



IL COMMENTO

L'equilibrio da ritrovare tra libertà e responsabilità

di Guido Tarizzo*

>>> L'articolo di Hewlett, Sherbin e Sumberg tratta in apparenza di cosa devono fare le aziende per attrarre le risorse e i talenti migliori, ma in realtà il tema vero è quello della libertà. Le autrici fanno riferimento ai valori e alle motivazioni dei due gruppi demografici quantitativamente dominanti oggi e nei prossimi 10/15 anni: gli attuali cinquantenni (i cosiddetti *baby boomers*) e i nati tra il 1979 e il 1994 (la Generazione Y), identificando ciò che li accomuna in concetti quali flessibilità, autonomia, impegno sociale; novità, che a loro volta si declinano in pratiche organizzative quali il lavoro a distanza, i periodi sabbatici, il tutoring a distanza, il social networking, l'eliminazione dei controlli, lo sviluppo di carriera strutturato come possibilità di accedere a sfide sempre più nuove e stimolanti.

Queste dinamiche vanno tutte nella direzione di garantire al soggetto più libertà individuale e il luogo di lavoro - una volta distinto e separato dalla vita privata - viene oggi «invaso» da richieste pressanti e onnicomprensive di libertà di fare quello che si crede. È il mito della «libertà onnipotente» che accomuna oggi ventenni e cinquantenni, per cui si pretende di lavorare meno, altrove e senza controlli, ma guadagnando lo stesso o di più, di non andare mai in pensione, di essere continuamente «stimolati» da sfide eccitanti e nuove, ma al tempo stesso protetti da tutor e social network, di essere autonomi e insieme di poter godere di un flusso continuo di avanzamenti e promozioni. Un mito figlio dello sviluppo stesso del capitalismo globale che, negli ultimi venticinque anni, è uscito dai limiti nazionali e continentali e si è dato una dimensione davvero mondiale - quindi *senza limiti* - comprando materie prime ovunque, installando capacità produttiva ovunque, vendendo gli stessi prodotti ovunque, conquistando la Cina e i Paesi ex sovietici, costruendo una rete di rapporti finanziari che copre l'intero pianeta.

Al fondo c'è l'idea che se se una cosa è possibile *tecnicamente* - indipendentemente quindi dall'essere sostenibile o giusta - è per ciò stesso lecita: in base a questo principio il baby boomer e l'appartenente alla Generazione Y pretendono un ambiente di lavoro caratterizzato dall'assenza di limiti e di autorità, flessibile, collaborativo, modulare, stimolante e innovativo.

Purtroppo, sappiamo già come è andata a finire. A differenza di quanto affermano le autrici, i valori e le motivazioni di baby boomer e Y (più dei primi che dei secondi, a voler essere onesti) sono tra le *cause* - e non l'antidoto - della crisi economico-finanziaria in atto nel mondo. E il mito della libertà a ogni costo, anche nell'attività lavorativa, si è già rivelato del tutto illusorio e portatore di effetti perversi.

Del tutto improponibile - addirittura irreali - è poi il paradigma etico-organizzativo dei baby boomer/Generazione Y se applicato alla realtà - italiana e

non solo - di oggi: immaginate un imprenditore o un manager di un'azienda alle prese con cali di fatturato dal 20 al 50%, debiti impossibili da rimborsare, stabilimenti e filiali da chiudere, legioni di dipendenti da licenziare, che si vede arrivare un «talento» che vuole lavorare al 50% da casa, avere un tutor intergenerazionale, farsi appena possibile un anno sabbatico, però -naturalmente- essere parte di un team di altissimo profilo al quale è stata assegnata una sfida estremamente stimolante e unica, pronto comunque a fare le valigie per andare a seguire un programma di aiuti economici in Africa o a soccorrere una popolazione colpita da un uragano....

La dinamica «talento da accaparrarsi» - «azienda attrattiva per i talenti migliori» va ribaltata a partire dalle sue basi culturali: il talento (baby boomer o Y che sia) descritto dalle autrici non è una risorsa preziosa, ma un poveraccio che ha guardato troppa televisione, un irresponsabile mai cresciuto, vittima del delirio di onnipotenza durato trent'anni e sfociato nella crisi globale; l'azienda attrattiva non è quella mamma oblativa la cui funzione principale è *offrire* (tempo libero, anni sabbatici, tutor, riconoscimenti e crescita a go-go) che abbiamo tutti sognato quando avevamo cinque anni, ma un soggetto sociale innanzitutto etico che chiede impegno e dedizione ed elargisce ricompense *collettive e sociali*, non *individuali*.

Il futuro - a meno che non si auspichi un protrarsi indefinito della crisi attuale o un alternarsi di periodi di breve prosperità, seguiti da cicli depressivi piuttosto lunghi - dovrà pertanto riappropriarsi in modo adulto e costruttivo dell'idea del limite e della contestualizzazione della libertà individuale, in un quadro di crescita magari più lenta e meno impetuosa ma più ordinata, di sviluppo duraturo e sostenibile, per dare un senso più umano e collettivo agli obiettivi che la società e i suoi attori si pongono.

Nei luoghi di lavoro più che la flessibilità, il lavoro a distanza, l'anno sabbatico o il social networking, varrà la pena ricercare e premiare l'impegno individuale, l'onestà e la trasparenza, l'intelligenza e la generosità, l'assenza di ipocrisia, la capacità di dare piuttosto che il chiedere continuamente. Saranno le persone mosse da queste motivazioni i veri talenti che le imprese dovranno attrezzarsi per attrarre, se vogliono sopravvivere e prosperare. <

**Guido Tarizzo è uno dei Partner fondatori di Executive Interim Management (EIM), la maggiore società internazionale di Temporary Management. Oggi è Presidente e Amministratore Delegato di Executive Interim Management Italia. Ogni anno EIM gestisce più di 400 missioni di Interim Management nel mondo, 50 delle quali in Italia prevalentemente nel settore industriale e della distribuzione.*