



LEADERSHIP

Eternamente giovani

Oberate da aspettative crescenti, ma forse irrealistiche, le nuove generazioni annaspiano nel mondo del lavoro. La confusione regna sovrana, anche per scarsa *verve* propositiva delle aziende. Un dialogo tra sordi che va spezzato e rilanciato nell'interesse di tutti.

di Massimo Milletti

Di loro si parla. Tanto, e da anni. Sempre. Da pulpiti laici, e non, si lanciano raccomandazioni, moniti, proclami. Seguiti da nobili propositi, elenco di possibili azioni, impegni solenni. Si indicano percorsi virtuosi e inderogabili che suscitano cori e assensi e che servono ad anestetizzare i sensi di colpa. Tutti concordano. Il problema è evidente. Le cause sono varie e analizzate con il gusto della precisione statistica. Le ripercussioni appaiono così chiare da infondere quasi un senso di calma, derivante dalla percezione di aver l'evento sotto controllo, pur se drammatico. E loro sono sempre lì. I giovani. Silenti. Forse troppo. Trasversali ed evocati su tutti i temi più critici: pensioni, cambiamento climatico, occupazione, pandemia.

Le prospettive sono ben poco incoraggianti, con promesse che riempiono il futuro, mentre il vuoto divorava il presente. Ma è di questo che loro hanno bisogno: il presente. "Mantenere i propositi fatti richiede più impegno che concepire onesti propositi" (Seneca).

Ma i giovani di cui si parla, chi sono in realtà? A chi ci si riferisce? Le interpretazioni rischiano di essere numerose e nebulose. Solo per fare alcuni esempi. Quelli di età compresa tra i 15 e i 24 anni che vengono presi come base per l'elaborazione delle statistiche di disoccupazione, con le quali abbiamo tristemente familiarizzato da quando il tasso nel 2010 ha superato il 20%? Oppure la fascia di quelli dai 20 ai 31 anni che godono di detrazioni fiscali per l'affitto della casa?

O forse si smette di essere giovani a 36 anni, età limite per usufruire di mutui agevolati con la garanzia statale?

Senso di confusione e di vuoto da parte degli interessati per manifesta mancanza di identità. E latenti timori di essere finiti su un binario morto dal quale si vede passare il ricco trenino riservato alla "next generation". Timori non del tutto ingiustificati se si considera che negli ultimi dieci anni il tasso di disoccupazione giovanile è cresciuto di dieci punti. E ciò, nonostante si siano profuse a più livelli e in varie occasioni ampie promesse per il sostegno dell'occupazione giovanile, creando lecite aspettative. "La gioventù viene facilmente ingannata perché è veloce a sperare" (Aristotele). Come non sono mancate autorevoli raccomandazioni a favore del potenziamento dell'istruzione, quasi che si trattasse di un pensiero particolarmente innovativo. "Tutti quelli che hanno meditato sull'arte di governare il genere umano si sono convinti che il destino degli imperi dipende dall'istruzione dei giovani" (Aristotele).

Tema caldo, quello dei giovani, sul quale è piombato il grande inverno della pandemia che ha raggelato i protagonisti spostando l'attenzione generale dalle statistiche di disoccupazione a quelle di occupazione delle terapie intensive. Eppure, oggi, si sta presentando un'interessante opportunità di mercato, da cogliere per ripensare il rapporto tra giovani e aziende a vantaggio di entrambi.



LE AZIENDE

Centrare gli obiettivi. Sinonimo di affidabilità e di buona gestione. All'esterno apprezzato dai mercati finanziari, all'interno gradito quale comando di apertura della paratia dei bonus a cascata. Eppure, oggi, sono rare le aziende che annunciano risultati in linea con le aspettative. Pochi meriti, di fatto, per chi ne è al di sopra. Rari demeriti per chi ne è al di sotto.

Alta inattendibilità, figlia di un'ingovernabile incertezza. Fenomeno nuovo anche per chi, negli anni passati, ha maturato la presunzione di correggere le onde economiche gestendo i flussi finanziari. Economia liquida, ma con un controllo attento al livello dei fluidi. Evidentemente ora sfuggito di mano se la borsa si fa influenzare dalle dichiarazioni di Fauci né più né meno che da quelle di Powell.

Guida aziendale complessa, dove l'esperienza passata può servire solo a evitare le buche più dure, ma non ad affrontare gli improvvisi tornanti, imprevedibili anche per il navigatore più sofisticato, non programmato per le varianti. Sorge legittima la domanda se le imprese siano oggi dotate di organizzazioni in grado di affrontare uno scenario economico ad alto tasso d'instabilità che richiede flessibilità, rapidità di risposta, adattamento a improvvisi cambi di rotta, soluzioni innovative, autonomie decisionali, coraggio. Nascono spontanei dei dubbi nei riguardi delle strutture caratterizzate da

perforanti verticalizzazioni, estenuanti procedure, frammentate responsabilità, ammorbanti processi. Telai indispensabili per il corretto assetto di complesse macchine aziendali a trazione globale. La cui conduzione è supportata da scuderie di manager omologati, scelti sulla base di collaudati percorsi universitari, abilitati da esperienze professionali maturate in complesse strutture aziendali e quindi inseriti nei corridoi preferenziali riservati ai talenti.

Tutto normale, tradizionale, ripetitivo, quasi scontato. Un lusso che poche aziende si possono oggi permettere in un contesto ad alta imprevedibilità. Che comporta il fatto di avere persone in grado di riflettere e di agire in modo non condizionato dal passato, portatrici di un pensiero fresco. Che abbiano l'audacia di andare al di là dei paradigmi aziendali, che sappiano cogliere le opportunità invisibili, che si muovano veloci con scatti improvvisi, secondo uno schema di gioco nel quale l'individuo può prevalere sul processo.

Partita complessa che richiede una squadra forte con un giusto mix di esperienze, dove i giocatori più stagionati sono affiancati da giovani che vengono messi in campo sin dal primo tempo con ruolo di titolare, piuttosto che essere relegati in una panchina lunga.

Da anni le aziende professano di fare una politica di grande apertura verso i giovani, salvo poi tenere la cassaforte del comitato di direzione ben salda in mani segnate dal tempo.



LEADERSHIP

Se si ritiene che essi possano dare un significativo contributo in termini di forze fresche nel remare per uscire dal ventre dell'onda e non farsi risucchiare verso il fondo, allora le aziende devono ripensare alle proprie politiche nei loro riguardi. Ponendosi delle domande, che riguardano vari ambiti. Se puntare verso esperti tecnologici e digitali da avviare a carriere specialistiche o aprirsi anche verso profili di generalisti portatori di pensiero laterale. Se privilegiare curriculum vitae lineari e consistenti, accantonando magari validi giovani con percorsi discontinui a causa delle varie recenti crisi economiche, che però li hanno portati a maturare solidità interiori. Se persistere nella suddivisione tra talenti e non, creando una semplicistica classificazione che i giovani faticano a comprendere, sapendo essi riconoscere bene chi tra di loro possiede un talento, meno chi viene battezzato come talento.

Un ripensamento, dunque, dei criteri di scelta, aggirando gli schemi tradizionali per vedere al di là degli scontati *bravi* alla ricerca di coloro che siano veramente in grado di fare la differenza, puntando maggiormente sulle capacità e le caratteristiche personali. Il che richiede indubbiamente uno sforzo particolare.

La vera sfida, comunque, per le aziende è quella di dare ai giovani posizioni di responsabilità tonda, con autonomia e potere delegati. Passo non facile per organizzazioni che negli ultimi vent'anni hanno conosciuto irrisori tassi di crescita economica, con progressivo invecchiamento della popolazione manageriale e la concentrazione del comando nelle mani di pochi. Eppure, l'essenza stessa di una politica di apertura verso i giovani sta nel dare loro ruoli gestionali importanti.

E non si tratta di una novità, se si guarda a quanto avvenne nell'ultimo ventennio del secolo scorso. Fu proprio a partire dagli anni '80, in gran parte spinti dalla cultura delle multinazionali estere, che molte posizioni apicali furono affidate a trentenni. Una buona laurea, un prestigioso MBA, un curriculum mosso con esperienze al massimo triennali, costituivano il passaporto ideale per posizioni di general management. Carriere veloci, brillanti, ma soprattutto sostenute da un'economia che, con l'eccezione della crisi del '92, mostrava incoraggianti tassi di crescita. Condizioni di mercato in sviluppo che perdonavano anche errori gestionali e che permettevano di consolidare le esperienze manageriali e di sviluppare una classe che poi, per decenni, è stata l'asse portante della dirigenza di numerose società. Ecco, forse oggi, rimbalzate, rinforzate dal boost dei fondi europei e inebriate dalla temporanea sospensione del proibizionismo verso l'eccessivo consu-



mo di risorse finanziarie, si stanno configurando quelle positive condizioni di mercato che permettono di sostenere una politica più coraggiosa nei riguardi dei giovani. Finalmente, dopo vent'anni di stagnazione.

E ora in alto, con un grande salto, a offrire prospettive concrete, e non posti di lavoro con stipendi da saldo. Il che non può che avere effetti positivi sul morale. "La mente che è ansiosa per gli eventi futuri è avvilita" (Seneca). Si tratta di agire rapidamente, per impostare una coraggiosa azione di empowerment dei giovani cavalcando queste irripetibili opportunità di mercato.

Parallelamente le aziende dovrebbero porsi il tema di riequilibrare le politiche di compensation, oggi fortemente sbilanciate a beneficio del top management. È indubbio che le condizioni d'ingaggio dei giovani sono oramai da alcuni anni estremamente favorevoli alle aziende. E ciò permette loro di realizzare proficue efficienze, finalizzate a preservare un'insana competitività internazionale, basata di fatto sulla compressione dei costi del personale, a compensazione della scarsità di investimenti industriali in produttività. Eppure, se si vuole evitare che in futuro i giovani di oggi vadano in pensione con importi assimilabili alle paghettoni che ricevevano dai genitori – il che li farebbe sentire eternamente giovani, ma con perdita di dignità – si dovrebbe allora, sin dai primi impieghi, versare contributi ragionevolmente in linea con i principi di una sana politica di sostenibilità sociale di lungo periodo. Materia per una seria riflessione e approfondimento per i sostenitori del *purpose* aziendale. Retribuzioni più elevate, consistenti prospettive di crescita professiona-



le, convincimento di poter contribuire a un solido rilancio economico del paese, sono tutti ingredienti che aiutano a rendere più appetitosa la prospettiva di giocare il proprio futuro in Italia.

I GIOVANI E I LEADER

“Sgobba per fare di te stesso una persona notevole per un talento o per l'altro” (Seneca). Se ci si attende dalle aziende un cambio di passo nella politica dei giovani, altrettanto ci si aspetta dai diretti interessati. Le proposte allettanti possono servire a riconsiderare l'assioma del work-life balance, le sfide professionali possono essere viste come liane a cui aggrapparsi per emergere dalle paludi della comfort zone, le competizioni sul lavoro come opportunità di sviluppo personale. “Quando il valore è sfidato, si moltiplica” (Seneca). È che ci sono momenti della vita professionale nei quali bisogna darsi totalmente al lavoro, scavalcando le barriere protettive, anche a rischio di sbucciarsi la pelle, se comunque la posta in gioco è tale da procurare quella particolare emozione, propria della realizzazione professionale.

Alle aziende che sostengono che si sono rarefatti i giovani affamati di crescita e disponibili a sacrifici personali, bisogna chiedere se esistono dei terreni di caccia non ancora battuti, se i segugi si sono assuefatti ai soliti odori, se i tradizionali richiami non attraggono più come prima.

Ma ai giovani ambiziosi, che mirano a ruoli di peso, bisogna fornire modelli di leader a cui fare riferimento per ispirarsi e accelerare i loro tempi di sviluppo. “La via per imparare è

lunga se si procede per regole, breve e efficace se si procede per esempi” (Seneca).

Sarebbe opportuno domandarsi quanti siano i manager in azienda che agiscono volendo coscientemente rappresentare dei virtuosi esempi a cui orientarsi. E se gli attuali capi incarnino un modello di leadership nel quale i giovani si riconoscono e a cui si possono ispirare per fronteggiare scenari economici atipici e imprevedibili. Soprattutto in un contesto evolutivo nel quale l'essenza stessa della gerarchia è messa in discussione ed è alla ricerca di una nuova identità.

MATERIA FERTILE CODESTA, per le società di consulenza, per formulare proposte più o meno creative e fondamentalmente basate su una pervicace ricerca di discontinuità con il passato. Qualsiasi siano le ipotesi da immaginare, è difficile prescindere dal solco che l'aratro pandemico ha scavato nella vita delle persone, spaccando una crosta oramai consolidata nel tempo e mettendo a nudo un terreno che ha bisogno ora di essere ricompattato. Se già la componente valoriale era emersa nelle aziende affrontando tematiche quali il *purpose* e le innumerevoli sfaccettature della sostenibilità, essa ora diventa la base sulla quale modellare il profilo del leader. E se prima prevalevano le competenze finalizzate ad una corretta gestione del business, oggi il comprendere l'evoluzione delle esigenze umane di chi lavora in azienda, il riuscire a leggere i bisogni delle persone e saper rispondere in modo trasparente e diretto, il mantenere una guida coerente e affidabile, l'agire in modo consistente e autentico sono quei tratti del profilo che permettono di riconoscere, anche a distanza e in mezzo alla folla, il leader. Manager maturi, realizzati, equilibrati, ben posizionati al centro della scala che va dall'ingestibile *ego*, al farisaico *nos*. E per captare le vibrazioni emotive delle persone, per comunicare in modo semplice e convincente, è proprio al centro dell'azienda che deve stare il capo. In una configurazione che lo vede non solo come testa sovrastante, ma anche come cuore del corpo aziendale. Ruolo complesso quello del vero leader che, come tale, viene riconosciuto nella misura in cui appare chiaro che opera prioritariamente per il bene dell'azienda, con la freschezza intellettuale di chi non è condizionato dal bisogno di compiacere coloro che decidono del suo futuro. “Nessun uccello sale troppo in alto se non con le sue ali” (William Blake). ☺



MASSIMO MILETTI è Presidente di Eric Salmon & Partners.