Federacconciatori e selezionati tra i laboratori con almeno un lavoratore alle dipendenze. Successivamente sono stati contattati 93 lavoratori, attraverso le segnalazioni dei titolari associati, cui è stato somministrato (anche qui telefonicamente) un questionario.

I due campioni così ottenuti non possono considerarsi, ovviamente, rappresentativi né degli imprenditori né dei lavoratori del settore; essi sono tuttavia sufficientemente ampi e consentono di intercettare le tendenze più rilevanti all'interno dei fenomeni indagati.

Il questionario rivolto ai titolari d'impresa si componeva di due sezioni:

- la prima, finalizzata a dimensionare l'impatto reale del fenomeno del *turn over* tra le imprese esaminate ed a diagnosticarne le cause;
- la seconda, volta all'approfondimento dei criteri adottati per il reclutamento e la selezione del personale, ai profili ricercati, alla disponibilità dell'impresa a



colmare – direttamente o attraverso terzi – l’eventuale *gap* formativo dei dipendenti.

Il questionario rivolto ai lavoratori è stato finalizzato all’analisi dei seguenti *item*:

- percorso formativo;
- percorso professionale;
- elementi di valutazione inerenti il livello di soddisfazione professionale;
- aspettative di carriera e strategie per il futuro.

Entrambi i questionari sono prodotti in allegato.

Il rapporto di seguito prodotto è organizzato in due sezioni, corrispondenti alle due inchieste realizzate.

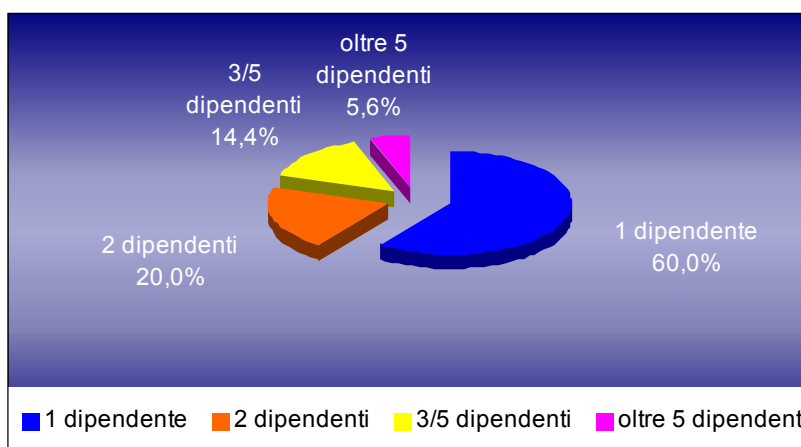
## SEZIONE 1 – L'INDAGINE TRA I TITOLARI

### 1.1 L'impresa: piccolissima e unisex

Le imprese artigiane di acconciatura hanno dimensioni piccole e piccolissime, e sovente impiegano esclusivamente il/la titolare. Al fine di analizzare il rapporto tra datore di lavoro e dipendenti, che costituisce lo specifico oggetto dell'indagine qui restituita, sono state incluse nel campione solo imprese che impiegano almeno un dipendente.

L'80% delle imprese esaminate impiega uno o due dipendenti, ed appena un laboratorio su cinque può contare oltre tre dipendenti.

Questa prerogativa dimensionale situa la riflessione sul rapporto tra dipendenti e titolari nell'ambito di contesti lavorativi caratterizzati da elevata intensità di relazioni, nei quali il rapporto personale e l'interazione quotidiana costituiscono aspetti fondamentali della relazione professionale.



**Grafico 1 – Imprese per classi di dipendenti**

Sotto il profilo della tipologia di attività, è da rilevare che il settore è stato interessato, negli ultimi decenni, da importanti cambiamenti inerenti l'orientamento di mercato e la clientela stessa. Laddove in passato vigeva una separazione piuttosto netta tra il barbiere rivolto ad una clientela di soli uomini ed il laboratorio di acconciatura - luogo tradizionalmente dedicato alla cura della bellezza femminile -, quest'ultimo oggi si sta

reinterpretando, per offrire anche agli uomini, ormai “consumatori di estetica” al pari delle donne, servizi personalizzati, molto lontani dal “barba e capelli” offerto dal barbiere. All’interno del campione, i laboratori di acconciatura *unisex* rappresentano il 56,8% dei casi; il 43,2% delle imprese si rivolge esclusivamente ad un pubblico femminile, mentre appena il 2,2% accoglie quello maschile.

La fisionomia generale del comparto, di conseguenza, è oggi costituita principalmente da acconciatori, il cui *business* include una gamma di servizi variegata ed eterogenea rivolta ad una clientela non più distinta su basi “di genere”, ma piuttosto per gusti e stili. In altre parole, lo stesso “servizio” d’acconciatura (a maggiore ragione quelli più sofisticati che intervengono sul *look* generale) è sempre più da interpretare come “esperienza”<sup>4</sup> offerta al cliente che vi cerca consulenza, relazione, relax, e via a seguire. Ciò genera importanti ricadute sullo stesso profilo professionale, che non può più essere inteso semplicemente come possesso di *skill* tecnici: l’acconciatore è anche un *creatore d’esperienze*, le cui caratteristiche personali (relazionali in primo luogo) devono essere coerenti a questa nuova funzione.

E’ da rimarcare che la stessa figura del barbiere, la cui importanza in termini di mercato è chiaramente in declino, si sta riorientando, “mettendo a valore” proprio quelle prerogative “tradizionali” attinenti l’*esperienza* (che è anche rito sociale) legata alla tipicità del servizio offerto.

---

<sup>4</sup> L’economia delle esperienze è la prospettiva adottata da due autori, B.J. Pine II e J.H. Gilmore, che ha luogo “ogni qual volta un’impresa utilizzi intenzionalmente i servizi come palcoscenico ed i beni come supporto per coinvolgere un individuo”. L’offerta di esperienze non è una prerogativa dell’economia del loisir; come avvertono i due autori “qualsiasi bene può essere esperienziato”... compreso il servizio offerto da un acconciatore.

Cfr. B.J. Pine, J.H. Gilmore, *L’economia delle esperienze*, Etas libri, 2000 Milano.

## 1.2 Le criticità nel rapporto con i dipendenti

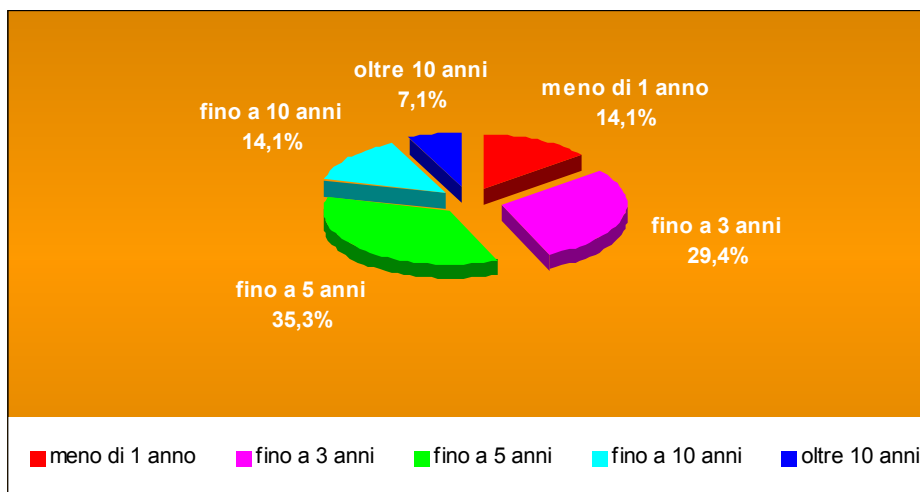
La prima parte del questionario somministrato si proponeva di ricostruire un quadro, riferito al passato recente o remoto, dei problemi incontrati dai titolari di laboratori d'acconciatura nel rapporto con il personale.

### *Il lavoratore: trovarlo e tenerlo*

Agli intervistati è stato richiesto, in primo luogo, d'indicare se in passato avessero incontrato difficoltà nel reperire collaboratori.

Quattro titolari su cinque (78,9%) hanno dichiarato effettivamente di avere attualmente - o di aver avuto in passato - difficoltà a trovare manodopera, percentuale che esprime con chiarezza l'esistenza di un problema legato all'approvvigionamento di personale.

Accanto a tali difficoltà, gli intervistati hanno evidenziato il problema dell'elevato *turn over*: la durata media dei rapporti di lavoro (Grafico 2) è senz'altro bassa.



**Grafico 2 – Durata dei rapporti di lavoro**

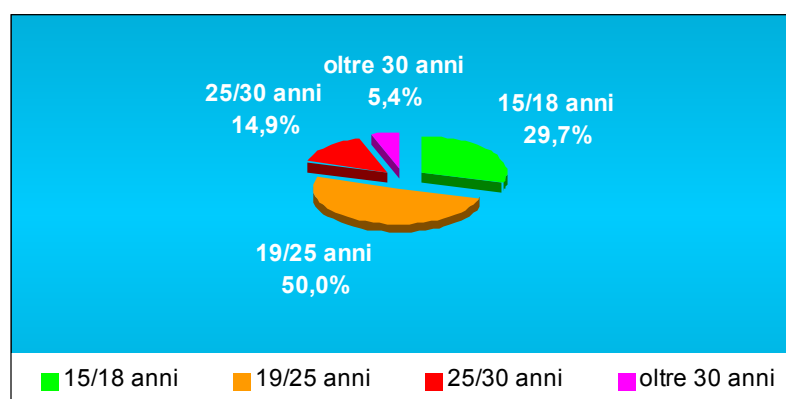
Quasi l'80% dei rapporti di lavoro non supera i cinque anni, dato che segnala una forte mobilità dei lavoratori del settore, e conseguentemente le scarse possibilità da parte dei titolari di "fidelizzare" i propri dipendenti. Per l'impresa diviene difficile, in queste condizioni, pianificare il proprio sviluppo. Un collaboratore, infatti, non si "improvvisa", poiché serve tempo per formarlo, renderlo "adeguato" al proprio metodo, trasferirgli saperi taciti e contestuali: come sostengono i titolari d'impresa, si tratta di un vero e proprio investimento.

### *Le dimissioni ed i licenziamenti*

Gli abbandoni da parte dei dipendenti, naturalmente, possono avvenire sia per dimissioni sia per licenziamento.

È stato chiesto ai titolari se nella loro impresa vi siano stati licenziamenti o dimissioni: oltre l'83% ha risposto positivamente.

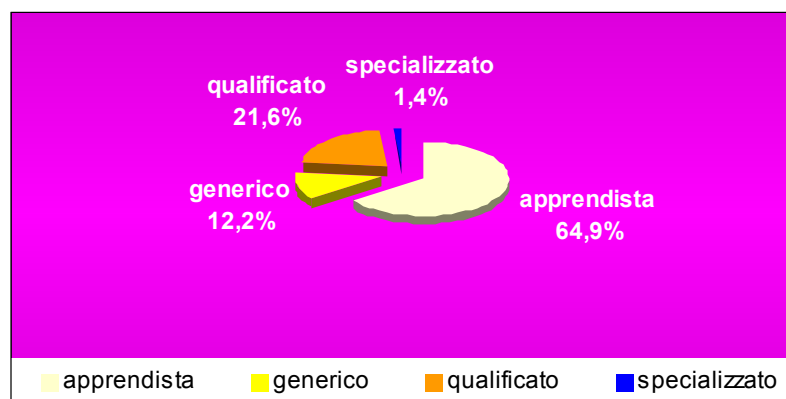
L'analisi delle caratteristiche dell'ultimo lavoratore dimessosi o licenziato ha posto in rilievo che – come illustrato nei grafici che seguono - si tratta nella gran parte dei casi di apprendisti (64,9%), e per l'80% di lavoratori con età inferiore ai 25 anni.



**Grafico 3 – Lavoratori dipendenti che hanno abbandonato l'impresa per classi di età**

La metà si colloca nella fascia compresa tra i 19 ed i 25 anni: è, questa, un'età in cui l'esperienza inizia a consolidarsi, assicurando una maggiore "vendibilità"; aumenta

inoltre il desiderio di cercare, trovare e sperimentare condizioni di lavoro ed ambientali più soddisfacenti.



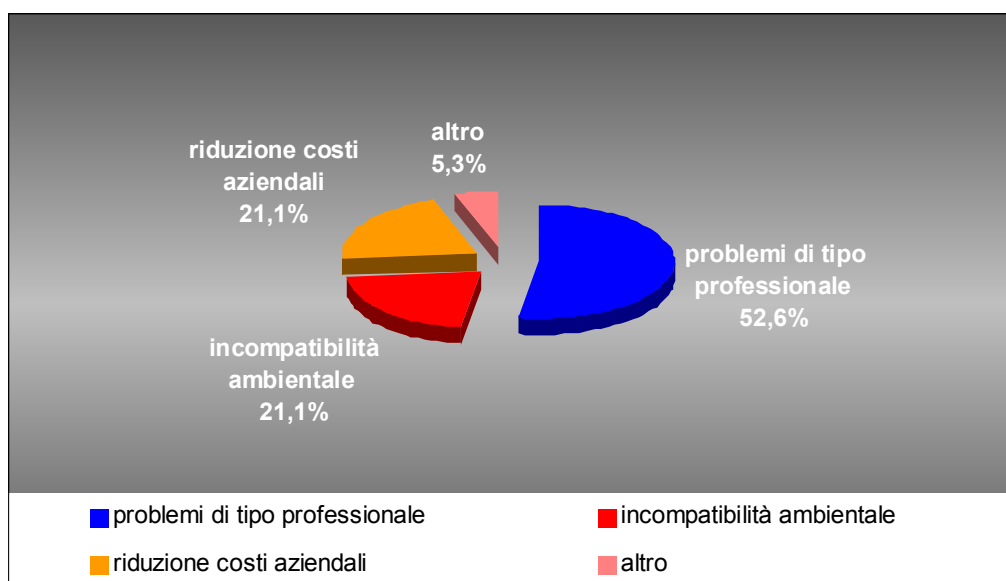
**Grafico 4 - Lavoratori dipendenti che hanno abbandonato l'impresa per tipologia professionale**

Combinando caratteristiche anagrafiche e professionali, emerge un profilo di “dipendente che abbandona” caratterizzato dalla giovane età e dalla professionalità in via di perfezionamento. Queste prerogative pongono la riflessione sul turn over nelle imprese d'acconciatura in relazione alla più generale analisi delle carriere professionali dei giovani con basso titolo di studio, in una società che tende alla “piena scolarizzazione”. Per l'importanza che tale argomento riveste in ordine al nostro oggetto di ricerca, tale approfondimento sarà svolto in sede conclusiva.

### *Le cause dell'abbandono*

In quattro casi su cinque, secondo le risposte fornite dai titolari, la fine del rapporto è originata da dimissioni da parte del lavoratore, mentre appare contenuta la percentuale di licenziamenti.

In ordine alle cause che spingono i titolari al licenziamento di un dipendente, sulla base delle dichiarazioni offerte si evince che queste sono prevalentemente legate a problemi di tipo professionale; cioè sono dovute al riscontro di una scarsa professionalità (31,6%) o di una bassa produttività (21,1%). Oltre un licenziamento su cinque, infine, avviene per motivi di incompatibilità ambientale, ossia di problemi di tipo personale tra il titolare ed il dipendente (Grafico 5).



**Grafico 5 – Motivi del licenziamento**

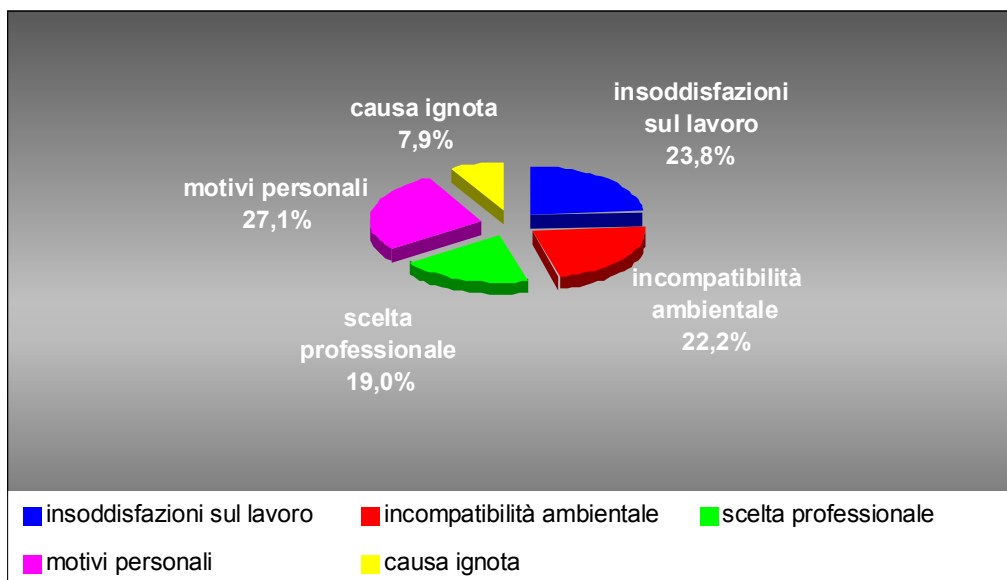
Come supposto, molto più consistente dei licenziamenti è il numero di “abbandoni” per dimissioni.

Le ragioni delle dimissioni, a differenza dei licenziamenti, sono assai distribuite tra motivazioni diverse, senza che ne emerga una in chiara prevalenza.

Sono motivate, in primo luogo, da motivi personali (27,1%), tra i quali prevalgono il matrimonio o la nascita di figli (64,7%). Probabile conseguenza, ancora, di ragioni familiari è inoltre la voce riferita al trasferimento in un'altra città (17,6% del totale). È ragionevole infatti supporre che il trasferimento sia dovuto ad uno spostamento per motivi di lavoro della famiglia di appartenenza. Quest'ordine di ragioni è chiaramente in relazione alla composizione “di genere” dei lavoratori del settore, in larghissima

maggioranza lavoratrici. Al tempo stesso, occorre sottolineare come la scelta di interrompere la carriera professionale per motivi familiari (matrimonio e maternità) richiama due considerazioni complementari. La prima (che non riguarda il solo settore, ma è un problema di tutte le lavoratrici dipendenti e indipendenti), è l'inadeguatezza dell'attuale sistema dei servizi di *welfare*, ad oggi incapace di sostenere adeguatamente la continuità professionale di ampi strati di donne lavoratrici, costringendole a difficili scelte tra "casa" e "lavoro". La seconda, chiaramente condizionata dalla prima, è che le carriere nel settore in questione, sono evidentemente ritenute più fragili o poco capaci di garantire un futuro di sicurezza e benessere, e pertanto più "sacrificabili" di fronte all'incombere degli impegni familiari.

Tra i motivi personali figura anche, con una percentuale che sfiora il 5% del totale, la lontananza del luogo di lavoro dall'abitazione. E' questo un indicatore numericamente irrisorio, ma che rende l'idea della relativa contrattualità dei lavoratori del settore: il dimissionario è consapevole del fatto che troverà facilmente, o più probabilmente ha già trovato, un altro laboratorio di acconciatura, a lui più comodo, disposto ad assumerlo.



**Grafico 6 – Motivi delle dimissioni**



Il secondo gruppo di ragioni, in ordine di importanza, è legato alle insoddisfazioni sul lavoro, che include un giudizio negativo sulle mansioni svolte, salario troppo basso, insicurezza per il futuro, mancanza di prospettive di carriera.

Al terzo posto si trovano, anche qui, le insoddisfacenti relazioni interpersonali: la percentuale relativa alla incompatibilità ambientale supera infatti il 20%.

Per il 19% le dimissioni sono infine dettate da scelte professionali. Nel dettaglio, si tratta nel 50% dei casi, di dipendenti che hanno abbandonato il laboratorio di acconciatura per avviarne uno proprio; per il 16,7% di dipendenti che hanno cambiato laboratorio; mentre il 33,3% sceglie di cambiare completamente lavoro.

### *I percorsi successivi all'abbandono*

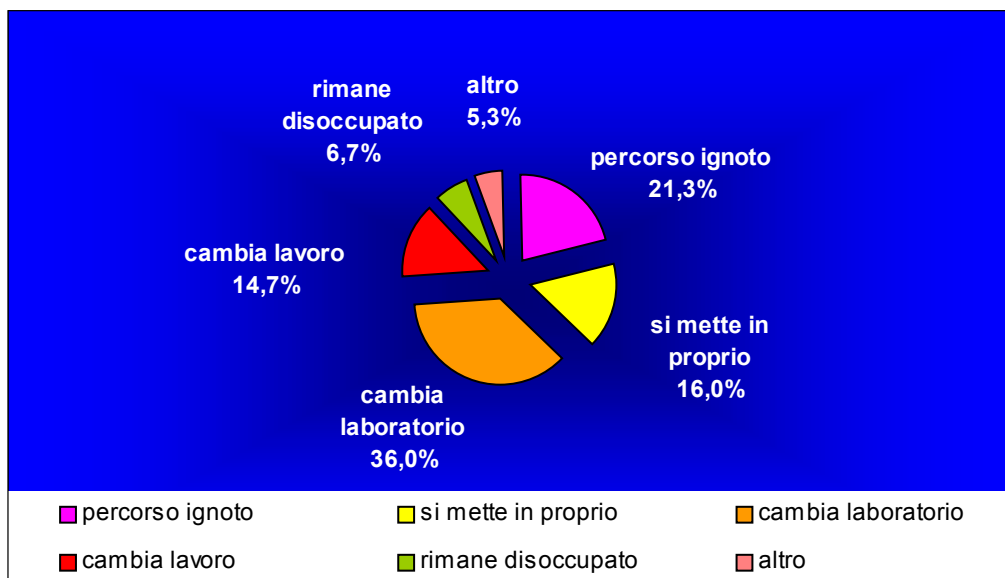
Sempre in riferimento all'ultimo dipendente che ha abbandonato l'impresa, ai titolari è stato richiesto d'indicare, qualora ne fossero a conoscenza, il percorso intrapreso successivamente da questi lavoratori.

Secondo le indicazioni offerte, oltre un terzo ha cambiato laboratorio, a conferma dell'elevata mobilità interaziendale dei lavoratori del comparto.

Il secondo percorso, in ordine d'importanza, è l'evoluzione verso il lavoro indipendente: il lavoratore dimessosi (o licenziato) "si mette in proprio" e apre un laboratorio d'acconciatura. Questo sviluppo ha interessato il 16% dei casi a conoscenza del titolare intervistato, ma a questi sono da aggiungere le situazioni - comprese nella voce "altro" - di lavoratori che hanno avviato una propria attività non regolare, ossia svolgendo la professione presso l'abitazione, propria o - più spesso - dei clienti stessi. Sia in questo caso, sia nel caso in cui l'attività avviata sia regolare, è lamentata dagli intervistati la "pratica", attuata dai dipendenti in procinto di mettersi in proprio, del "rubare il cliente", ovvero il mettere a conoscenza i clienti della nuova attività intrapresa, invitandolo a

“passare” dal laboratorio del quale è dipendente all’altro di cui sarà titolare. Naturalmente, per quanto possa spiacere a coloro che si vedono sottrarre i clienti, ciò rappresenta una normale strategia promozionale; chiunque avvii un’attività, cerca innanzitutto di mobilitare la cerchia dei conoscenti e delle persone con cui già è in contatto. Solo nei casi in cui tale strategia sconfini nel puro *dumping* o nell’economia irregolare, si ravvisano le condizioni che autorizzano l’espressione di “concorrenza sleale”.

È da evidenziare, poi, che non sono pochi (14,7%) anche coloro che hanno cambiato totalmente lavoro, indice evidente di una profonda insoddisfazione e sfiducia verso le opportunità offerte dalla professione.



**Grafico 7 – Percorsi successivi del dipendente dimessosi o licenziato**

Resta da considerare, infine, una percentuale del 6,7% di coloro che non hanno ancora trovato lavoro e sono rimasti disoccupati.

Si evidenzia che il percorso successivo nel 21,3% dei casi è ignoto.

### 1.3 La figura professionale “tipo”

Nella seconda sezione del questionario sono state indagate le caratteristiche considerate centrali dai titolari ai fini dell’assunzione. Si è pertanto richiesto d’indicare le loro preferenze in ordine a: qualifica professionale al momento dell’assunzione, età e genere del candidato. E’ da ritenere che tali caratteristiche siano in differente misura correlate al fenomeno oggetto d’indagine, quello dell’elevato *turn over* tra le imprese esaminate.

Per quanto attiene alla qualifica professionale, è da rimarcare che nella gran parte dei casi gli imprenditori ricercano personale non qualificato, dunque con poca o nessuna esperienza. Ciò è presumibilmente legato, in virtù delle argomentazioni descritte precedentemente, all’esigenza di poter “coltivare” il dipendente secondo i metodi di lavoro propri del laboratorio stesso. Solo il 14,3%, di conseguenza, ha dichiarato d’orientarsi alla ricerca di manodopera qualificata.

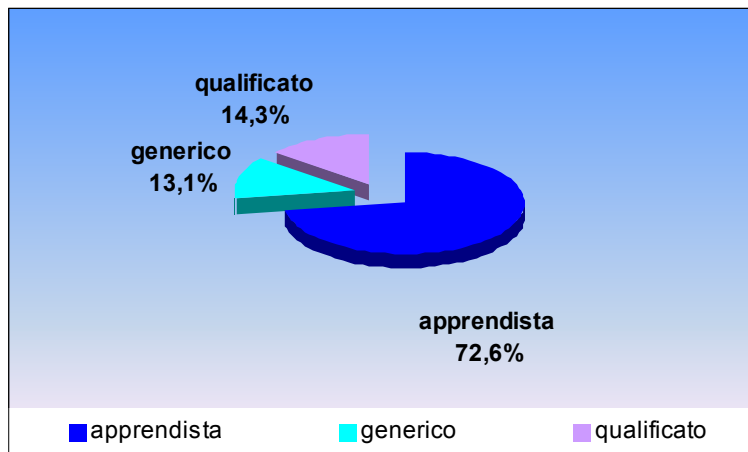


Grafico 8 – Caratteristiche del personale da assumere: tipologia professionale

E’ rilevante, poi, che il 72,6% esprima una preferenza nei confronti del personale che è possibile avviare con contratti d’apprendistato. Su questo dato, pesano senz’altro i vantaggi economici connessi a questa tipologia contrattuale.

A conferma di ciò, la quasi totalità degli intervistati preferisce assumere giovani al di sotto dei venticinque anni, oltre il 46% addirittura giovanissimi al di sotto dei diciotto anni.

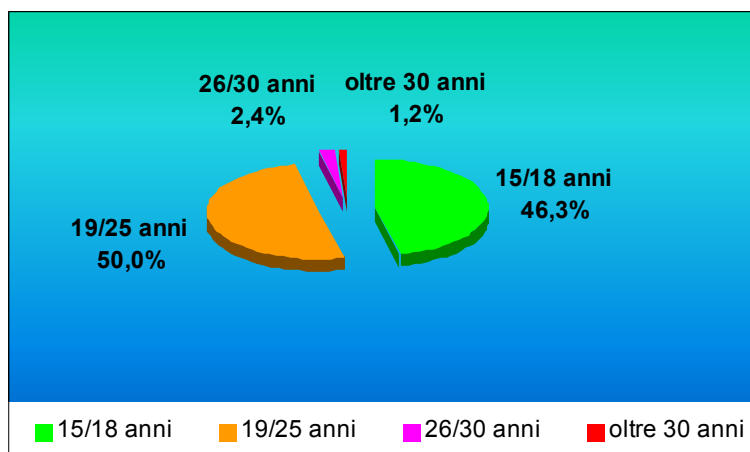


Grafico 9 - Caratteristiche del personale da assumere: età

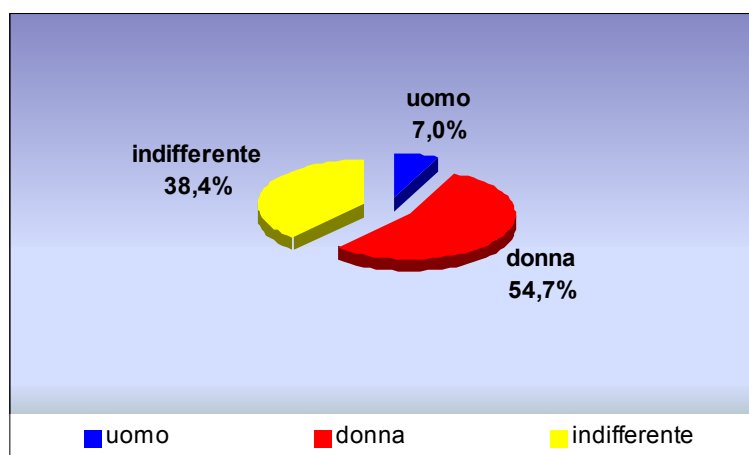


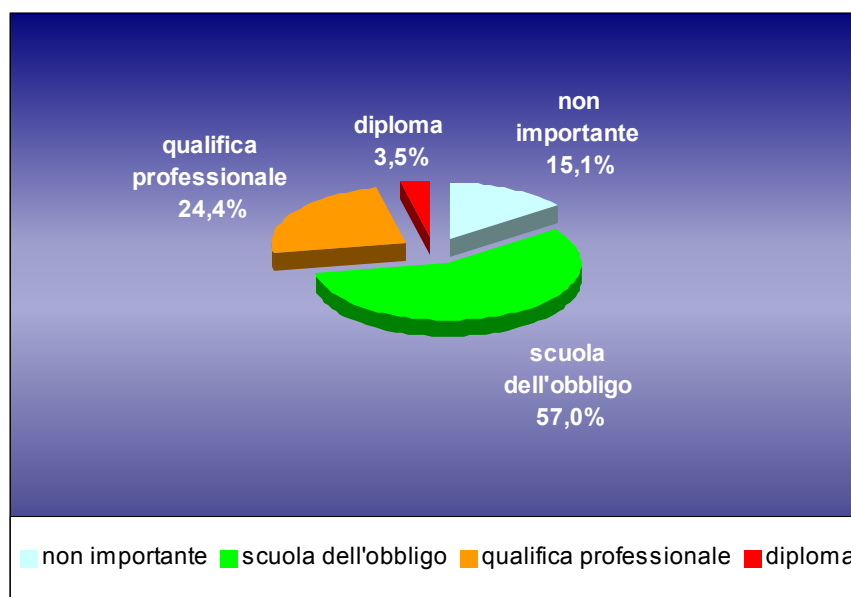
Grafico 10 - Caratteristiche del personale da assumere: genere

Sotto il profilo del genere, le preferenze sono prevalentemente orientate verso l'assunzione di ragazze. Solo una minima parte predilige infatti personale maschile (7%), anche se per il 38% il sesso del candidato è indifferente. Quello d'acconciatore, tuttavia, si conferma mestiere femminile.

La combinazione di queste caratteristiche (giovane età, bassa qualifica, genere femminile) offre una prima indicazione sul profilo ricercato dai titolari, che è inquadrabile tra le fasce “deboli” del mercato del lavoro.

### *Il titolo di studio e la formazione*

Il titolo di studio del candidato non è ritenuto un requisito di grande interesse. Tra coloro che considerano sufficiente la scuola dell'obbligo e chi risponde che non dà alcun peso al titolo di studio dei propri dipendenti e quindi, implicitamente, considera sufficiente la scuola dell'obbligo, si raggiungono quasi i tre quarti del totale. Il restante quarto del campione ritiene viceversa importante che il lavoratore abbia una qualifica professionale, specifica del settore.



**Grafico 11 - Caratteristiche del personale da assumere: titolo di studio**

Solo una minima parte degli intervistati richiede, o quantomeno apprezza, il possesso di un diploma di scuola media superiore, attribuendo un valore non solo al *capitale umano specifico* del dipendente (ai saperi situati e legati alla professione), ma anche al suo

*capitale umano generico* (ai saperi non contestuali di natura più generale). Personale più istruito e dotato sotto il profilo culturale, in un ambiente professionale dove strategica è divenuta la capacità di relazione con il pubblico, sicuramente aggiunge “valore” al servizio offerto.

Interrogati inoltre sul valore attribuito, in sede di valutazione del candidato dipendente, alla *formazione* di tipo professionale derivante dall’aver frequentato corsi dedicati nelle scuole del settore, la maggioranza degli imprenditori in esame (55,3%) ha risposto di ritenere importante il possesso di tale requisito. Questo, è da specificare, non implica che il lavoratore sia “qualificato”: le scuole professionali infatti forniscono unicamente gli strumenti di base per eseguire le operazioni fondamentali richieste dal mestiere. La metà circa infine (50,6%) attribuisce un valore importante all’*esperienza*, intesa probabilmente in senso relativo (l’aver già lavorato per qualche periodo); solo una parte di costoro, però, ritiene che questa debba essere accompagnata da un percorso formativo di base.

### *Le competenze tecniche richieste*

Il quadro suesposto evidenzia come gli imprenditori, pur orientandosi alla ricerca di personale non qualificato, richiedano tuttavia che il neoassunto sia in grado di padroneggiare le tecniche di base richieste dalla professione. Tale orientamento è confermato dal fatto che solo un titolare su quattro ha dichiarato di essere propenso ad assumere una “tavola bianca”, una persona che non possiede cioè alcuna conoscenza o competenza professionale, con l’intenzione di “crescerla” secondo i propri criteri.

Quali sono però le competenze tecniche considerate necessarie in sede di selezione del personale? E quali, invece, le conoscenze e competenze che l’impresa sarebbe disposta a trasferire al dipendente una volta assunto?

Ovviamente, maggiori sono le difficoltà che comporta una determinata tecnica, minore risulta la richiesta che il lavoratore sia già in grado di applicarla.

Agli imprenditori si è richiesto di pronunciarsi in ordine ad una serie di operazioni e fasi legate alle attività di trattamenti lavanti e ristrutturanti, colorazione e ondulazione permanente, messa in forma, taglio.

▪ Trattamenti lavanti e ristrutturanti

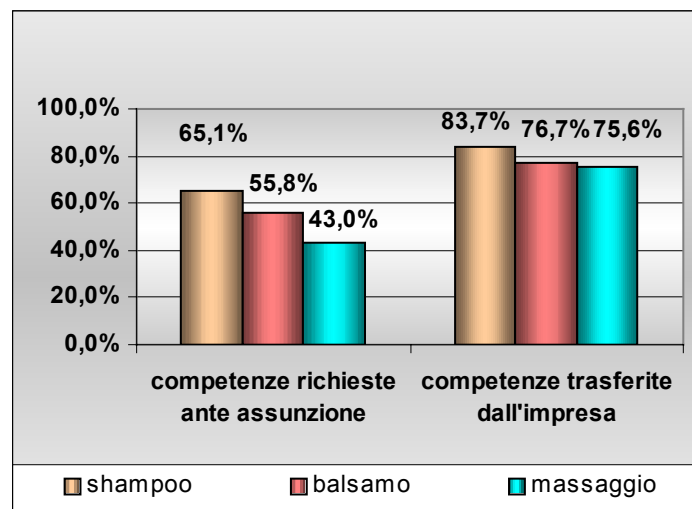


Grafico 12 – Competenze tecniche richieste: trattamenti lavanti e ristrutturanti

▪ Colorazione e ondulazione permanente

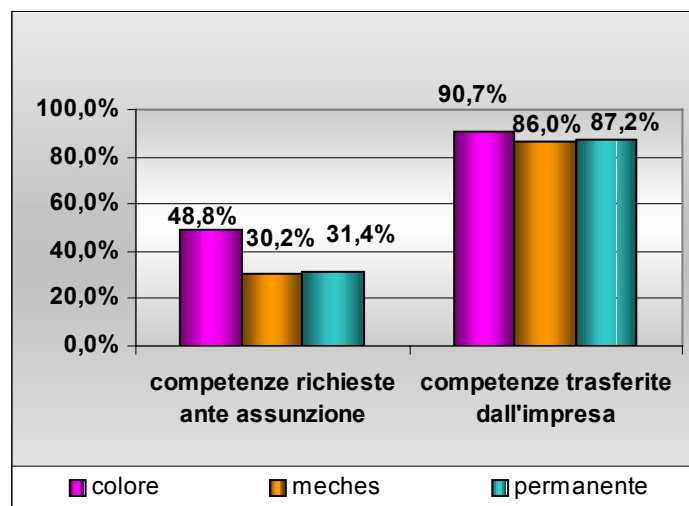


Grafico 13 – Competenze tecniche richieste: reparto tecnico

▪ Messa in forma

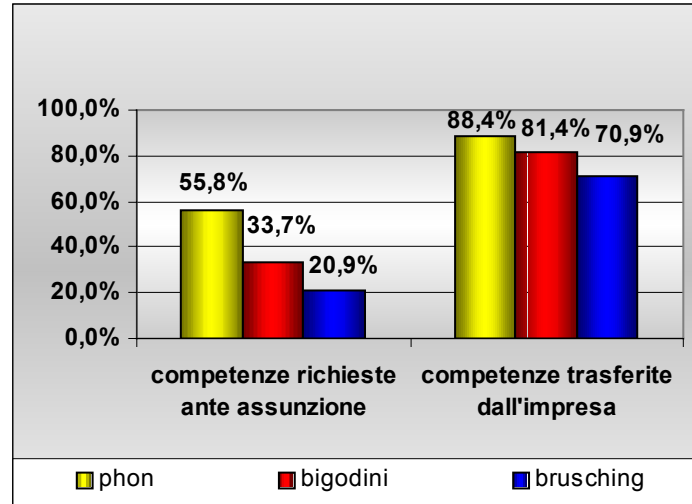


Grafico 14 – Competenze tecniche richieste: messa in forma

▪ Taglio

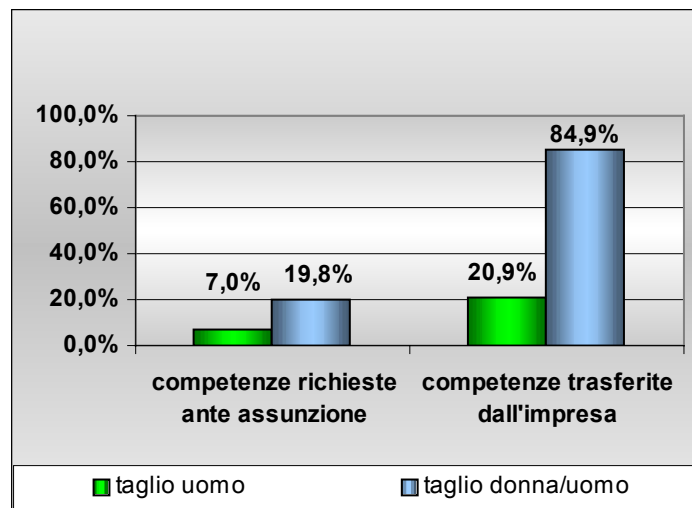


Grafico 15 – Competenze tecniche richieste: operazioni di taglio



Senza addentrarsi nel merito di ciascuna operazione, è possibile trarre alcune sintetiche indicazioni d'insieme.

Al momento dell'assunzione, si può notare come siano richieste dalla maggioranza dei titolari (ed anche in questi casi non da tutti), esclusivamente le capacità d'esecuzione delle fasi più elementari del servizio: shampoo (richiesto dal 65,1%) e balsamo (55,8%), per ciò che riguarda i trattamenti lavanti e ristrutturanti, e di asciugatura e piega per quanto attiene la messa in forma (55,8%). Quasi la metà dei titolari (48,8%), inoltre, richiede al neoassunto, per quanto riguarda il "reparto tecnico", il possesso delle tecniche d'applicazione del colore. Per converso, la competenza meno richiesta, come peraltro è intuitivo, attiene alle operazioni di taglio; è questa fase, del resto, che costituisce il fattore distintivo di ciascun operatore.

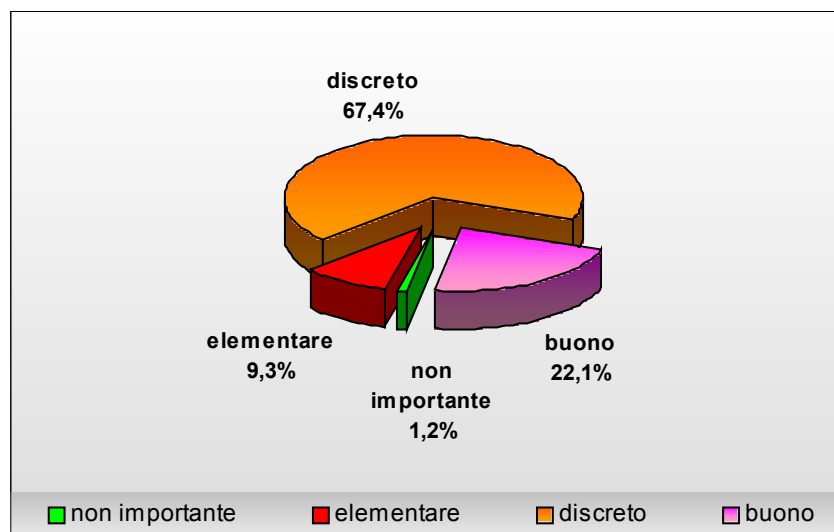
I limiti formativi al momento dell'assunzione, naturalmente, sono colmati nei periodi successivi, di avviamento e proseguimento dell'esperienza professionale. Come si è detto, molti acconciatori privilegiano questa modalità di *learning by doing* poiché consente di trasferire, accanto alle tecniche di valore universale, quei saperi taciti e contestuali che connotano il proprio prodotto/servizio distinguendolo da quello dei concorrenti. Trasferimento che avviene per contaminazione, prossimità, interazione *on the job*.

Al tempo stesso, non deve stupire che la percentuale di coloro che affermano di essere disposti a trasferire tali capacità non sia uguale a 100. Infatti, non sempre il titolare di impresa ritiene di dover assumere un acconciatore "completo" e capace d'intervenire su tutte le fasi del ciclo. Ciò, ovviamente, è legato al peculiare assetto organizzativo del laboratorio, e particolarmente alla prevalenza di una struttura fondata sulla divisione del lavoro "per competenze" e funzioni, ovvero ad una struttura in cui ciascun operatore presidia l'intero ciclo. Può accadere di conseguenza (ed infatti accade) che il titolare assuma personale da destinare esclusivamente ad alcune mansioni, con le inevitabili conseguenze che ciò implica in termini di gratificazione e professionalità dei dipendenti preposti alle medesime.

## *Le competenze trasversali*

Accanto alle competenze tecniche in senso stretto, ai titolari è stato richiesto - in merito ai requisiti desiderati al momento dell'assunzione ed a quelli successivamente "trasferibili", di fornire le proprie preferenze in ordine alle cosiddette competenze trasversali, ossia attinenti il capitale umano del dipendente ma non direttamente legate alla professione. In particolare, sono state considerate: la competenza linguistica (uso appropriato della lingua italiana), le competenze relazionali nei confronti della clientela ed all'interno dell'ambiente di lavoro, la conoscenza delle tecniche di vendita e *marketing* diretto.

- Competenze linguistiche

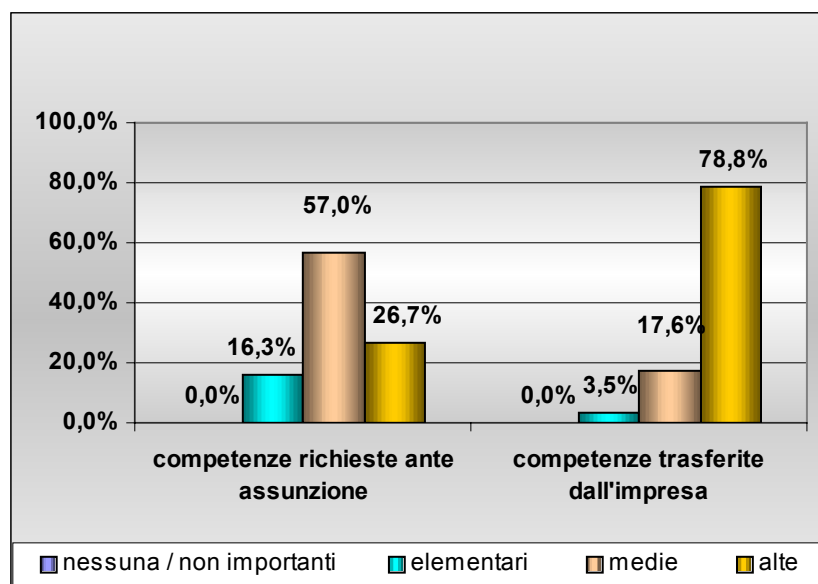


**Grafico 16 – Competenze trasversali richieste: uso della lingua italiana**

L'uso corretto della lingua italiana, e quindi la capacità di comunicare in maniera più o meno "agile" e disinvolta, è tenuta in gran considerazione: solo il 10% o poco più ritiene quest'aspetto poco importante, laddove al dipendente è richiesto perlomeno di sapersi esprimere in un italiano "accettabile, senza particolari errori" (67,4%) o addirittura in "buon italiano, con frasi costruite in modo articolato" (22,1%).

▪ Competenze relazionali

Rispetto al comportamento verso il cliente (e quindi alla capacità di relazione) è stato richiesto di indicare il livello minimo necessario ai fini dell'assunzione. Tra le alternative era presente anche la risposta corrispondente al "grado zero" ("non importante"), ma nessun titolare ha risposto in questo senso.

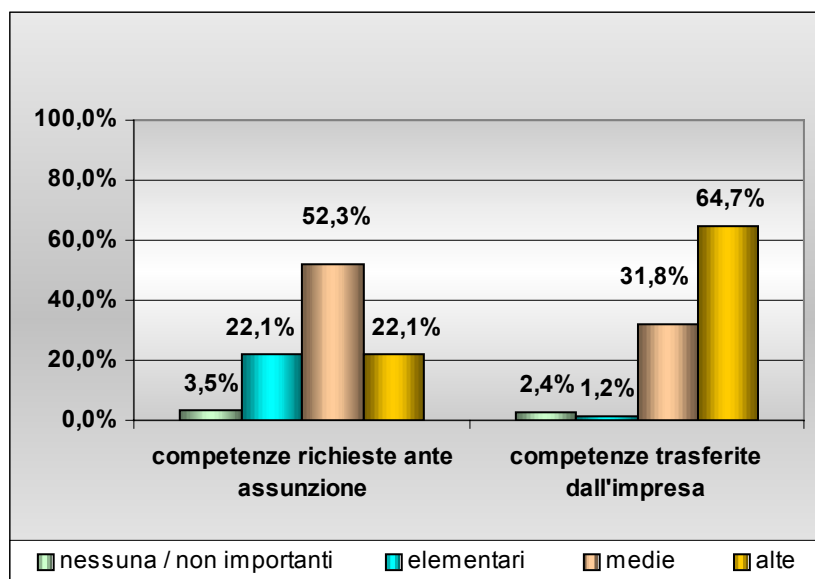


**Grafico 17 – Competenze trasversali richieste: comportamento verso il cliente**

Al contrario, viene domandata una predisposizione medio-alta alla relazione con i clienti. Quasi l'85% dei titolari intervistati richiede infatti una buona capacità di interazione e, tra questi, oltre un titolare su quattro ritiene indispensabile che il dipendente, ancorché neoassunto, sia in grado di capire i bisogni del cliente e di metterlo a proprio agio.

Qualora non presente tra le caratteristiche personali del neoassunto, si registra un'alta disponibilità dei titolari a "trasferire" tali capacità.

Importanti, ancorché forse di minor valore strategico, sono ritenute le capacità relazionali “interne”, nei confronti dell’ambiente di lavoro: la corretta condotta di lavoro, il saper comunicare ed instaurare un clima positivo all’interno del laboratorio, sono anch’esse “abilità” ritenute di grande valore. Circa tre intervistati su quattro ritengono importante che i propri dipendenti siano in grado di interagire in modo “attivo” con l’ambiente di lavoro.

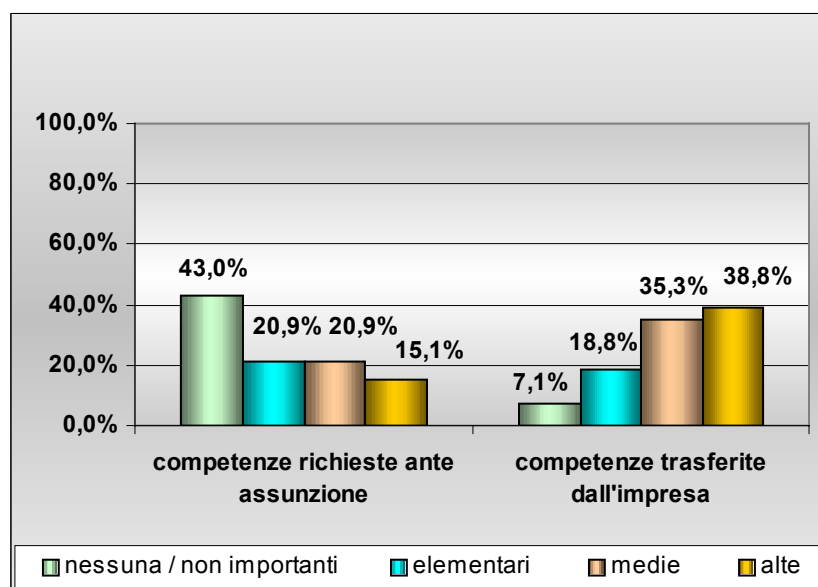


**Grafico 18 – Competenze trasversali richieste: comportamento verso l’ambiente di lavoro**

Tale esigenza, al momento dell’assunzione, non è correlata alle dimensioni del laboratorio di acconciatura, essendo ritenuta importante per tutti, grandi o piccoli che siano.

Al medesimo tempo nelle imprese di maggior dimensione, dove l’intensità ed il numero delle relazioni tra dipendenti sono più alte, si può notare una più elevata percentuale di titolari che si dichiarano disponibili ad impegnarsi affinché tale approccio relazionale sia perseguito attivamente da tutti i membri del *team*, e pertanto a “trasferire” questa competenza.

All'interno dei laboratori di acconciatura vi è la possibilità di vendere prodotti, possibilità ampiamente liberalizzata in seguito alla cd. "legge Bersani" che ha permesso il passaggio dalla vendita sotto forma di "prosecuzione del servizio", consentita agli artigiani, alla vera e propria vendita, concessa in virtù di un'autorizzazione comunale.



**Grafico 19 – Competenze trasversali richieste: conoscenza delle tecniche di vendita**

Per i titolari intervistati quest'aspetto non pare però rivestire una grande importanza. Nella città di Torino sono solamente una quarantina<sup>5</sup> gli esercizi che hanno presentato domanda al fine di ottenere tale autorizzazione.

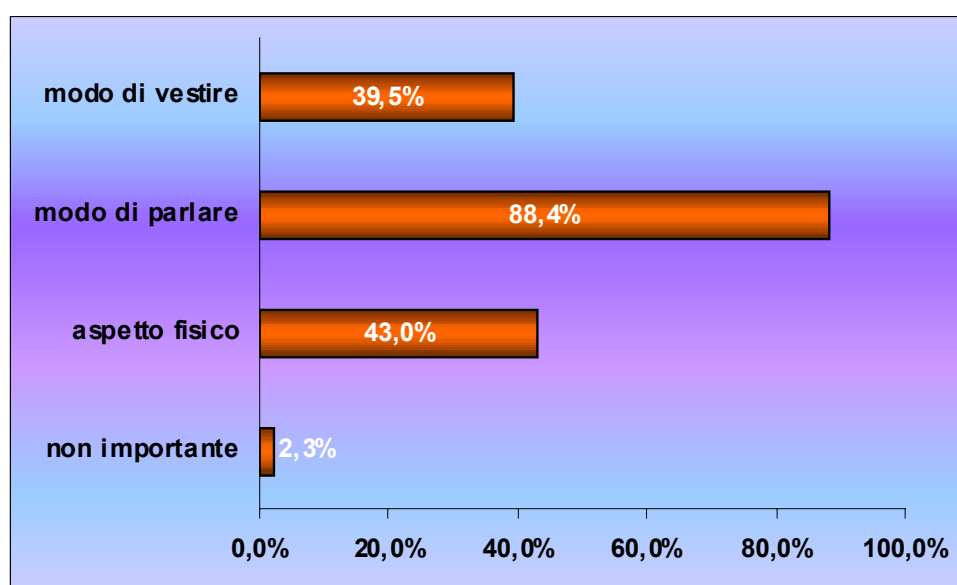
Questa mancanza di interesse al ramo commerciale sembra confermato dal fatto che quasi la metà degli intervistati non richiede alcuna competenza in merito alle tecniche di vendita, e neppure ritiene importante il trasferimento delle proprie conoscenze in questo senso ai collaboratori.

In questo caso, però, la variabile della dimensione incide sulle risposte: più i laboratori sono grandi, più questa capacità acquista una maggiore importanza.

<sup>5</sup> Dato fornito da CNA – Federacconciatori della Provincia di Torino.

### *Il modo di presentarsi*

È stato richiesto ai titolari se la “presenza”, intesa come combinazione di attributi fisici e relazionali, costituisce un ulteriore aspetto incluso tra i criteri di valutazione del candidato. In particolare, si è domandato di indicare quanto pesano le seguenti dimensioni: il modo di vestire, il modo di parlare, l’aspetto fisico o, al contrario, se nessuna di queste caratteristiche sia da considerare importante.<sup>6</sup>



**Grafico 20 – Altre caratteristiche richieste: il modo di presentarsi**

Come evidenziato nel grafico 20, il “modo di parlare” (che deve essere appropriato e gradevole) è ritenuta attitudine di grande valore dalla larghissima maggioranza degli intervistati. Seguono, con valori assai simili tra loro, il modo di vestire e l’aspetto fisico. Nell’insieme, emerge un quadro in cui al “saper essere” è attribuito un valore comparabile al “saper fare”. Agli acconciatori dipendenti non si richiede di mettere in gioco esclusivamente le proprie capacità tecniche, ma di interpretare un ruolo più

<sup>6</sup> Si è data la possibilità agli intervistati di scegliere fino a due risposte. Per questa ragione le percentuali riportate nel grafico non sono assolute, ma si riferiscono al numero di risposte ottenute da ciascuna opzione.

complessivo: appena il 2,3% dei soggetti intervistati, di conseguenza, non considera importante nessuna di queste caratteristiche.

*I lavoratori stranieri: da Rosina ad Alima*

Una delle soluzioni più dibattute (e praticate) al problema della carenza di manodopera, in particolar modo nel settore artigiano, è avvalersi della forza lavoro che, ormai da anni ed in maniera – per quanto in misura condizionata da un quadro di regolazione dei flussi divenuto più restrittivo – sempre più consistente, sta approdando in Italia dai paesi stranieri extracomunitari. Le imprese italiane necessitano di questi lavoratori ed è incontestabile che, soprattutto per alcune attività, questi non si trovino quasi più tra le giovani generazioni di italiani. La presenza di lavoratori stranieri, in molti settori a bassa qualificazione, è ormai consueta: tuttavia, non è ancora così evidente nel settore dell’acconciatura.

Una delle ipotesi più attendibili, tuttavia, rispetto al problema del personale, sembra – come è già avvenuto in altri rami d’attività - la sostituzione di manodopera “nazionale” con immigrati: dalla ragazza nata nel quartiere alla ragazza nata a migliaia di chilometri di distanza, da Rosina ad Alima.

Si è cercato, pertanto, di indagare quali fossero le disponibilità da parte dei titolari rispetto all’eventuale assunzione di lavoratori stranieri. Il quadro che ne risulta, nel complesso, è di relativa apertura verso la “novità”, con due imprenditori su tre che si dichiarano disposti ad assumere persone di un'altra nazionalità. Di questi, il 63,2% assumerebbe sia uomini che donne, il restante 36,2% solo donne, ma semplicemente perché in generale non assumerebbero uomini.

Le motivazioni addotte da coloro che si manifestano contrari ad assumere dipendenti stranieri, si ripartiscono in maniera piuttosto equa in tre gruppi. Circa il 24% fa riferimento a divergenze culturali, intese come difficoltà di adattamento alla nostra cultura, ai nostri metodi di lavoro, ad imparare la nostra lingua. Poco più del 20% a presunte reazioni della clientela: ritiene cioè che la presenza di lavoratori immigrati possa creare problemi, in virtù della provenienza sociale dei clienti o perché il quartiere in cui è situato il laboratorio la renderebbe comunque “inopportuna”. Un titolare su

cinque (tra i non disponibili ad assumere stranieri), infine, motiva il proprio atteggiamento dicendo di non averci mai pensato o di non averne mai avuto occasione.

Il 34,5% dei non disponibili non risponde alla domanda.

#### *Altre osservazioni*

Al termine del questionario, è stato domandato ai titolari di fornire eventuali altre osservazioni personali, inerenti argomenti di pertinenza con l'indagine ma non previsti dallo schema di interrogazione adottato.

I temi che sono ricorsi con maggiore frequenza sono sintetizzabili in tre gruppi.

- *La scuola*: dagli acconciatori arriva una fortissima critica all'attuale sistema formativo del settore. Viene segnalata la carenza di scuole affidabili che si ripercuote sulla preparazione di coloro che ne escono, ritenuta scarsa soprattutto per ciò che attiene gli aspetti tecnici. In particolare, ad esse è imputato di non limitarsi ai corsi di base, ritenuti i soli di vera utilità, poiché ciascun laboratorio adotta un proprio metodo di lavoro. Altra lamentazione sulle scuole è che intervengono in modo fiacco sulle conoscenze trasversali, sulla professionalità, sulle motivazioni del dipendente. Molti intervistati affermano che tali scuole "illudono i ragazzi", fornendo loro la convinzione di essere in grado di lavorare già ad alti livelli, fatto che incentiverebbe richieste economiche e di ruolo premature e non allineate alle reali capacità possedute.
- *Problemi di tipo "generazionale"*: i titolari rimproverano alle generazioni più giovani uno scarso interesse per il lavoro e, in particolare, bassa passione per il "mestiere". Il rifiuto, da parte dei neoassunti, di adattarsi ai metodi propri del laboratorio in cui sono assunti, lo "sbuffare" in occasione di direttive inerenti mansioni complementari, non "tecniche", quali ad esempio la pulizia dei lavandini o del pavimento, sono considerati rivelatori di una più generale difficoltà di socializzazione alle culture del lavoro artigiano. La figura del "garzone" di laboratorio sembra dunque appartenere ad un passato che i giovani non sono più



disposti ad accettare. È inoltre lamentata la mancanza, da parte dei neoassunti di età più giovane, di una disponibilità ad intrattenere rapporti di tipo professionale, in modo particolare nei confronti dei clienti.

- *La concorrenza sleale*: gli imprenditori temono il lavoro, e soprattutto l'impresa, irregolare, che sottraggono mercato ai laboratori, spesso, come già accennato, anche in modo diretto, con il "furto" del cliente. La preoccupazione, dichiarata da alcuni intervistati, di andare incontro a situazioni di questo genere, coltivando un "futuro concorrente in casa", si potrebbe tradurre anche in ritrosia ad assumere nuovo personale.

Tra le tante lamentele si trova anche una osservazione "in positivo". Un acconciatore ha proposto la creazione di una banca dati del personale, alla quale accedere in caso di necessità di nuovo personale, in modo più "sicuro" degli annunci sui giornali o dei cartelli appesi alle vetrine.

## ***SEZIONE 2 – L'INCHIESTA TRA I DIPENDENTI***

La seconda parte della rilevazione è stata realizzata attraverso questionari somministrati ad un gruppo di 93 dipendenti di laboratori d'acconciatura. I loro nominativi sono stati forniti dai titolari delle imprese precedentemente contattati.

E' da considerare che le interviste sono state svolte telefonicamente, durante l'orario di lavoro. E' possibile che ciò abbia vincolato la piena espressione del punto di vista degli intervistati; alla presenza del datore di lavoro, potrebbero essersi in parte "autocensurati", almeno in ordine agli aspetti più problematici del loro rapporto con il titolare o delle gratificazioni materiali e immateriali derivanti dall'attività. Non è ovviamente possibile quantificare le eventuali distorsioni dell'informazione raccolta, ma è da considerare che queste potrebbero esserci e che, di conseguenza, abbiano parzialmente condizionato il quadro delle risposte fornite in occasione delle interrogazioni volte ad ottenere elementi di valutazione e di giudizio sull'esperienza vissuta. Nonostante tale limite, si ritiene che le tendenze rilevate siano sufficientemente attendibili.

### ***2.1 Caratteristiche generali: età, sesso, condizioni d'impiego***

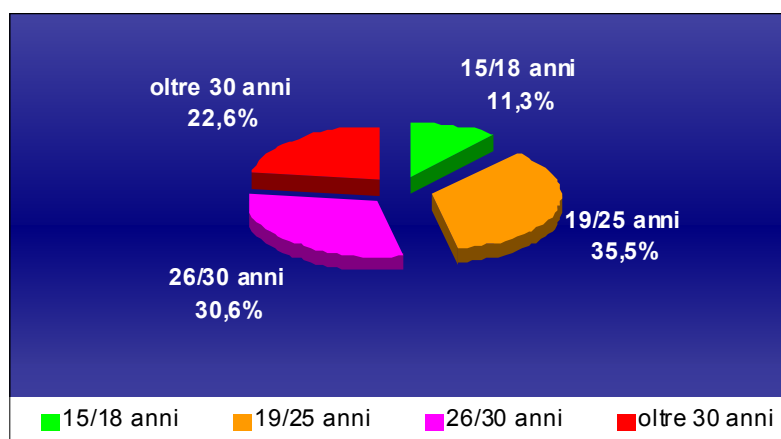
Il campione è costituito quasi esclusivamente da donne<sup>7</sup>, a confermare che quella d'acconciatore resta ancora una professione a forte caratterizzazione "femminile", come del resto gran parte delle attività che si occupano della cura della persona.

Dal punto di vista anagrafico, si tratta nella gran parte dei casi di donne giovani, d'età inferiore ai 30 anni. Solo il 22,6% delle intervistate è più "anziana". Al medesimo tempo, è da rilevare anche la relativamente contenuta, almeno rispetto a quanto si sarebbe potuto registrare qualche decennio addietro, percentuale di giovanissime. E' da ritenere del resto che, con l'innalzamento dell'obbligo scolastico e – parimenti – delle

---

<sup>7</sup> Per questa ragione nel report ci si riferirà ai soggetti intervistati utilizzando il genere femminile.

differenti strategie d'inserimento nel mercato del lavoro delle generazioni "in entrata", questa sarà una tendenza che andrà ad accentuarsi nel futuro prossimo.

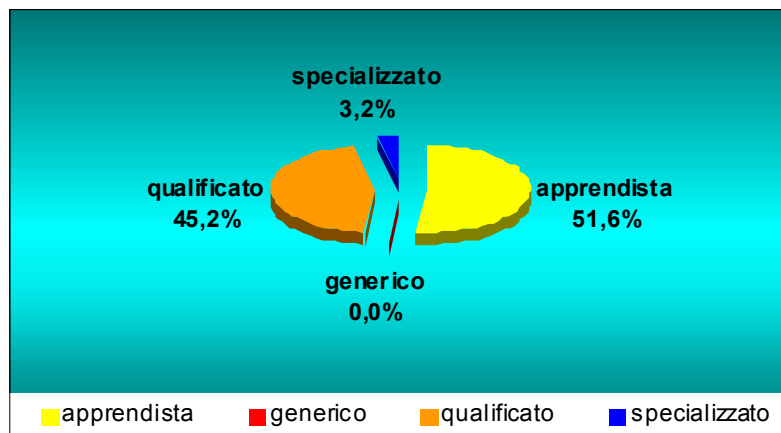


**Grafico 21 – Suddivisione del campione per classi di età**

Se si osserva la composizione del campione per tipologia professionale, si nota che oltre la metà delle lavoratrici è impiegata attraverso un contratto d'apprendistato – che in questo settore può essere applicato a soggetti d'età compresa tra quindici e ventinove anni.<sup>8</sup> L'altra metà (o quasi) del campione, viceversa, è rappresentato da "qualificate", mentre irrisorie sono le percentuali di lavoratrici specializzate, ma anche di generiche.

Le giovani di età compresa tra i quindici ed i venticinque anni sono impiegate quasi esclusivamente in qualità di apprendiste (nel 90% dei casi); a partire dai ventisei anni la tendenza è capovolta: solo una lavoratrice su quattro lavora come apprendista, mentre le restanti sono assunte principalmente in veste di "qualificate". Oltre i trent'anni il 93% ha un contratto di questo tipo, mentre nel 7% dei casi si tratta di "specializzate".

<sup>8</sup> Come da art. 47 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.



**Grafico 22 – Suddivisione del campione per tipologia professionale**

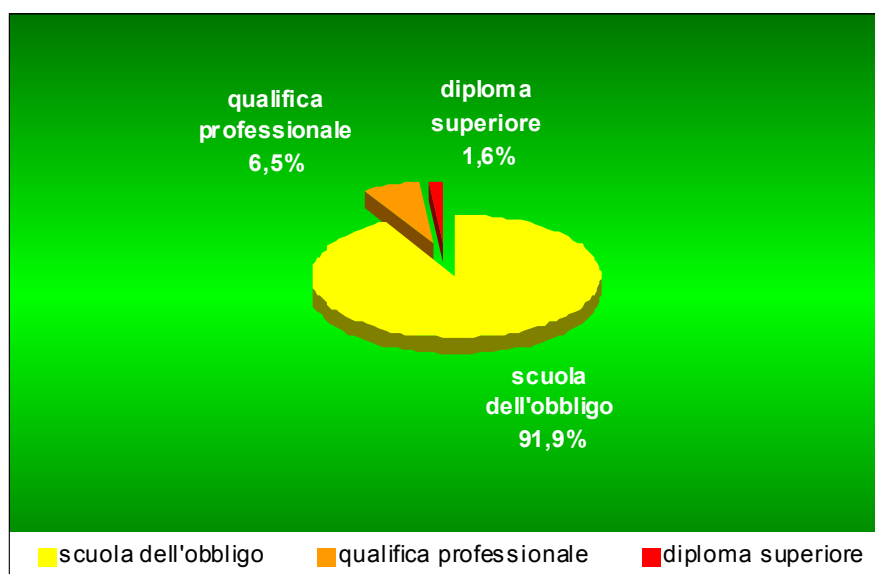
La combinazione dei dati suesposti evidenzia con chiarezza sia la composizione prevalente delle lavoratrici del settore, sia la “carriera” più diffusa – e probabile – tra le addette del comparto. In ordine alla prima, si tratta di giovani (e sovente giovanissime) che, come si vedrà tra breve, sono tendenzialmente a bassa scolarità, e pertanto inquadrabili (in termini d’estrazione sociale) nelle fasce basse e medio-basse della stratificazione sociale.<sup>9</sup> Sotto il profilo della carriera, questi dati confermano che la modalità d’accesso più diffusa consiste nei contratti d’apprendistato, terminati i quali si ha “diritto” ad una posizione di “qualificati”. La bassa età delle intervistate, tuttavia, conferma che raramente tale carriera “da dipendenti” si protrae oltre la soglia della mezza età (40-45 anni), e sovente s’interrompe molto prima

<sup>9</sup> Non è stato richiesto alle intervistate d’indicare l’attività dei familiari, ma il nesso tra bassa scolarità e appartenenza agli strati bassi della società continua ad essere assai presente nella realtà italiana.

## 2.2 Percorso formativo ed esperienze lavorative

### Lo studio

Come si anticipava poc'anzi, il titolo di studio posseduto dalle intervistate è, nella quasi totalità dei casi, limitato alla scuola dell'obbligo.



**Grafico 23 – Il titolo di studio**

Il “capitale culturale” di queste lavoratrici, pertanto, si compone di strumenti generali di base cui s’affianca, per una parte (il 60% circa), il “sapere specifico” generato dalla frequenza della scuola di formazione per acconciatori. E’ da considerare, però, che il 31% delle intervistate non ha avuto altre esperienze formative all'esterno della scuola dell'obbligo.

Nel 70% dei casi la durata della formazione per acconciatori è stata di un solo anno, nel restante 30% di corsi biennali

Tre quarti delle intervistate partecipano, o hanno partecipato, a corsi d'aggiornamento professionale. Occorre considerare, però, che gran parte di questi sono incontri organizzati dalle case distributrici di prodotti, ai quali le lavoratrici sono inviate dagli stessi datori di lavoro. In altri casi, invece, si tratta di corsi d'approfondimento, o moduli specialistici, organizzati dalle stesse scuole di formazione professionale. Nei grandi saloni d'acconciatura, inoltre, è prassi assai diffusa l'organizzazione di giornate d'aggiornamento/formazione interne, tenute – il più delle volte – dal titolare stesso.

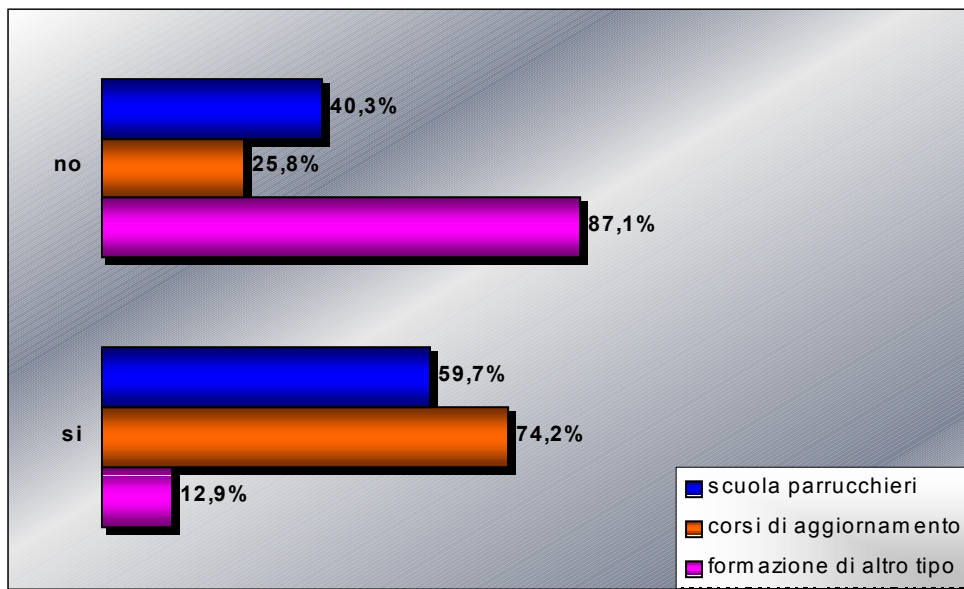
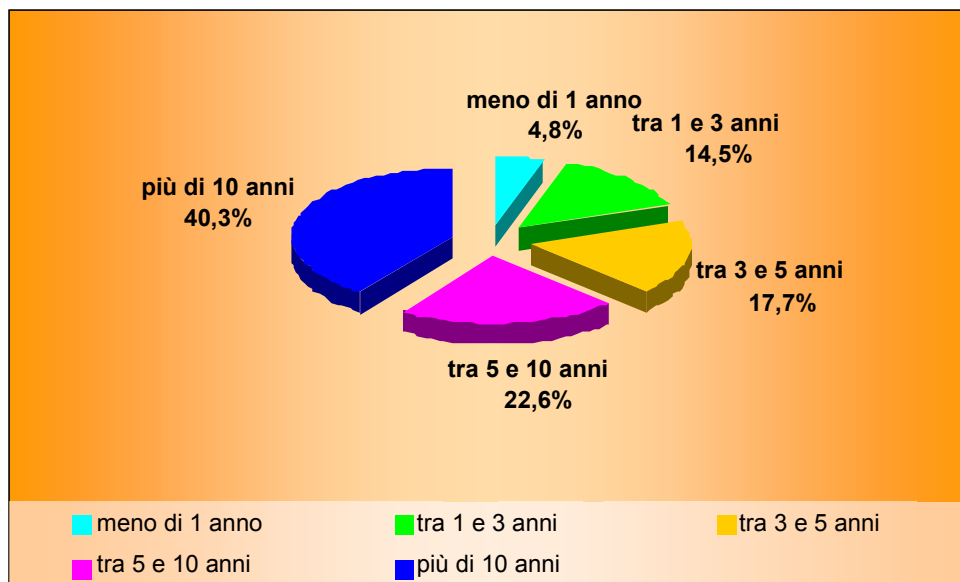


Grafico 24 – La formazione

### *I percorsi lavorativi*

Oltre il 40% degli intervistati, nonostante la giovane età media, lavora nel settore da più di dieci anni, cui è da aggiungere un altro 22,6% di lavoratori impiegati da 5-10 anni. Nel complesso, le lavoratrici consultate sono sufficientemente avviate e inserite nell'attività, oltre i tempi (per quanto lunghi) della prima socializzazione e dell'apprendistato iniziale.



**Grafico 25 – Esperienza lavorativa maturata nel settore**

Agli intervistati è stato richiesto d'indicare se avessero svolto, in precedenza, attività in altri settori lavorativi: solamente uno su cinque, compreso per la maggior parte dei casi nella fascia di età tra i diciannove ed i venticinque anni, ha risposto positivamente al quesito. Ciò potrebbe essere letto sotto più "lenti": la principale, tuttavia, è quella che mette a fuoco la dimensione "proattiva", di scelta in prima persona, nel diventare acconciatrici. Non si tratta, pertanto, di una professione di ripiego, d'una seconda scelta: se si vuole, tale percorso può essere letto sotto la "lente della passione", ossia - come si vedrà più approfonditamente in seguito - il cercare, fin dai primi passi mossi nel mondo

del lavoro, d'impegnarsi in quest'attività verso la quale, evidentemente, si nutrono passioni e aspettative di ruolo.

Le attività svolte precedentemente sono tutte di profilo medio-basso: impieghi da commessa, cameriera, operaia, e via di seguito, mansioni generiche rispetto alle quali l'attività d'acconciatore è senz'altro da ritenere "qualificata" e professionale.

Altra questione di notevole importanza, al fine di comprendere le strategie di collocamento poste in essere dalle addette del settore, è quella della mobilità. Si è chiesto alle lavoratrici di indicare da quanto tempo fossero impiegate nell'attuale laboratorio. I risultati, illustrati nel grafico seguente, offrono un quadro che segnala una mobilità piuttosto elevata: quasi il 70% delle intervistate è impiegata nell'attuale laboratorio da meno di cinque anni; si è visto, in precedenza, che il 63% delle intervistate opera nel settore da più di cinque anni. Ciò significa che una parte consistente di loro ha cambiato, nel corso della propria carriera, almeno un laboratorio.

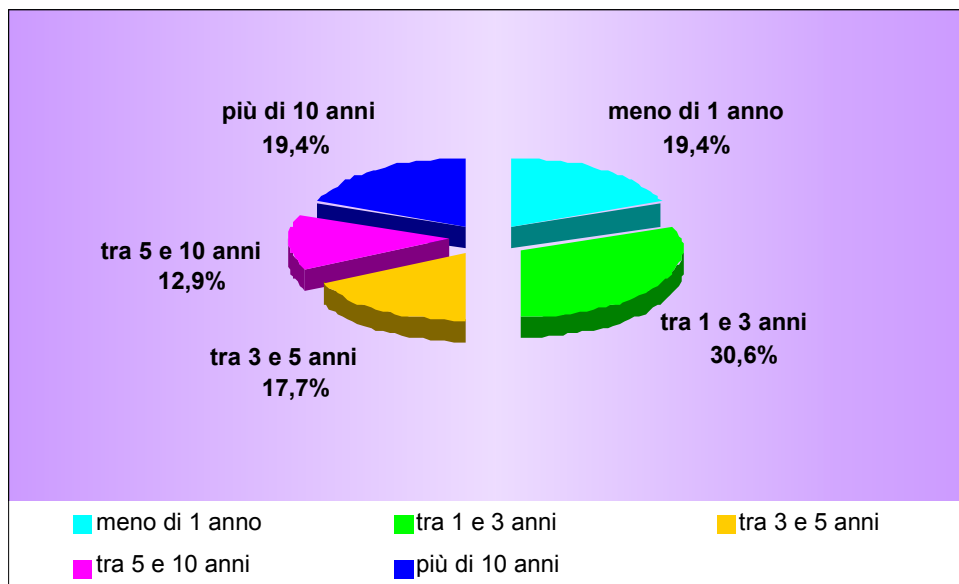
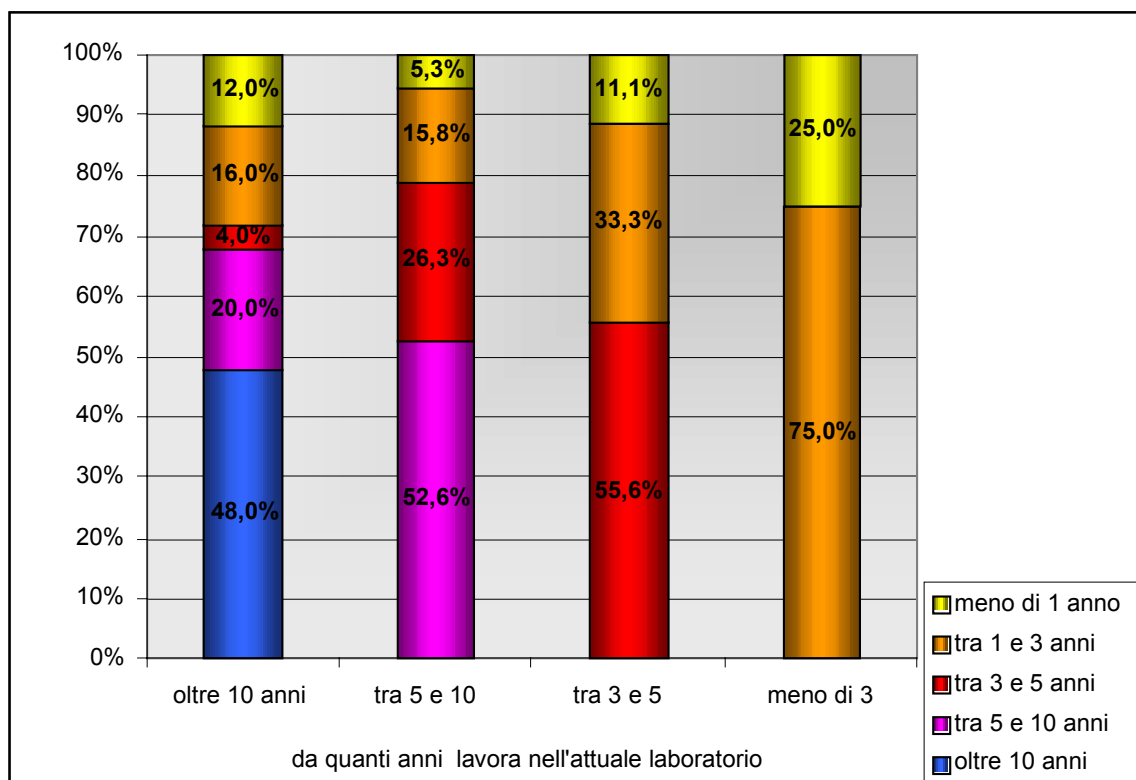


Grafico 26 – Esperienza lavorativa nell'attuale laboratorio



Al fine d'approfondire questo tema, i dati sudesposti sono stati incrociati con quelli relativi al numero di anni lavorati nel settore dell'acconciatura. Ne emerge che oltre la metà delle intervistate sembrerebbe – anche se non lo si può affermare con certezza, a causa dell'aggregazione in “classi” delle risposte - aver cambiato, almeno una volta, luogo di lavoro. Quel che invece è certo è che non lo ha cambiato in tempi recenti: soltanto il 20% lavora nell'attuale laboratorio da meno di un anno.

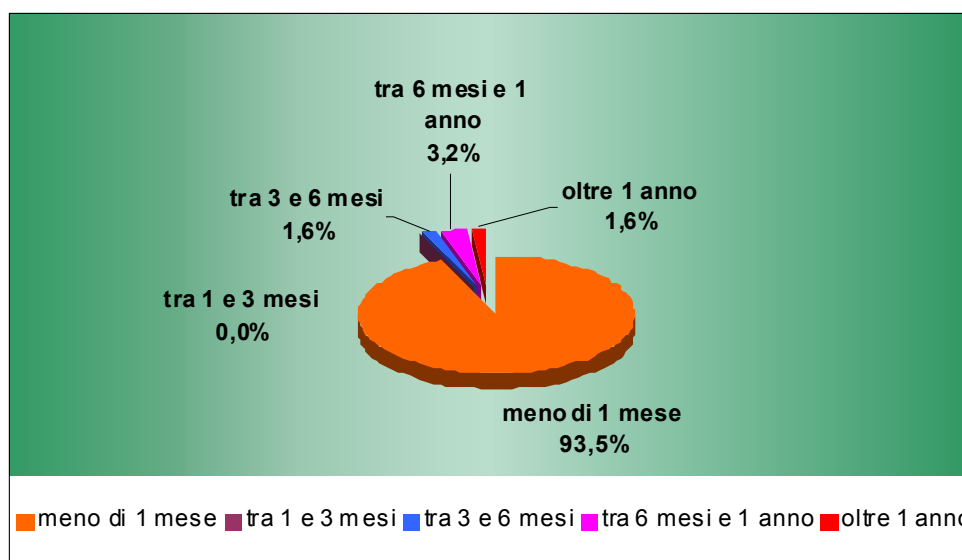
E' ancora da segnalare, infine, che circa il 30% delle persone che lavorano da un periodo superiore ai dieci anni – da supporre maggiormente “stabilizzate” – hanno cambiato luogo di lavoro negli ultimi tre anni



**Grafico 27 – Confronto tra numero di anni impiegati nel settore e numero di anni impiegati nell'attuale laboratorio**

Nell'82,3% dei casi le lavoratrici hanno dichiarato di non aver incontrato alcuna difficoltà a trovare un impiego.

Il tempo impiegato nella ricerca del lavoro è, ovviamente, un altro indicatore di grande importanza nell'ambito di quest'indagine. Esso conferma che trovare occupazione nel settore dell'acconciatura non comporta grandi difficoltà: per quasi tutte le intervistate, la ricerca è durata, infatti, meno di un mese.



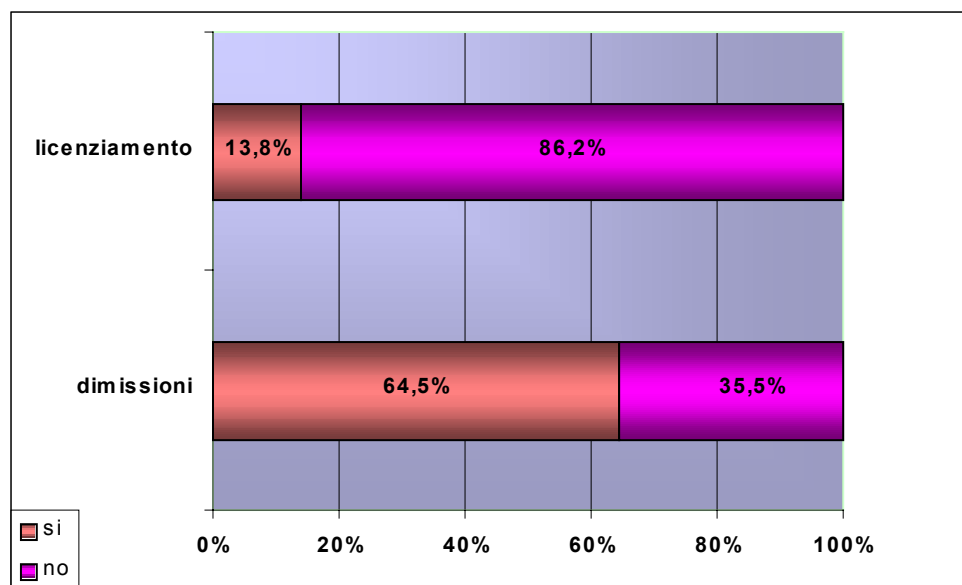
**Grafico 28 – Tempo impiegato a trovare il lavoro attuale**

Il profilo di carriera emergente dai dati esposti ribadisce solo in parte quanto si era registrato con la rilevazione tra i titolari: esce confermata la tendenza alla mobilità infrasettoriale delle lavoratrici, ma questa è certamente da mitigare. I percorsi sono sicuramente mobili e frammentati, ma i dati raccolti non confermano l'immagine di lavoratrici perennemente con la valigia in mano, pronte a vendere la propria professionalità al miglior offerente. Peraltro, trova pieno riscontro la relativa facilità di ricollocamento, circostanza che sicuramente rende praticabile la strada dell'exit tra le strategie di contrattazione e negoziazione delle prestazioni. Il ricorso a tale arma, tuttavia, pare relativamente circoscritto e l'impressione generale, anche se questo

ovviamente non sono i dati finora raccolti a suggerirlo, è che la mobilità tra laboratori risponda ad una molteplicità di fattori e di esigenze non appiattibile sulla dimensione della contrattazione interna. A queste domande si tenterà d'offrire alcune risposte nel paragrafo successivo.

### *Le dimissioni ed i licenziamenti*

Il 64,5% delle intervistate ha, almeno una volta nella propria carriera, lasciato il posto di lavoro per scelta personale, mentre il 13,8% ha subito un provvedimento di licenziamento.



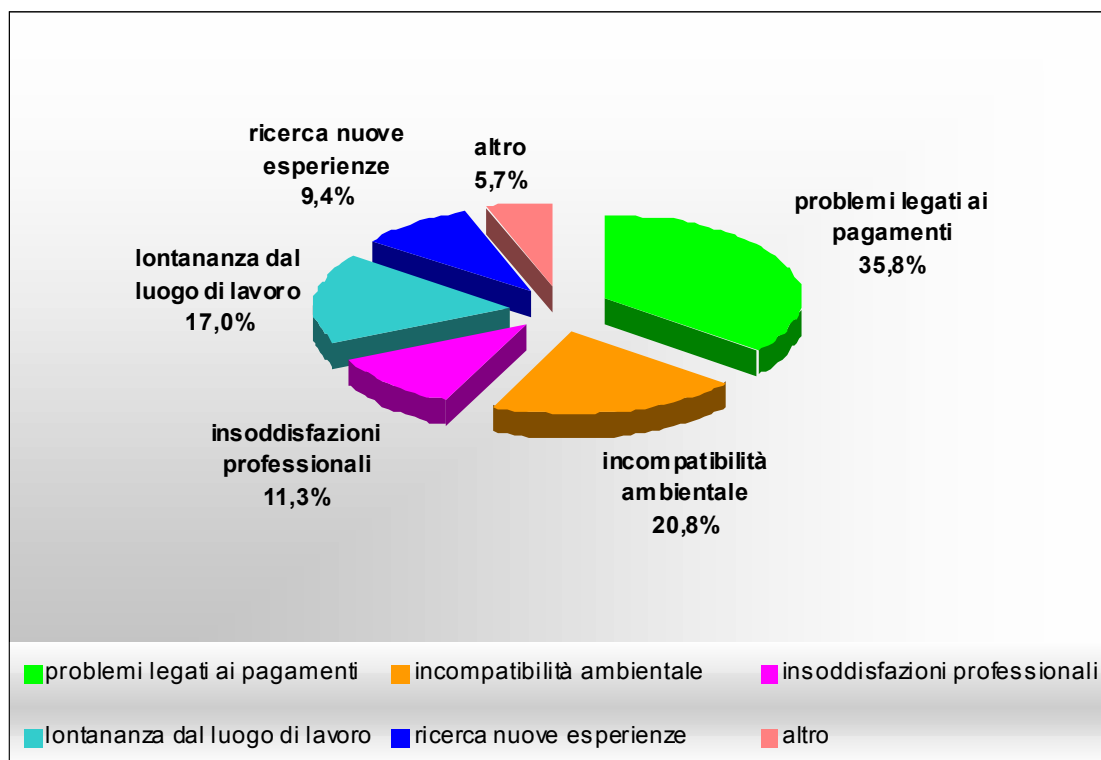
**Grafico 29 – Casi di licenziamento e dimissioni**

Si analizzeranno, in primo luogo, le ragioni che hanno condotto alle dimissioni per scelta.

La causa principale (35,9% delle dimissioni) rinvia a problemi legati a *fattori economici*. Tra questi spicca, con una percentuale superiore al 15%, il salario ritenuto troppo basso, ma sono citate con frequenza anche irregolarità o ritardi nei pagamenti. In

qualche caso, inoltre, le intervistate hanno fatto riferimento al mancato riconoscimento degli straordinari.

La seconda ragione, in ordine d'importanza, che determina la scelta di dimettersi è l'*incompatibilità ambientale*, ossia relazioni personali problematiche nell'ambito del



**Grafico 30 – Motivi che conducono alle dimissioni**

luogo di lavoro.

Al terzo posto, è confermata l'importanza attribuita dalle lavoratrici del settore alla distanza dal luogo di lavoro, citata dal 17% delle lavoratrici che nel corso della carriera si sono licenziate almeno una volta. Il dato è ancor più rilevante, se si considera che tale risposta è stata fornita spontaneamente dalle intervistate, poiché essa non era inclusa tra le alternative proposte dal questionario.

Tra le cause che per comodità espositiva sono state accorpate tra le "insoddisfazioni professionali" (11,3% delle risposte), un posto importante è ricoperto dalle scarse

gratificazioni correlate alle mansioni svolte, dal carico di lavoro, dall'insicurezza per il futuro del posto.

Complessivamente, l'85% circa delle dimissioni sembra motivato più da ragioni d'insoddisfazione (economica, professionale, relazionale, ecc.) che da una spinta al cambiamento: i fattori d'espulsione (*push factors*) pesano più dei fattori d'attrazione (*pull factors*).

Ciò non significa, tuttavia, che questi ultimi siano assenti: nel 10% circa dei casi la lavoratrice ha scelto di cambiare laboratorio per avere la possibilità di mettersi alla prova, affrontare nuovi metodi di lavoro, conoscere altre realtà lavorative. In una parola, per "imparare", incrementando così il proprio bagaglio professionale.

E' rilevante notare che, al momento delle dimissioni, l'86% di coloro che hanno compiuto tale scelta era impiegato in qualità d'apprendista, l'11% era "qualificato" ed il 3% "generico".

Per quanto riguarda i licenziamenti si è già riferito della bassa percentuale di lavoratrici che hanno subito tale provvedimento, che è inferiore al 14%. Occorre poi considerare che tra le sue cause, sovente, c'è la cessazione dell'attività da parte del titolare. In qualche caso, tuttavia, la lavoratrice è stata licenziata al termine del periodo di apprendistato, senza che questo sia stato tramutato in assunzione. Queste situazioni, sebbene molto circoscritte, testimoniano la presenza di alcuni casi d'utilizzo opportunistico delle possibilità offerte dalla normativa sull'apprendistato. Tutte le lavoratrici che hanno subito un licenziamento, erano impiegate in qualità di apprendiste.

### *Le ragioni della scelta professionale*

L'espressione "*da piccola pettinavo le bambole*" riassume il senso della scelta professionale dell'acconciatura. È la passione per il mestiere, coltivata "fin da bambina", infatti, la risposta che ricorre con maggiore frequenza alla domanda intorno

alle ragioni di tale scelta. Una risposta che ingloba, però, anche la dimensione tutta “artigiana” dell’interesse legato al contenuto tecnico/professionale dell’attività..

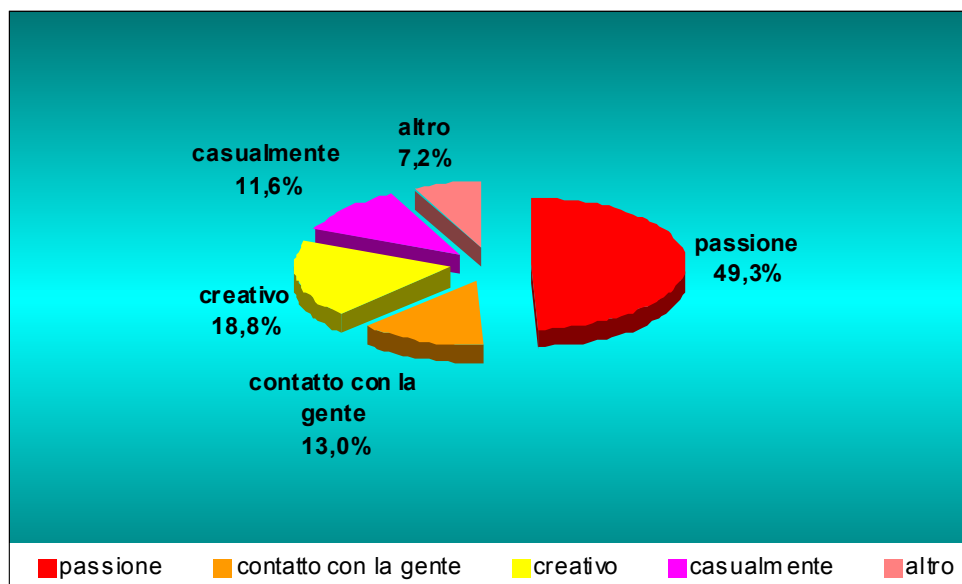


Grafico 31 – Motivazioni della scelta professionale

A seguire, tra i fattori che più hanno incentivato il percorso professionale in esame, c’è la dimensione della creatività (citata nel 18,8% dei casi): il mestiere d’acconciatore è interpretato, in questi casi, come “attività creativa” che consente di sviluppare e migliorare le vocazioni “artistiche” dell’aspirante acconciatrice. Sommando le prime due risposte, emerge che quasi il 70% delle intervistate ha scelto di svolgere tale attività non per assenza d’alternative, ma per reali interessi professionali.

Al terzo posto, ed anche questo elemento è di un certo significato, è citato il “contatto con la gente” (13,0%); subordinate alle vocazioni professionali e artistiche, le motivazioni relazionali sembrano quelle maggiormente influenti nell’orientare strati di giovani verso la professione.

In definitiva, si può sostenere che la professione d’acconciatore mantiene un certo *appeal*, in virtù della combinazione tra elementi tecnici, vocazioni creative e contenuto relazionale. Tutto sommato, un lavoro “interessante”, che mobilita ancora l’interesse di strati non minoritari di lavoratori, e soprattutto lavoratrici, giovani. Solo l’11,6% delle intervistate, difatti, dichiara di essere approdata casualmente a questo mestiere,

seguendo logiche di scambio breve (ad esempio, “*per pagarsi le vacanze*”) o per assenza di reali alternative, o ancora sulla base di pressioni familiari.

E’ da considerare, inoltre che raramente la scelta è ostacolata dalle famiglie d’origine. Nell’87,1% dei casi queste si sono ritrovate d’accordo con la decisione delle figlie, e quando ciò non è accaduto, la ragione risiedeva nel desiderio relativo al proseguimento degli studi.

### ***2.3 La situazione attuale e l’ambiente di lavoro***

Di seguito, sono espone le valutazioni offerte dalle intervistate in ordine agli aspetti relativi alla qualità del lavoro svolto.

#### *Aspetti ambientali: il rapporto con il/la titolare*

Tenuto conto delle susposte avvertenze intorno all’attendibilità delle risposte inerenti aspetti ambientali ed economici del lavoro, il rapporto con il datore è giudicato soddisfacente dal 93,5% delle lavoratrici intervistate<sup>10</sup>. Considerando che, molto spesso, il titolare è l’unica persona con cui la lavoratrice interagisce in modo diretto e continuativo nel corso della giornata<sup>11</sup>, questa risposta assume indubbia importanza, ancorché sia probabilmente da ridimensionare sul piano dell’incidenza quantitativa. E’ inoltre rilevante anche per ciò che attiene la trasmissione ed il trasferimento di abilità e competenze, che avviene attraverso il flusso d’informazioni e pratiche, l’osservazione, l’ascolto, e via a seguire. Azioni, tutte, che in difetto di relazioni collaborative che supportino la cooperazione *micro* che si realizza quotidianamente nel laboratorio, sarebbero inibite.

La metà dei laboratori è gestita da titolari donne, un quarto da uomini, il restante 25% è a gestione mista. A questo proposito, è stato richiesto alle dipendenti se preferissero una

---

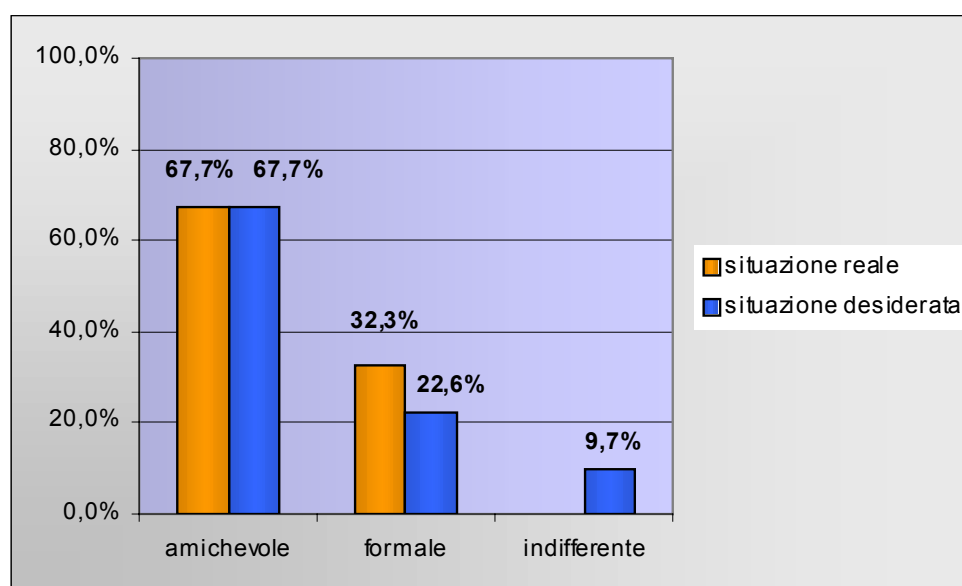
<sup>10</sup> Il restante 6,5% lo giudica né soddisfacente né insoddisfacente.

<sup>11</sup> Il 56,5% dei soggetti intervistati è l’unico dipendente del laboratorio di acconciatura in cui lavora.

gestione maschile o femminile: per il 58,1% delle intervistate è indifferente, il 27,4% la preferisce femminile, il 14,5% maschile.

Alle intervistate è stato richiesto di fornire una definizione in grado di connotare il rapporto con il/la titolare, se amichevole o formale, e successivamente d'indicare quale rapporto, da questo punto di vista, sia ritenuto congeniale.

Prevale, secondo le risposte fornite, una relazione amichevole, ma non è da trascurare che in un terzo dei casi il rapporto sia definito di tipo formale. In entrambi i casi, le intervistate ritengono che la natura dei rapporti sia vicina a quella desiderata.



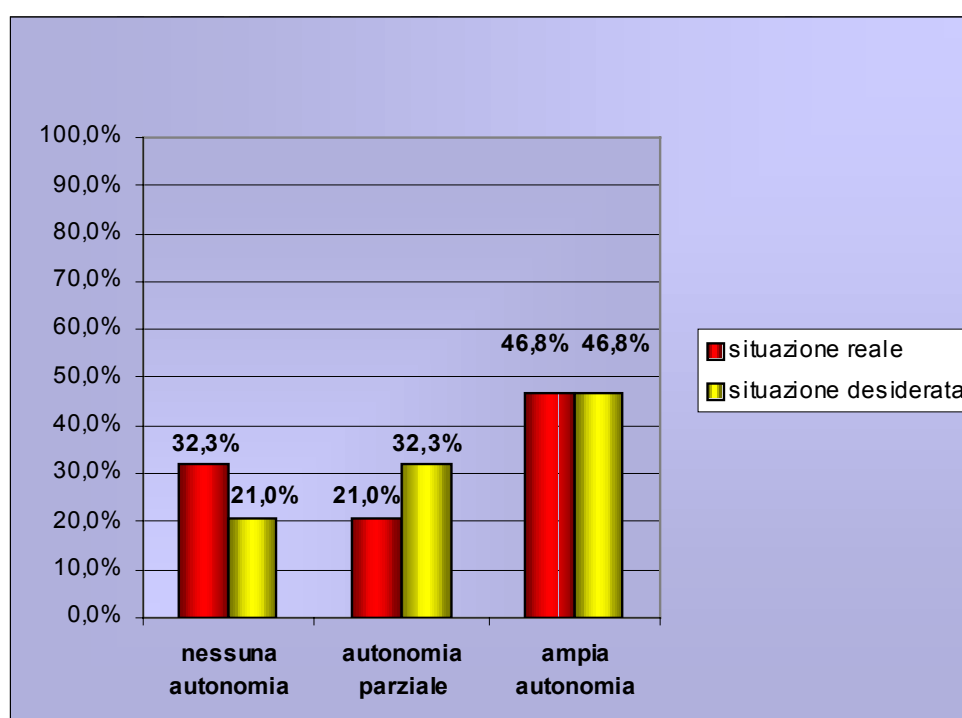
**Grafico 32 – Il rapporto con il/la titolare**

### *L'autonomia sul lavoro*

Un altro aspetto su cui si è focalizzata l'attenzione, è l'autonomia accordata alle dipendenti dai datori di lavoro nell'organizzazione e nell'esecuzione dei propri compiti. Anche in questo caso si è, in un primo tempo, richiesto quale fosse il grado reale di autonomia concessa e, in un secondo tempo, quale fosse invece quello desiderato dalle



intervistate. Per quanto riguarda la situazione “reale”, quasi la metà delle intervistate ritiene di disporre di un’ampia autonomia; poco meno di un terzo, al contrario, opera con margini estremamente ridotti, poiché è il titolare che prescrive ogni aspetto dell’organizzazione del lavoro, mentre nei restanti casi sussiste una situazione “mista”, con il/la titolare che decide rispetto ad alcune mansioni, mentre su altre è lasciata autonomia di scelta.



**Grafico 33 – Grado di autonomia concesso: confronto tra situazione reale e desiderata**

Anche in questo caso, tra situazione reale e situazione desiderata, non si registrano grandi scompensi, sebbene tra coloro che ritengono di non avere margini d’iniziativa autonoma, si rileva una certa tensione verso un ampliamento dei medesimi.

In ordine a questo specifico punto, la condotta dei titolari è perlopiù ritenuta giusta, o perlomeno accettata, dalla quasi totalità delle intervistate, soprattutto nei casi in cui

l'autonomia concessa è maggiore. Laddove questa non è accordata neanche parzialmente, i numeri acquistano una certa instabilità, ed il 35% delle persone che si trovano in questa situazione affermano di desiderare maggiore autonomia.

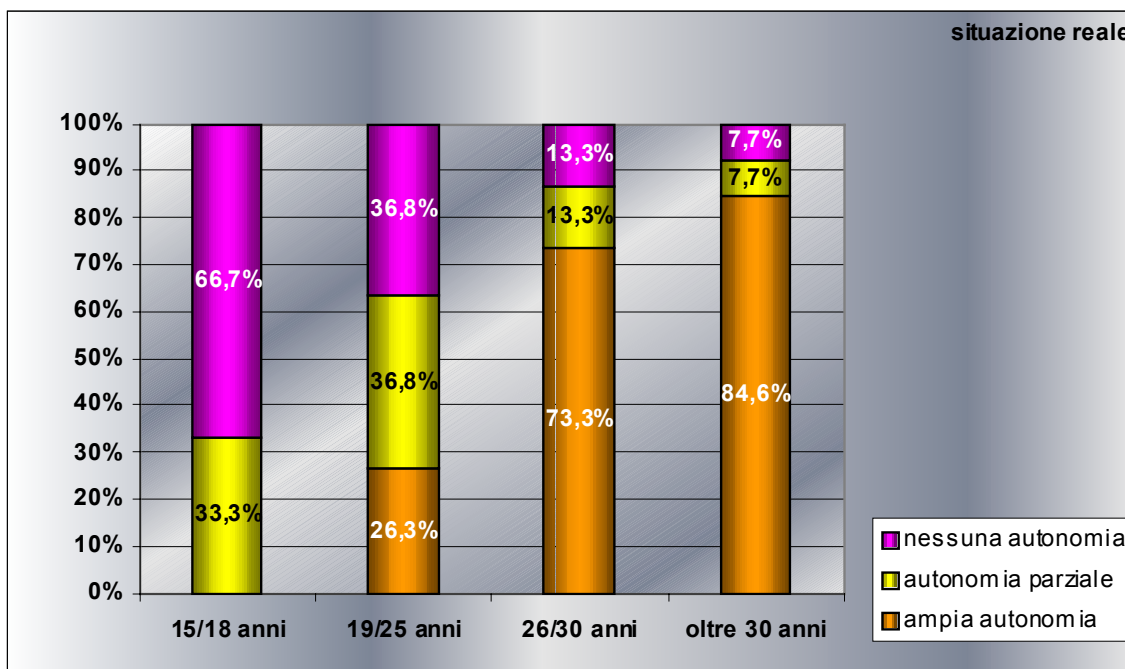


Grafico 34 – Grado di autonomia concessa per classi di età

Uno dei requisiti che, come peraltro è intuitivo, porta ad accordare o acquisire maggiori livelli di autonomia, è l'anzianità. Due lavoratrici su tre che hanno dichiarato di non

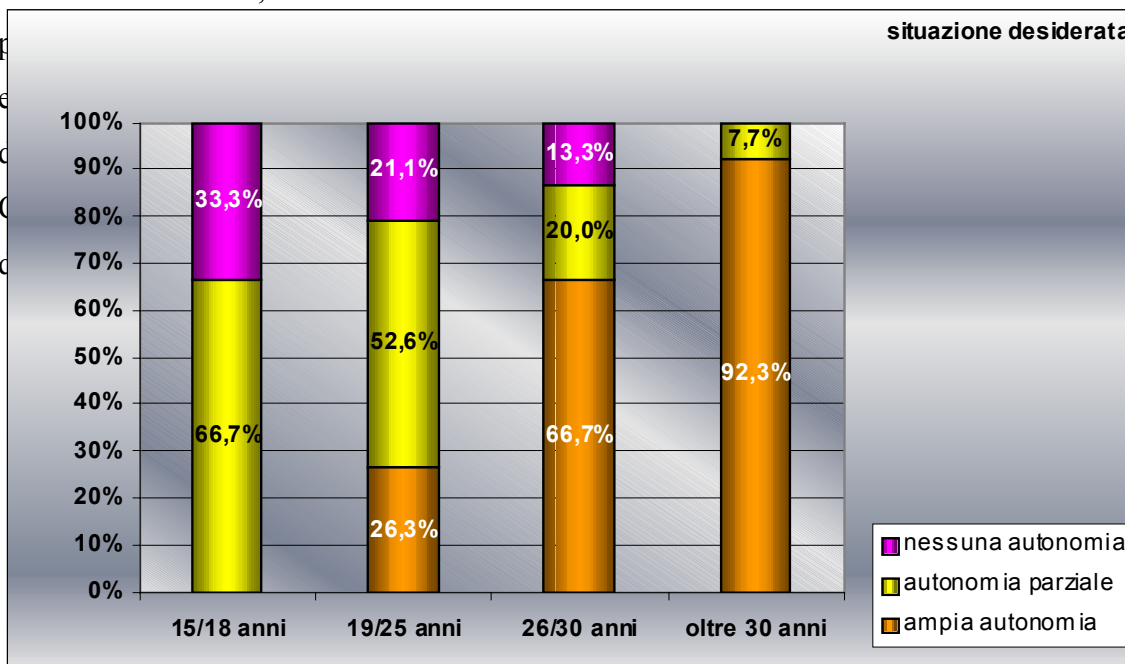
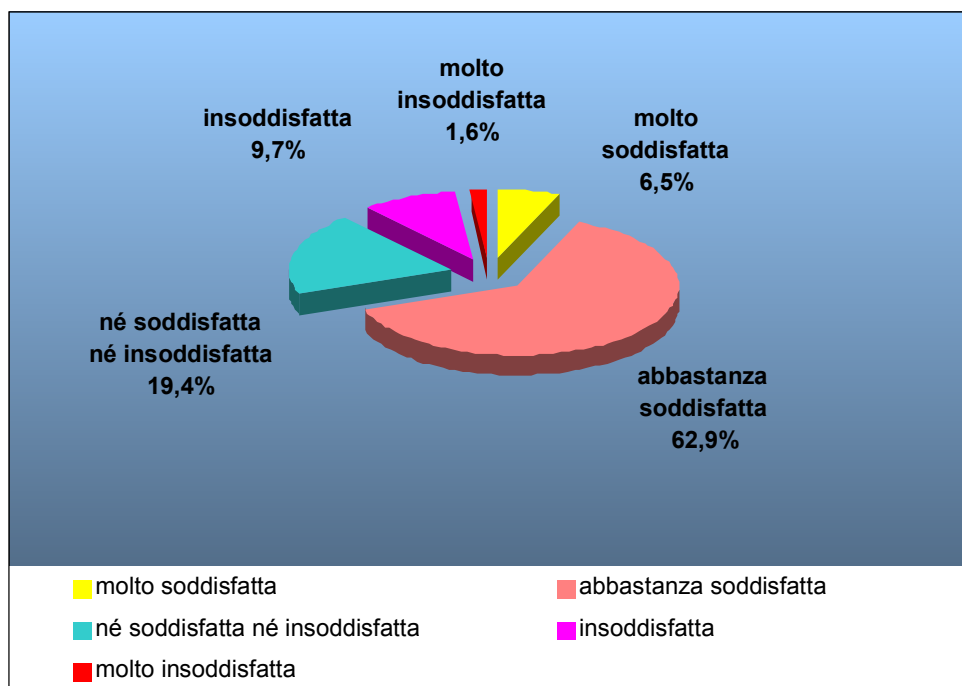


Grafico 35 – Grado di autonomia desiderata per classi di età



### *Il trattamento economico*

A prescindere dai minimi contrattuali previsti dal CCNL per i lavoratori dipendenti delle imprese di acconciatura (e quindi dall'aspetto normativo), si scelto d'indagare sui livelli di soddisfazione e congruità del salario percepito.



**Grafico 36 – Grado di soddisfazione rispetto al trattamento economico**

Il quadro emergente è di relativa soddisfazione, e quasi il 70% delle intervistate si ritiene soddisfatta, mentre solo una minoranza contenuta giudica, al contrario, le proprie entrate inadeguate rispetto al lavoro svolto.

Come per altre variabili esaminate, però, questo dato è fortemente in relazione con l'anzianità aziendale e anagrafica della lavoratrice (Grafico 37).

Al crescere dell'età cresce anche l'area delle insoddisfatte, anche se la percentuale di "soddisfatte" resta maggioranza pure tra le over 30.

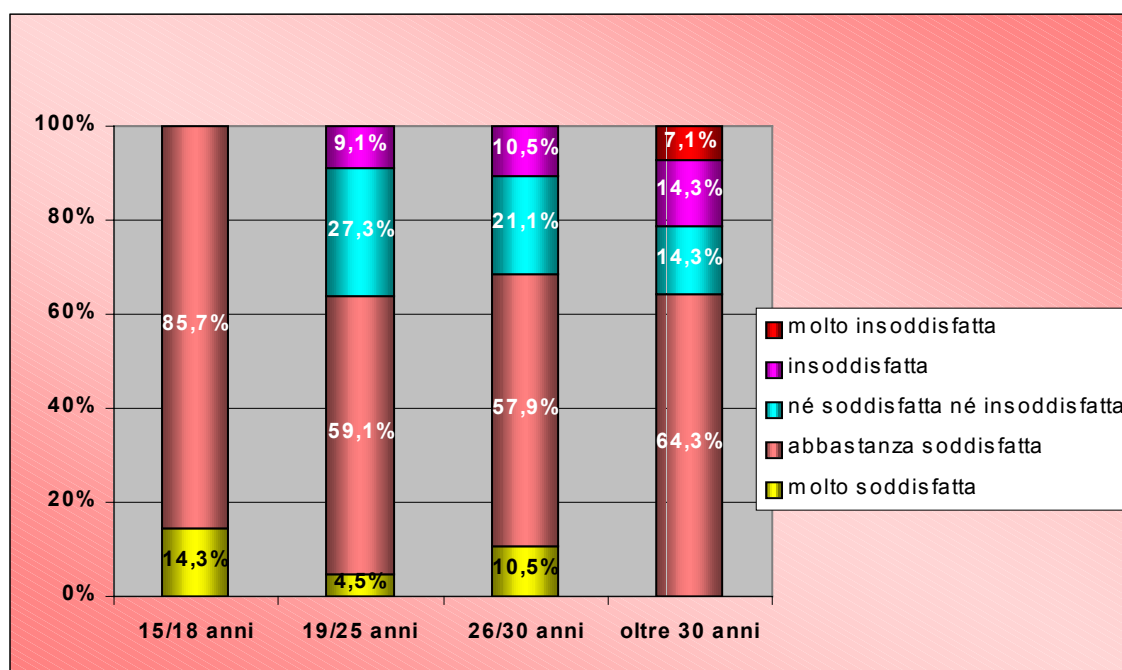


Grafico 37 – Grado di soddisfazione rispetto al trattamento economico per classi di età

Le cause dell'insoddisfazione tra le collaboratrici di età più avanzata rinviano a due tematiche salienti: la prima, è il non riconoscimento della professionalità acquisita, poiché si ritiene il trattamento economico non adeguato alle accresciute capacità e competenze; la seconda, ovviamente, è legata all'incremento delle necessità economiche col pieno ingresso nell'età adulta e l'uscita dalla famiglia d'origine, l'acquisizione di nuove responsabilità, o la semplice necessità di mantenere l'indipendenza economica.

## La formazione

Nel 61,3% dei casi i titolari organizzano incontri di formazione o riunioni interne al laboratorio. Questi sono generalmente ritenuti utili, ed anche molto utili, dalle intervistate, che inoltre considerano questo spazio come occasione per potersi esprimere ed avere l'opportunità di scambiare idee.

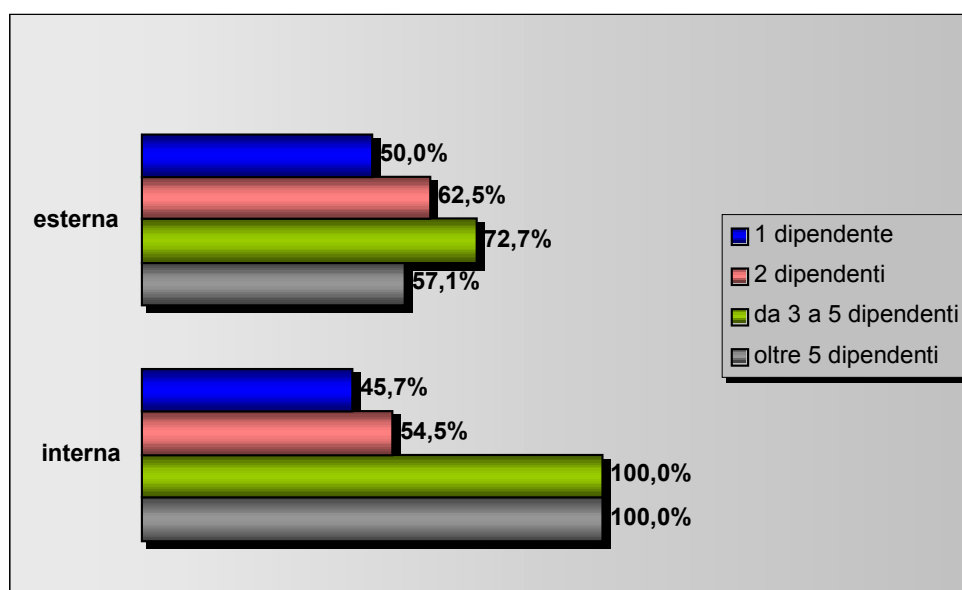


Grafico 38 – Tipo di formazione per dimensioni del laboratorio

Con percentuali molto simili (59,7%), le lavoratrici hanno partecipato anche a corsi di formazione esterni. Anche in questo caso è riconosciuta l'utilità di tali eventi, seppur in modo più critico. La gran parte dei corsi è organizzata dalle case distributrici di prodotti e laddove di alcuni è segnalata la validità, dal punto di vista professionale, altri sono valutati come inconcludenti, dove alla normale (ed ovvia) presentazione di prodotti, non è affiancata una parte più tecnica.

Il grafico 38 evidenzia come nei saloni e laboratori più grandi si ricorra più frequentemente a corsi di formazione per le collaboratrici, ed in particolare come tutte le imprese con più di tre dipendenti, svolgano corsi di formazione interni, realizzati invece solo dalla metà dei laboratori più piccoli.

Ovviamente, su questo punto, le maggiori dimensioni “aiutano”, ad esempio a privarsi di un collaboratore per alcuni giorni, circostanza che creerebbe difficoltà ad una ditta con un solo dipendente.

Quanto alla formazione “interna”, nei laboratori e saloni più grandi (si parla comunque di realtà piccolissime), le interazioni tra titolare e dipendenti sono più frammentate e intermittenti, rispetto ai laboratori minori dove il flusso informativo è ininterrotto. Inoltre, è possibile che i laboratori maggiori necessitino di momenti formativi interni, poiché più frequentemente tendono ad offrire un prodotto distintivo e non generico, che richiede livelli di socializzazione informativa dedicati.

### *Il rapporto con i colleghi*

I soggetti intervistati sono per la quasi totalità donne, ed anche l’ambiente in cui lavorano è perlopiù integralmente femminile (80,6% dei casi). Questa situazione, però, è “gradita” solamente da poco più della metà del campione; la restante metà preferirebbe un ambiente misto.

Per quanto riguarda il rapporto instaurato con le colleghe non emergono particolari problemi, ed il 92,3% delle intervistate lo giudica “collaborativo”. Nei casi restanti è dichiarata una certa competitività tra collaboratrici.

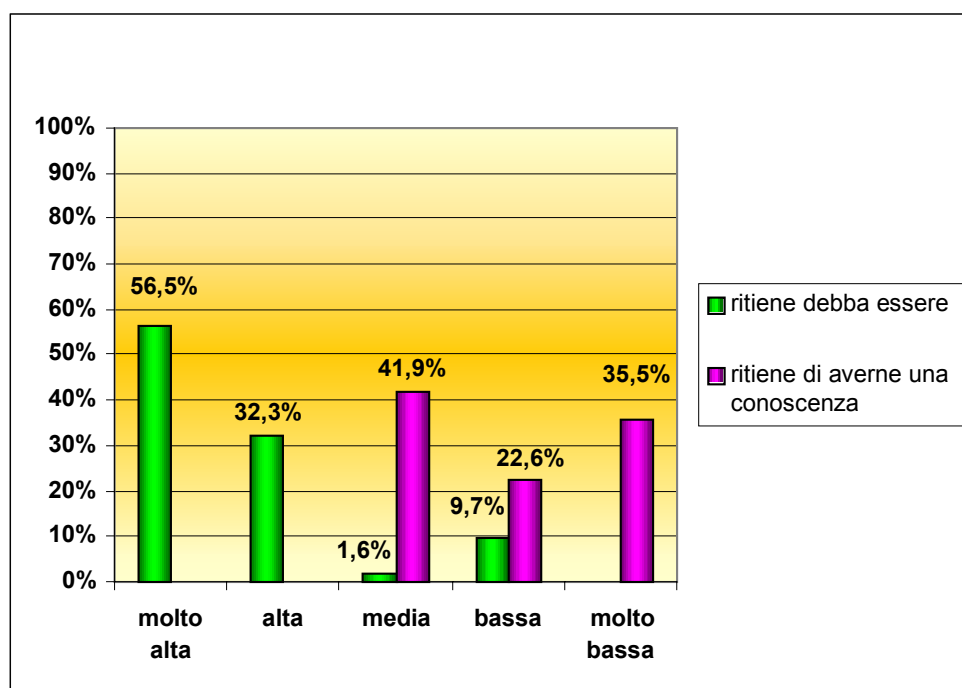
### *Il rapporto con i clienti*

Alla domanda su quanto sia importante avere un buon rapporto con la clientela, il 96,8% delle intervistate ha risposto “molto”, il restante 3,2% “abbastanza”. Tutte le intervistate, peraltro, reputano positivo il rapporto con i clienti del laboratorio.

È stata richiesta anche una valutazione sull’eventuale utilità di una formazione dedicata alla comprensione/interpretazione dei bisogni e della domanda espressa dai clienti. Quasi il 70% reputa questo tipo di insegnamento molto utile, circa il 20% lo ritiene abbastanza utile, e solo il 10% lo giudica inutile.

### *Le tecniche di vendita e l'economia*

Una delle attività – anche se il più delle volte marginale – presenti nei laboratori di acconciatura è la vendita dei prodotti specifici (oggi resa assai più semplice dalla riforma Bersani). A tale proposito sono state indagate le competenze delle lavoratrici, relativamente alle tecniche di vendita.



**Grafico 39 – La conoscenza delle tecniche di vendita**

Il grafico 39 riporta la comparazione tra le risposte fornite rispetto all'effettiva conoscenza di queste tecniche ed all'importanza ad esse attribuita.

Indifferentemente dalle dimensioni del laboratorio, tale competenza è nella gran parte dei casi giudicata importante. Le dimensioni sembrano invece influire sulla reale preparazione delle dipendenti. Laddove nessuna delle intervistate reputa di



padroneggiare adeguatamente tecniche di vendita e promozionali, una preparazione di medio livello è però dichiarata nei saloni di media grandezza. Quasi il 70% di coloro che lavorano in piccoli laboratori, come uniche dipendenti, ritengono, al contrario, di avere una preparazione bassa o molto bassa, sotto questo profilo.

Nei laboratori con due dipendenti o più, tutte le intervistate hanno dichiarato di occuparsi – con differenti gradi di coinvolgimento – della vendita dei prodotti, nei piccoli negozi quest'attività è svolta da un numero minore di collaboratrici, pari a tre su quattro.

Le motivazioni (laddove ve ne sono, visto che sono in molte a rispondere di non averne nessuna in particolare) che incentivano la vendita sono diverse, e spaziano dal desiderio di soddisfare il cliente, fornendogli un prodotto utile, alle commissioni (generalmente sotto forma di percentuale) garantite dal titolare in caso di vendita.

Per quanto riguarda la più generale partecipazione all'economia del negozio (fare attenzione alla quantità di prodotto utilizzata e, più in generale, evitare sprechi), infine, due lavoratrici su tre ritengono importante questo tipo di collaborazione con il datore di lavoro.

Al termine di questa sezione, sono state poste alle intervistate due domande “aperte”, attinenti gli aspetti considerati più negativi e quelli più positivi dell'esperienza lavorativa in corso.

La quasi totalità<sup>12</sup> delle persone ha risposto di non avere alcun tipo di problema né motivi di insoddisfazione.

Per quanto riguarda invece gli aspetti positivi le risposte più frequenti riguardano i rapporti personali, con colleghi, titolari, clienti. Un'intervistata su tre non ritiene vi sia nulla di particolare da segnalare.

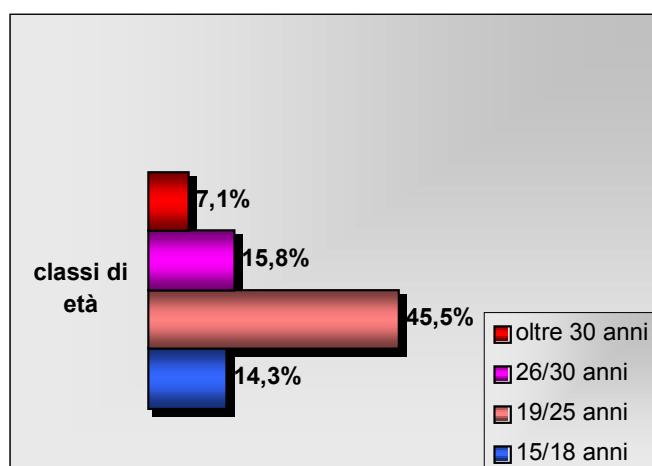
---

<sup>12</sup> Quattro persone hanno dichiarato di avere problemi rispetto agli orari imposti dal laboratorio.

## 2.4 Le prospettive future

### *La mobilità*

Un quarto delle intervistate, interrogata sulle prospettive inerenti il proseguimento della carriera, ritiene più stimolante la possibilità di sperimentare una realtà lavorativa diversa rispetto all'attuale impiego. Tale percentuale è però soggetta a sensibili variazioni se disaggregata per classi di età.

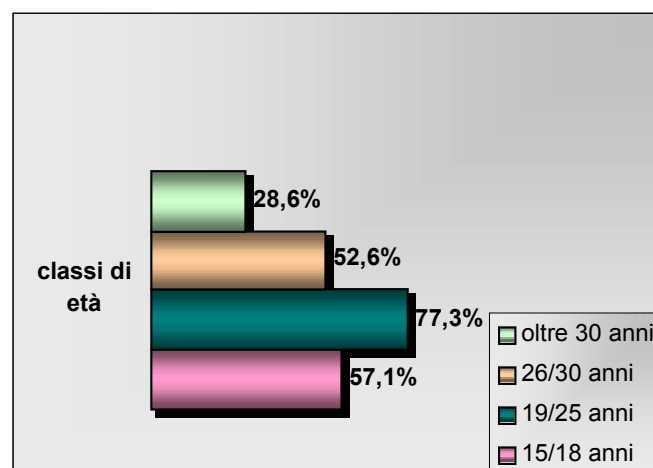


**Grafico 40 – Dipendenti che ritengono un'altra realtà lavorativa più stimolante per classi di età**

In questo senso (Grafico 40), la fascia d'età più "vivace" è quella compresa tra i diciannove ed i venticinque anni, dove poco meno della metà delle intervistate giudica attraente l'idea di spostarsi presso un altro laboratorio. Al polo opposto si trovano le *over* trenta, apparentemente soddisfatte dalla realtà lavorativa attuale. L'esuberanza relativa della "zona" 19/25 si spiega con la necessità, nel periodo di massima crescita e tendenziale consolidamento professionale, di valorizzare questo percorso cumulando esperienze e ricercando, finché l'età lo consente (non può essere omesso che il fattore anagrafico, come precedente esposto, rappresenta un parziale vantaggio differenziale), posizioni più qualificate.

Altrettanto comprensibile è che il 7% delle ultra trentenni incluse nel campione, con diversi anni di lavoro alle spalle ed esperienze maturate in diversi laboratori, una professionalità acquisita e livelli più ampi d'autonomia, si siano "ritagliate" uno spazio adeguato alle proprie aspettative nel luogo in cui lavorano (luogo che è possibile affermare che sia stato scelto). Per quanto riguarda le altre fasce si può sostenere che esse rappresentino entrambe condizioni di transizione, motivate nel primo caso dalla giovane età (e quindi da una professionalità in divenire ed un entusiasmo ancora svincolato dall'esperienza), nel secondo caso dall'approssimarsi di quell'età in cui, all'interno di un comparto dove "s'invecchia presto", è necessario compiere le scelte fondamentali in termini di posizionamento.

Tra chi vorrebbe cambiare, quali soluzioni sono più gradite? Mentre quasi nessuno tra coloro che lavorano in saloni più grandi si sposterebbe in un piccolo negozio, tra le lavoratrici dei piccoli laboratori si registra un 40% di interessate a sperimentare un salone più grande. Il restante 60% vorrebbe invece continuare ad essere unico dipendente, seppure in un altro laboratorio.



**Grafico 41 – Disponibilità o interesse alla mobilità per classi di età**

### *Competenze tecniche, di relazione, amministrative*

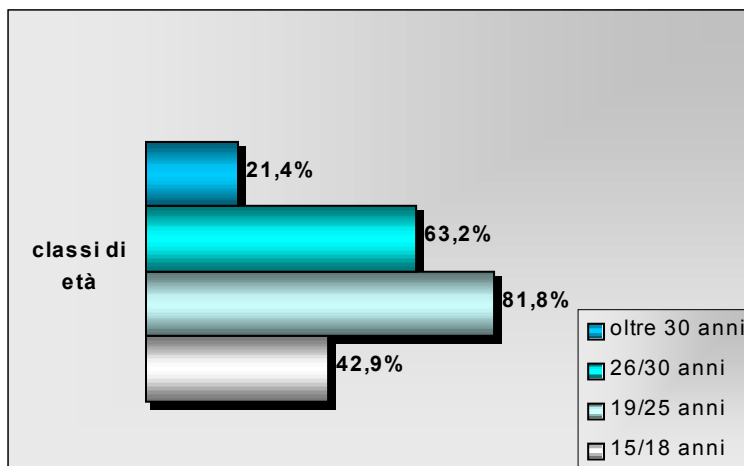
Tra le abilità fondanti la professione d'acconciatore sono da includere *skill* tecnici, comportamentali, relazionali e, nel caso dei titolari d'impresa, amministrativi. È stato richiesto alle lavoratrici d'indicare quale tra queste competenze fosse quella in cui si sentono più forti. Le competenze tecniche, con il 60% dei casi, sono state le maggiormente indicate, seguite da quelle relazionali, mentre nessuna "preferenza" hanno raccolto le capacità amministrative, ritenute poco importanti.

Al fine di migliorare le capacità nelle quali si sentono più carenti, il 72,4% pensa di frequentare corsi di aggiornamento e formazione, il 15,5% ritiene che il metodo più efficace resti l'esclusiva esperienza pratica, le restanti dichiarano che non faranno nulla per migliorarsi.

### *Le aspettative*

La percentuale di chi si pone, per il proprio futuro, l'obiettivo del lavoro indipendente attraverso l'apertura di un proprio laboratorio, è pari al 58%, ossia la maggioranza delle intervistate. Anche in questo caso, è opportuno scomporre questo dato per classi d'età (Grafico 41).

La fascia di età che, ancora una volta, si distingue per "intraprendenza" è quella delle giovani tra i diciannove ed i venticinque anni, mentre il minor numero di collaboratrici disposte a compiere tale passo si trova tra le più "anziane", che probabilmente ritengono di non avere le capacità (imprenditoriali o economiche) per avviare un'attività in proprio.

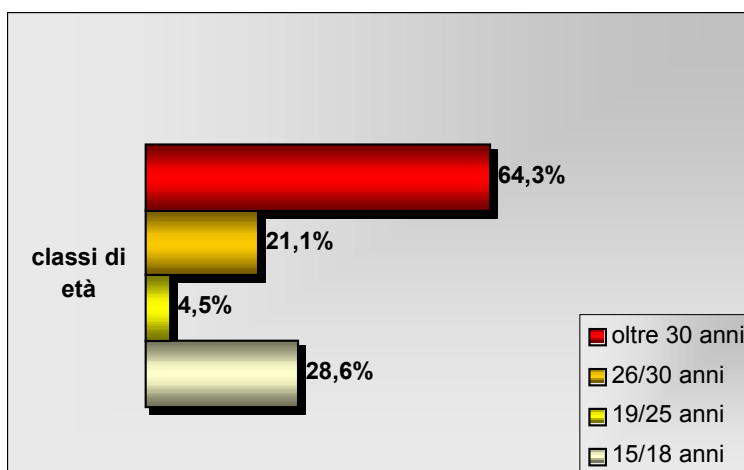


**Grafico 42 – Desiderio di avviare di una attività autonoma per classi di età**

Nel 3,2% dei casi vi è l'intenzione di proseguire il lavoro alle dipendenze, trasferendosi però presso un laboratorio diverso dall'attuale, mentre circa il 13% non ha idee definite sul futuro.

Nessuna delle persone intervistate, ed è certamente un dato rilevante, ha espresso il desiderio di cambiare totalmente lavoro.

Circa un quarto delle collaboratrici esaminate, infine, per il proprio futuro prevede il



**Grafico 43 – Percentuali relative a quanti vogliono continuare a lavorare per lo stesso laboratorio per classi di età**

proseguimento dell'attività lavorativa presso l'attuale laboratorio.

A coloro che hanno espresso il desiderio (e l'intenzione) di avviare una propria attività, è stato richiesto quali siano i vincoli ed i timori che inibiscono, o potrebbero inibire, tale possibilità. La risposta ampiamente più frequente è riferita a problemi economici, il timore della non sostenibilità, la possibile mancanza di clienti.

Ad aver tentato tale strada nel passato è il 6,5% del totale, d'età compresa tra i ventisei ed i 30 anni. Le ragioni per le quali il progetto non si è potuto realizzare si ripartiscono tra problemi di natura economica ed inesperienza.

Quasi nessuna, tra le persone intervistate, è interessata a lavorare con contratti meno vincolanti, quali *free lance* o altre forme di prestazione professionale. I pochissimi che rispondono positivamente, sostengono che si tratterebbe di un rischio da assumere “*a metà*”, vale a dire in modo contestuale alla presenza di un contratto “tradizionale”, da dipendente, al fine di garantirsi quella sicurezza che accordi di lavoro di altro tipo non sono in grado di assicurare.

L'ultima domanda posta alle intervistate era “aperta”, e riguardava le più generali aspettative di vita, rispetto al futuro. Tra coloro che hanno risposto (poco più della metà del campione), circa la metà ha fatto riferimento alla sfera extra professionale, e quindi una migliore qualità della vita, o avere una famiglia e dei figli, o una casa propria. La metà restante ha invece fornito risposte relative alla propria attività professionale. Il desiderio espresso con maggior frequenza è di avviare un'attività in proprio, seguito dalla volontà di migliorarsi nel lavoro e guadagnare di più.

## Conclusioni

Lo studio condotto non consente, naturalmente, di esaurire la complessità delle tematiche correlabili al fenomeno del *turn over* del personale tra le piccole imprese in genere, e nello specifico caso, delle imprese di acconciatura. Esso trova spiegazioni inevitabilmente molteplici e difficilmente districabili le une dalle altre, che rinviano al mutamento generale delle forme d'integrazione sociale, della funzione del lavoro nelle società contemporanee, dei livelli di regolazione del mercato in cui si scambia lavoro per reddito, delle strategie poste in essere dagli attori sociali, ed altre ancora, tutte d'interesse fondamentale per l'oggetto di ricerca qui affrontato, ma che condurrebbero assai lontano dal registro analitico autorizzato dalla base empirica raccolta.

Nel citare le “grandi trasformazioni” che hanno segnato nel corso di questi anni il passaggio da un'organizzazione sociale integrata e strutturata razionalmente intorno agli istituti propri del modello che definiamo “fordista” ad una società più fluida e destrutturata, s'intende semplicemente delineare la ribalta “macro” su cui operano gli attori “micro” che hanno costituito i casi dello studio realizzato. In altre parole, esistono ragioni profonde alla base del mutamento “antropologico” del lavoro e dell'impresa dei nostri anni; sono cambiate aspettative personali, soggettività, disponibilità al sacrificio, e di conseguenza è venuto meno il sistema degli incentivi che sosteneva le carriere lavorative e le biografie delle generazioni precedenti.

In questa prospettiva, le “soluzioni tecniche” che pure è possibile approntare al fine di contenere gli effetti e le ricadute negative, sulla competitività delle imprese esaminate, del cambiamento delle soggettività del lavoro, rischiano di apparire misure inadeguate o di scarsa efficacia, a fronte di processi di portata senz'altro più ampia e generale.

Se si vuole, il problema emerso dalla ricerca è molto semplice: l'accresciuta complessità ambientale (intesa sia come condizione e sistema di regole formali e informali che norma la concorrenza e la competizione sul mercato, sia come mutamento culturale che si traduce in una domanda più complessa) esercita inedite pressioni sugli operatori economici, che si trovano a dover razionalizzare e rendere più efficienti i processi organizzativi, ad intervenire sulla struttura dei costi, a dover pianificare su tempi più lunghi il proprio sviluppo, investendo di più ed in maniera più oculata sulle risorse

strategiche – e nell’attività in questione niente è più strategico del capitale umano. Ciò richiederebbe una maggiore stabilità degli assetti organizzativi e delle risorse interne, oltre che una superiore razionalità difficilmente compatibile con la dimensione individuale o con la formula “titolare + apprendista” che costituisce ancora il modello imprenditoriale prevalente nel settore. Il riposizionamento dell’impresa d’acconciatura avviene però in condizioni di scarsità – di risorse interne, di redditività, di capitali da rischiare, e via a seguire. A fronte di questa situazione, sul versante “lavoro” si registra un’accresciuta conflittualità che si esprime quasi sempre nella forma dell’*exit*, della sottrazione a condizioni ritenute poco gratificanti, e quasi mai nella contrattazione all’interno dell’azienda. Si è fatto riferimento al *potere contrattuale* delle lavoratrici del settore, indicando con questo termine le ampie possibilità di ricollocamento rese disponibili da un mercato dove, in sostanza, la domanda di lavoro sopravanza l’offerta. La ricerca ha però mostrato come si tratti di un potere assai condizionato dalla scarsità cui si faceva riferimento poc’anzi: è facile ricollocarsi, è difficile trovare situazioni dove reddito, gratificazioni immateriali, qualità dell’ambiente di lavoro, sono variabili a “somma positiva”.

Imprese e lavoratori, in definitiva, sembrano faticare a trovare condizioni d’equilibrio e d’incontro. Questo, naturalmente, riconduce ai grandi temi citati in apertura di paragrafo; è assai comune sentire i titolari d’impresa lamentare l’assenza di uno “spirito di sacrificio” tra le generazioni più giovani, indicando con ciò la non disponibilità a diluire nel tempo il ritorno (economico e di ruolo) degli investimenti effettuati in precedenza. Ma tale indisponibilità, appunto, è da situare nel più generale mutamento antropologico che ha condotto ampi strati della popolazione a delegittimare (a disconoscere valore sociale) i progetti di vita fondati sulla prospettiva di quello che agli occhi delle generazioni più giovani apparirebbe senz’altro come autosfruttamento. Poiché le imprese e lo sviluppo si generano con il materiale disponibile (inclusi i profili soggettivi e antropologici prodotti dal cambiamento sociale), è assai velleitaria la nostalgia verso modelli di valorizzazione superati o in via di superamento. Il quadro emerso dalla rilevazione testimonia che il “mestiere” d’acconciatore è in realtà ancora in grado d’esercitare un forte *appeal* presso strati importanti di giovani all’ingresso nel mercato del lavoro, ed i livelli di soddisfazione registrati tra le lavoratrici intervistate lo



confermano. A questa “passione artigiana”, tuttavia, si è sempre meno disposti ad affiancare disponibilità ad investimenti di lunga durata in apprendimento e professionalizzazione; ciò significa anche che, in prospettiva, a fronte di basse garanzie di stabilità (non assicurabili da unità economiche così “molecolari”) ed insufficienti gratificazioni economiche (di nuovo vincolate dalla scarsità strutturale in cui operano molti laboratori), i titolari si troveranno sempre più nella condizione di dover reclutare il personale soprattutto tra i giovanissimi prematuramente espulsi dal ciclo formativo. E quindi, in buona parte con soggetti problematici. Questo, a meno che non intervengano importanti innovazioni, endogene ma soprattutto esogene al settore, inerenti le generali forme di regolazione del mercato.

Tralasciando questi aspetti, inevitabilmente di natura più generale, la ricerca ha consentito di focalizzare alcune tematiche d’interesse prioritario nell’economia del progetto.

### **Le difficoltà generali del settore**

Il problema, evidenziato dai titolari, del reperimento dei lavoratori dipendenti necessari all’impresa, in rapporto alla facilità con cui i lavoratori trovano occupazione e la bassa durata dei rapporti di lavoro che nella gran parte dei casi si attesta, come precedentemente segnalato, al di sotto dei cinque anni, conducono a fornire rilievo a due aspetti:

- In primo luogo, la presenza di gravi impedimenti per l’impresa nella pianificazione e nella gestione del proprio sviluppo. Nel mondo artigiano, forse più che in altri comparti, la contiguità e la continuità rivestono un’importanza basilare nella “costruzione” di un rapporto di lavoro. Come già ricordato in precedenza, un collaboratore è, per l’imprenditore, un “investimento”, e come tale dovrebbe essere fonte di ritorni futuri.
- In secondo luogo che il lavoratore ha acquisito in questo settore, seppure all’interno di gratificazioni materiali condizionate da un quadro di scarsità, un potere di contrattazione relativamente elevato – si sottolinea che l’elevato *turn*

over cui è soggetto il settore è trainato dalle dimissioni spontanee dei lavoratori e non dai licenziamenti.

## **La figura professionale ricercata e quella presente sul mercato**

Nelle sezioni precedenti sono state esposte le caratteristiche che i titolari ricercano nei propri collaboratori e, successivamente, quelle che i lavoratori del settore sono in grado di offrire.

Per quel che concerne le caratteristiche di “base” (età, genere, titolo di studio), quelle “offerte” dal mercato corrispondono a quanto chiesto dai titolari: giovani, donne, con un basso titolo di studio.

Sia l'età sia il titolo di studio sono però destinati a modificarsi in un prossimo futuro. Per ciò che riguarda l'età, quella richiesta dai titolari è molto più bassa di quella effettivamente presente sul mercato (la metà assumerebbe ragazzi al di sotto dei diciotto anni, tra il campione solo l'11% ha queste caratteristiche). È facile presumere che, col tempo, essa s'alzerà ulteriormente, come accadrà per il titolo di studio. I livelli di scolarità si sono accresciuti ed il *trend* è ulteriormente in crescita (in Piemonte ormai il 70% dei giovani giunge al diploma). Ciò significa che anche i datori di lavoro dovranno abituarsi al confronto con un'offerta più scolarizzata e con maggiori aspettative, in generale meno debole e disposta a dilazionare nel tempo le gratificazioni legate al lavoro. Molti degli attuali imprenditori si sono fatti da sé, impegnando il proprio tempo, con sacrifici indubbiamente importanti, ma si deve prendere atto dei mutamenti culturali nel frattempo intervenuti.

## **Le insoddisfazioni**

Come anticipato nella sezione dedicata ai titolari d'impresa, il problema da questi ritenuto più complesso e di difficile risoluzione, rispetto ai giovani che intraprendono il mestiere d'acconciatore, è l'atteggiamento nei confronti del lavoro: assenza di interesse, convinzione di essere già in grado di lavorare ad alti livelli (certezza che porta, sempre

secondo questo punto di vista, a sopravvalutare il valore delle proprie prestazioni) e, soprattutto, mancanza di “passione” per il lavoro artigiano.

I titolari, in definitiva, lamentano il poco peso attribuito al “mestiere” (inteso come investimento per il proprio futuro), la mancanza di buona volontà, il rifiuto di ascoltare i consigli forniti, e via di seguito.

In realtà, l’indagine presso le lavoratrici del settore, ha fatto emergere l’importanza delle motivazioni professionali e delle vocazioni coltivate “fin da bambina”. Un sistema motivazionale, in sostanza, che parrebbe smentire le affermazioni dei titolari.

A conferma della “passione artigiana”, che ha spesso come “coronamento” il desiderio di avviare una propria attività, ed essere così liberi di esprimere le proprie preferenze ed impostare il lavoro a proprio piacimento, è l’elevata percentuale delle lavoratrici che hanno espresso l’intenzione di mettersi in proprio. Le possibilità di carriera interne ad un laboratorio di acconciatura piccolo non sono poi molto elevate e le uniche alternative sono nel trasferimento presso uno più prestigioso, o appunto aprirne uno proprio.

### **Qualche proposta**

Nell’impossibilità di modificare in misura significativa il quadro degli incentivi materiali erogabili a favore dei dipendenti, probabilmente i titolari di laboratori di acconciatura dovranno misurarsi con un’offerta differente. Il profilo ricercato sul mercato, è senz’altro suscettibile di modifiche se non completamente da rivedere.

In questo senso, si propongono all’attenzione tre suggestioni, delle quali la seconda già esperibile, la prima da incentivare attraverso un mutamento del quadro di regolazione del mercato del lavoro, la terza inerente le stesse formule imprenditoriali presenti sul mercato.

- L’orientamento alle lavoratrici giovani, da formare all’interno attraverso percorsi d’apprendistato, resterà probabilmente la più praticata. Non è da trascurare, però, la possibilità di recuperare a quest’attività persone di età più avanzata che, poiché impiegate in forma strutturalmente precaria e intermittente, potrebbero essere interessate a “reinventarsi” attraverso l’apprendimento di una

professione in grado di garantire, perlomeno, continuità lavorativa e crescita professionale.

- In secondo luogo, l'impiego più diffuso di manodopera d'origine immigrata: come anticipato nella sezione relativa ai titolari, anche questa soluzione potrebbe effettivamente "dare respiro" al settore. Attualmente sussistono alcuni vincoli "oggettivi" (la lingua, in primo luogo) che appaiono decisamente sormontabili, e "soggettivi" (da parte dei titolari medesimi), di più difficile spiegazione e sovente fondati su affermazioni prive d'evidenza empirica (si cita tra queste la presunta ostilità della clientela).
- Rimane da chiedersi se il numero delle imprese presenti sul territorio sia adeguato alla domanda, e se la crescita del mondo della piccola impresa per proliferazione anziché per consolidamento dimensionale possa condurre ad "approdi sereni"; in altre parole, se non si possa pensare di rafforzare in qualche modo le imprese, attraverso strategie di cooperazione e integrazione dell'offerta. Com'è noto, i problemi su questo fronte sono tanti, e la loro trattazione necessiterebbe di un rapporto dedicato. Resta la constatazione della necessità di un consolidamento imprenditoriale difficilmente perseguibile attraverso strategie praticate "in solitaria".