



GIOVANI E LAVORO. Come potenziare la linfa vitale delle imprese

Sovrani del nostro futuro

Non basta trovare un lavoro. Bisogna avere la consapevolezza del profondo significato che riveste nella costruzione della nostra identità professionale, dell'approccio proattivo che possiamo avere, del contributo che possiamo dare all'intelligenza sociale





Elisabetta Castagneri, management consultant e docente della Fondazione Idi, è tra gli ideatori di un percorso di mentoring avviato lo scorso 16 maggio, che come si legge nella stessa *brochure*, vuole “dare voce alle nuove generazioni, potenziandone lo sviluppo personale”. «Guardi – esordisce con slancio –, prima di qualsiasi considerazione, vorrei che in Italia riprovassimo a sentirci “Cittadini sovrani”. Questa espressione non è di un politico o di un esperto dell’ultima ora. Sono parole di Lorenzo Milani, che per me era un autentico formatore rivoluzionario o un rivoluzionario formatore». Con lei parliamo di giovani e significato del lavoro.

Ha scelto un modello impegnativo per avviare la discussione, come ambizioso del resto appare l’obiettivo del corso, che implica una duplice prospettiva esistenziale di crescita personale e professionale, che ci renda pienamente autonomi, titolari appunto di sovranità. Ma come è possibile oggi, in un contesto “sviluppo” senza lavoro?

In un contesto in cui autonomia significa indipendenza economica e indipendenza economica significa lavoro, probabilmente è proprio così: se non ho accesso al lavoro sento che le mie ali sono tarpate anche in termini di crescita personale, risultando di fatto impedito il passaggio dalla condizione di “figli” alla condizione di “adulti”. Un giovane può certamente esprimersi anche in ambiti diversi da quelli professionali, può dedicare il suo impegno e le sue energie nell’ambito del volontariato, può scrivere musica o poesie ma, se non è economicamente autonomo, finisce col sentirsi un eterno adolescente.

Può spiegarci come nasce questo progetto della Fondazione Idi?

Il progetto si rivolge alle persone che hanno la fortuna di lavorare, per aiutarle a non sprecare la preziosa occasione di crescita che è loro offerta e, nel contempo, per aiutare le aziende a cogliere il meglio delle potenzialità di questa nuova linfa. Se chi non lavora, di certo, non vive una condizione facile, va detto che anche le risorse entrate in azienda spesso risentono del clima di incertezza. Succede sovente che quando si ha un lavoro ci si senta già così fortunati da non concedersi ulteriori aspettative di sviluppo. Per evitare di sbagliare, meglio accontentarsi di galleggiare, esprimere poche opinioni, tenere le idee per sé. Accade anche che dopo anni di stage gratuiti ma non gratificanti, le persone abbiano sviluppato dentro di sé un atteggiamento disilluso, quasi cinico, come se il mondo del lavoro potesse solo offrire sfruttamento e scorrettezze. Se queste sono le premesse, è meglio difendersi evitando ogni coinvolgimento, spegnendo le vocazioni e mettendo nel cassetto le ambizioni. Giovani, con alto potenziale, finiscono così per cadere in un approccio passivo: “ditemi quello che devo fare e io lo eseguo”. “Crescendo” nasce per prevenire e rimuovere questi atteggiamenti e per far sì che lo slancio delle nuove generazioni non si assopisca.

Hard skills e soft skills rappresentano un binomio su cui da sempre gli esperti discutono. Trovare una sintesi alta tra queste “diverse” forme di sapere è possibile?

Il nostro percorso non si propone di aumentare le skill specialistiche e tecniche dei partecipanti, ma le potenzierà, offrendo loro le skill relazionali necessarie a dare voce al proprio sapere, a farsi ascoltare e ad ascoltare in maniera open minded le idee degli altri, per essere convincenti in maniera costruttiva. Inoltre, il progetto ha l’ambizione di affiancare il *know how* al *know why*; a volte le Risorse giovani sono innamorate del loro know how tecnico e specialistico e tendono a pensare che sia una dote sufficiente per essere preziosi in azienda; in realtà la ricerca del prodotto perfetto, della tecnologia perfetta, della procedura perfetta, hanno senso se si sa bene per che cosa, per chi, per quale scopo debbano essere perfetti. Altrimenti, come diceva Seneca: “Non c’è mai vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare”.

“La casa delle pmi” è lo slogan di quest’anno scelto dalla Fondazione Idi. In un momento in cui i livelli di disoccupazione soprattutto giovanile hanno raggiunto una quota drammatica, di quali competenze hanno realmente bisogno le nostre imprese per migliorare i fattori della competitività?

Le imprese devono sapersi dare obiettivi sostenibili nel lungo periodo e non obiettivi “predatori” di breve, devono avere il coraggio degli obiettivi “e-e”, comprensivi dei risultati economici, ma anche del rispetto dei vincoli etici e dell’ambiente. I collaboratori devono guardare a questi obiettivi e saper trovare le strade per arrivarci senza concentrare l’attenzione sugli ostacoli, che finiscono per diventare alibi. Dobbiamo contribuire a diffondere una mentalità *problem solving* orientata ai risultati più che alla ricerca delle cause.

Il rapporto tra junior e senior, un binomio delicato che lascia trasparire uno dei grandi temi del nostro tempo. La formazione può far scattare una “nuova alleanza” tra le generazioni?

“Crescendo” vuole proprio favorire la convivenza multi-generazionale nelle organizzazioni offrendo alle risorse più giovani modelli di dialogo, che li aiutino ad apprendere dai senior senza pregiudizi e senza ostacoli relazionali. In questi ultimi anni non mi sembra di assistere a uno scontro tra generazioni; diversamente da quanto accaduto nei decenni precedenti, i senior non sono portatori di tradizioni o di tabù che i giovani desiderano abbattere; senior e junior non sono su fronti diversi, ma stanno sullo stesso fronte e su quel fronte non c’è posto per tutti. Più che scontrarsi, le generazioni rivaleggiano, si guardano con sospetto. Inoltre, spesso capita che senior e junior dicono le stesse cose, ma gli junior le dicono usando canali nuovi a cui i senior non hanno facile accesso. È facile immaginare come, all’interno delle organizzazioni, i gruppi di lavoro misti ne risentano. A queste



difficoltà le aziende più grandi rispondono con l'age management e a fianco di "Crescendo", pensato per gli junior, si sta diffondendo – per fortuna – anche una formazione dedicata agli *over fifty*, tesa a rivitalizzarne la motivazione, il pensiero flessibile, la disponibilità al cambiamento e, *last but not least*, la familiarità con social network e blog.

Il rapporto tra le generazioni nell'ottica delle Pmi si è spesso tradotto in un tema di conflitto mai risolto. Come va affrontato, secondo lei?

Ho smesso di tenere il conto di quante aziende, con origini italiane, nate poco più di cinquanta anni fa, hanno ceduto la proprietà e la gestione quando il fondatore e titolare è arrivato all'età della pensione e oggi sono integrate in grandi gruppi multinazionali. Vivo questo fenomeno come un'emorragia da tamponare. Credo che in molti casi gli strumenti per la gestione dei conflitti possano essere di aiuto per far collaborare senior e validi junior: consulenti capaci di coniugare l'attenzione al business con l'attenzione alla mediazione familiare, possono essere interlocutori preziosi per facilitare il passaggio del testimone. Analogamente, la formazione può aiutare fornendo gli strumenti di comunicazione, che facilitano il dialogo costruttivo anziché la polemica e il rancore distruttivi. A volte accade che i validi junior manchino (ma mancano davvero o sono oppressi dal confronto con dei senior di grande valore?) e così il passaggio del testimone all'interno della famiglia non è possibile; per questi casi vorrei che le istituzioni aiutassero una ripresa dell'imprenditorialità italiana giovane, così che nelle imprese fondate da italiani possa continuare a scorrere linfa fresca di casa nostra.

Valorizzare l'"intelligenza sociale" dei giovani, è uno dei must essenziali del

progetto. Con quali interventi è possibile rafforzarla?

In azienda, nelle organizzazioni, in famiglia, è necessario conciliare obiettivi diversi: gli obiettivi della produzione ("vogliamo i materiali migliori!") devono conciliarsi con quelli degli acquisti ("vogliamo spendere poco"). Per

trovare una soluzione, entrambi gli attori devono puntare a obiettivi più vasti, cioè agli interessi di tutta l'azienda. Questo approccio richiede la capacità di ascoltare l'altro, di comprenderlo e di integrarne il punto di vista anche se distante dal nostro, cioè richiede flessibilità mentale e relativismo; queste capacità sono espressione della nostra intelligenza sociale e sono diverse dalle capacità espresse dalla nostra intelligenza logica, matematica, razionale, che è più rigorosa.

Proviamo in conclusione a ripercorrere le parole chiave del corso. "Inserimento" come si declina in un ambiente produttivo?

L'inserimento funziona se non è un incastamento passivo, di chi si accontenta di aver trovato "il posto" e "si mette tranquillo". La formazione di "Crescendo" vuole aiutare le Risorse giovani a inserirsi nelle organizzazioni con consapevolezza: vuole aiutarle a farsi domande e a cercare risposte, a non diventare né acritici né ipercritici.

E "Responsabilità"?

Significa sentirsi "alleati" della propria organizzazione, non "sottoposti" o "contro parte". Credo nel vantaggio competitivo offerto da persone pensanti, persone capaci di affrontare il compito quotidiano sapendo guardare ai risultati di insieme, che sanno spaccare una pietra immaginando già la bellezza della cattedrale che stanno costruendo. Persone che ci mettono del loro, che sanno affrontare le situazioni quotidiane non solo leggendo le procedure, ma andando a caccia di soluzioni e senza aspettare che qualcuno le cali dall'alto, tese a perseguire risultati aziendali e non solo a coltivare il proprio orticello. "Crescendo" vuole aiutare le nuove Risorse a diventare leader all'interno delle organizzazioni, imparando prima di tutto a essere leader di se stessi.

E ora la più difficile: "Futuro".

Futuro significa rendersi conto a venticinque o trenta anni che i prossimi venti possono e devono essere nelle nostre mani e che sta a noi pensare, ora, a come vorremo essere domani e impegnarci a essere artefici del nostro destino. Ci sono già tanti ostacoli per realizzarsi, sarebbe assurdo aggiungerne un altro, il peggiore: non sapere dove si vuole arrivare. Noi vogliamo aiutare le risorse a definire le proprie aspirazioni e a trasformarle in progetti realizzabili e conciliabili con le esigenze aziendali. ■

Ma.C.

Elisabetta Castagneri

