

Autenticità, equilibrio, sfide vere

Tre fattori guidano radicali cambiamenti di stile di vita e di carriera

di **Riccardo Paterni**

L'autore esplora mutamenti nello stile di vita, e quindi nell'atteggiamento di fronte al lavoro e alla carriera, che appaiono evidenti a chi osserva da vicino cosa accade negli Stati Uniti. Negli ultimi dieci anni si è fatto sempre più marcato il trend che vede uomini e donne lasciare posizioni di rilievo e prestigiose carriere per la famiglia e per impieghi più autonomi, meno importanti, meno remunerativi ma più valorizzanti da un punto di vista individuale. Al cambiamento di atteggiamento da parte delle persone segue, sia pur lentamente, il cambiamento da parte delle aziende. Anche in Italia, forse, qualcosa si muove.



Riccardo Paterni, co-fondatore di Professione Lavoro (R) e di Knowledgefor Action & Action for Knowledge (USA); coordina SaperePerFare.it e KnowledgeForAction.info e progetti di consulenza e formazione in Europa e negli Usa.

La questione iniziò a balzare all'attenzione della stampa popolare statunitense nel settembre del 1997 quando Brenda Barnes, (43enne al vertice della divisione North America della PepsiCo.) decise di lasciare il suo prestigioso impiego dato come naturale sicura anticamera alla posizione di CEO della PepsiCo. a livello globale visto l'imminente pensionamento dell'allora amministratore delegato. La stampa in particolare sottolineò le ragioni della scelta della Barnes che affermò *"I am not leaving because my children need more of me; I am leaving because I need more of them"* ("Non me ne vado perchè i miei figli hanno bisogno di me; sono io ad avere bisogno di loro").

Negli ultimi dieci anni negli Usa questo trend di persone (uomini e donne) che lasciano posizioni di rilievo e prestigiose carriere per la famiglia e per impieghi, spesso autonomi, meno prestigiosi, meno remunerativi ma più valorizzanti da un punto di vista individuale, si è fatto sempre più marcato. Un recente libro ha presentato una approfondita ricerca sul tema: Lisa A. Maniero e Sherry E. Sullivan *The Opt - Out Revolt. Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*, Davies-Black Publishing, 2006 .

Teniamo a mettere in evidenza i fattori che sono stati identificati come fulcro di questo cambiamento: la ricerca di autenticità, la ricerca di equilibrio e la ricerca di sfide vere nel proprio contesto professionale. Sono questi valori chiave che sono emersi passo passo contemporaneamente al progressivo manifestarsi di dinamiche organizzative che ne hanno sempre maggiormente minato la reale presenza nel tradizionale contesto aziendale.

Scandali provenienti dal mondo finanziario; colossali frodi nei confronti di investitori, risparmiatori e lavoratori (il caso Enron come esempio su tutti); un incremento sempre più pesante di tempo lavorativo richiesto dalle aziende a discapito del tempo personale e da dedicare alla famiglia; un progressivo scollamento fra le individuali necessità di espressione di talento e creatività vera e i troppi vuoti formalismi e servilismi al puro profitto nel breve termine da parte di Corporations apparentemente sempre meno capaci di proiettarsi costruttivamente a lungo ter-



mine nelle mutevoli dinamiche di mercato.

Perché le persone lasciano le aziende

The Opt - Out Revolt. Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers: in italiano il titolo di questo libro più o meno suonerebbe così: “Uscirne in segno di rivolta. Perché le persone lasciano le aziende e creano carriere caleidoscopio”.

No, non si tratta di un libro su una rivoluzione politica o sociale basata su un’ideologia comunista o socialista, si tratta di uno studio molto originale e approfondito di recente pubblicato negli Usa il cui obiettivo è quello di comprendere le cause e la natura di un fenomeno che in America è progressivamente cresciuto negli ultimi dieci anni. Sempre più persone (uomini e donne) con professionalità ben formate ed esperienze consolidate, scelgono di uscire dal mondo delle aziende e delle Corporation in cerca di una dimensione lavorativa più in sintonia con il loro essere e questo anche a scapito di pesanti tagli nel reddito annuale. Inizialmente le autrici dello studio volevano impostare la loro ricerca sul mondo femminile poiché i media avevano messo in evidenza i casi di famose donne-manager che avevano compiuto importanti e drastiche scelte di vita sovente per essere più vicine alla famiglia. Ben presto, nel corso della ricerca, è emerso che il fenomeno ormai interessa anche gli uomini tanto quanto le donne e lo studio è stato allargato e sviluppato sotto vari punti di vista. Ne è emerso un interessante spaccato dell’attuale contesto lavorativo negli Usa che va a cogliere l’essenza di ciò che effettivamente è cambiato e continua a cambiare nelle dinamiche interne aziendali e le inevitabili ripercussioni di natura psicologica e sociologica che ciò comporta. Il contesto lavorativo negli Usa è sempre stato molto diverso rispetto a quello italiano e resta tale tutt’oggi con un mercato del lavoro molto più fluido e dinamico e un tasso di disoccupazione generale molto più basso; al tempo stesso i punti chiave di questo studio dovrebbero far riflettere molto anche in Italia perché sono destinati ad avere il loro peso e la loro influenza anche nelle nostre aziende.

La fine della carriera

Il libro fin dalle prime pagine mette in evidenza la testimonianza diretta di persone ormai in pensione che hanno lavorato nella stessa azienda per trenta, quaranta

o più anni. Hanno iniziato dal basso, da ruoli secondari e marginali e passo passo, per meriti diretti o semplicemente perché erano rimasti stabili e tranquilli al loro posto mentre altri andavano in pensione, sono riusciti a formarsi una carriera che li ha portati alla pensione. Magari nel corso di decenni l’azienda ha attraversato periodi di crisi ma loro sono sempre stati convinti che in qualche modo si sarebbero raggiunte delle soluzioni e il proprio fedelissimo posto di lavoro non sarebbe stato toccato. La loro fedeltà e la loro dedizione sono state premiate; l’accordo tacito (negli Usa) di tutela fra azienda e lavoratore ha funzionato, il percorso magari lento ma affidabile della carriera si è sviluppato di fronte a loro senza spiacevoli sorprese lavorative.

Le autrici mettono in parallelo questi profili di carriera con le testimonianze di uomini e donne che hanno vissuto i drastici cambiamenti organizzativi degli ultimi venti anni. Non importa con quale pazienza, dedizione e fedeltà ci si sia apprestati a scalare i gradini della gerarchia, quando sono arrivati i momenti di crisi le aziende hanno dapprima iniziato a tagliare i costi proprio dal personale. Il downsizing ha avuto un pesante impatto sia sui diretti interessati che su coloro che sono rimasti in azienda; l’accordo tacito di rispetto, fedeltà e dedizione che aveva dato forza e sicurezza allo sviluppo economico nel dopoguerra si è dissolto nell’arco di pochi anni e nel clamore dei media di pesantissimi tagli di personale da parte di molte rinomate corporation.

Questo di fatto ha determinato la fine del concetto di carriera nel suo senso più tradizionale, cioè quello di percorso gerarchico all’interno della stessa azienda. Nelle organizzazioni detti percorsi lineari di carriera sono stati sostituiti da una giungla di opportunità e problematiche in continuo cambiamento; per dirla con le parole di Peter Drucker (citato dalle autrici) “Non c’è più nessun tipo di scala gerarchica aziendale che segna la strada della carriera; non c’è più nemmeno la scala stessa.

Ormai il tutto è più simile a una giungla dove ti devi portare il tuo machete”. L’idea di carriera in senso tradizionale negli Usa è quasi del tutto scomparsa e si è affermata invece la carriera-caleidoscopio molto più legata alle capacità dell’individuo che nella giungla del mondo del lavoro e del mercato si fa strada con il suo machete (talento, esperienze, capacità) e passa da un





progetto all'altro lavorando anche contemporaneamente per più organizzazioni. Lo studio evidenzia anche che recentissime ricerche nel campo neuroscientifico applicato al cervello hanno rilevato la presenza di una differenza di base nell'approccio della donna e dell'uomo rispetto ai punti di vista sulla società. Mentre per le donne sono le relazioni interpersonali a guidare le loro decisioni, per gli uomini è la gerarchia sociale a contare di più; questo comporta che la concezione della carriera da parte dell'uomo è di natura lineare e sequenziale mentre per la donna è di natura non lineare e relazionale. Per questi motivi, molto ben articolati e approfonditi nel libro, le donne si trovano, o potenzialmente possono trovarsi più a loro agio nell'ambito delle emergenti carriere caleoscopiche.

Le ragioni della rivolta

Venute meno le garanzie di sicurezza che erano maturate nei fatti nel corso di decenni fra aziende e lavoratori ecco che sono iniziati a maturare i semi della rivolta di cui parlano le autrici. Venendo meno le certezze, le persone hanno iniziato a riflettere più concretamente sulla natura e sull'essenza del loro ruolo lavorativo: ciò che si da per il lavoro, ciò che si ottiene e ciò che si perde per il lavoro. Lo studio mette in evidenza che sono essenzialmente tre i bisogni che sono emersi come di sostanziale importanza: il bisogno di autenticità, il bisogno di equilibrio, il bisogno di sfide vere. L'autenticità è legata alla necessità di comportarsi nella vita privata e al lavoro in linea con dei valori, dei principi in cui si crede veramente. Il mondo delle Corporation negli ultimi anni si è reso protagonista di scandali che hanno incrinato il senso di autenticità percepito da molti lavoratori (e questo non è successo solo negli Usa). Non vale più la pena perdere autenticità per una carriera gerarchica che non da più le sicurezze di prima. L'equilibrio è legato ad un giusto bilanciamento di tempo dedicato al lavoro e alle attività private (famiglia, svaghi, divertimento).

Le statistiche mettono in evidenza che negli ultimi cinquanta anni negli Usa le ore settimanali dedicate al lavoro sono continuate ad aumentare sia per mantenere uno standard qualitativo di vita più alto sia perché lunghe ore spese al lavoro sono state considerate come il trampolino di lancio verso il prossimo gradino della scala gerarchica. Tutto questo è stato messo pesantemente in discussione nel corso dell'ultimo decennio sia da donne

che da uomini; uomini che sono sempre più vicini e coinvolti con la famiglia e il loro ruolo di padri. Infine il bisogno di sfide vere è legato alla necessità di percepire una reale progressione delle proprie capacità e una cura più diretta rispetto alla natura e allo sviluppo dei propri talenti. Troppo spesso le aziende trascurano del tutto questi aspetti di sviluppo personale e professionale (magari se ne parla parecchio ma poi in concreto si fa ben poco); poiché nella giungla del mercato del lavoro ormai 'ognuno è per sé, sempre più persone hanno scelto carriere-caleidoscopio proprio per individuare e coltivare al meglio i propri talenti e le proprie capacità.

E le aziende stanno a guardare?

La parte conclusiva del libro evidenzia che già parecchie aziende negli Usa hanno cercato di prendere delle contromisure per arginare la fuga di talento e conoscenze causate dalla 'rivolta'. Le autrici approfondiscono diverse pratiche già in corso presso aziende americane di varie dimensioni. Ne scaturisce un'articolata critica alla superficialità con la quale dette aziende



stanno affrontando la questione. Alcuni esempi: invece di continuare ad offrire percorsi di carriera lineari e tradizionali (che come abbiamo evidenziato hanno perso comunque di credibilità) le aziende dovrebbero concretamente offrire opportunità di carriere-caleidoscopio al loro interno, ciò significa l'opportunità di lavorare concretamente su progetti in cui si possano impiegare al meglio le proprie capacità offrendo anche l'opportunità di prendere dei periodi più o meno estesi di interruzione fra un progetto e l'altro. Invece di offrire semplicemente una relativa flessibilità nell'orario di lavoro, fare un uso più efficace e accorto della tecnologia (ad esempio videoconferenze) per ridurre al minimo indispensabile la presenza fisica delle persone in azienda.

Complessivamente queste riflessioni portano a stravolgere la tradizionale forma di organizzazione aziendale, centrata su un sistema relativamente rigido di comando e controllo, per farla evolvere in un sistema molto più fluido e aperto basato non sul controllo ma sul modo di consentire alle persone di esprimere al meglio la propria



professionalità facendo cardine appunto sui fattori di autenticità, equilibrio e sfida. In altre parole l'azienda dovrebbe dare molto più spazio alla dimensione individuale e, al tempo stesso, l'individuo dovrebbe mostrare la propria capacità di conquistare e gestire questo spazio esprimendo e sviluppando la propria professionalità nell'interesse suo e dell'azienda.

È da notare che questo tipo di organizzazione aziendale fluida e che mette in primo piano l'individuo è già praticata, da anni e con successo, da alcune aziende come ad esempio la brasiliana Semco di Ricardo Semler.¹

A questo punto alcune dinamiche psicologiche e sociologiche nel mondo del lavoro Made in Usa si stanno affermando sempre più prepotentemente; sta alle aziende comprendere la natura di queste dinamiche e utilizzarle a proprio vantaggio.

La ricerca di autenticità

Lo studio di Lisa A. Maniero e Sherry E. Sullivan (che ha coinvolto parecchie migliaia di statunitensi) ha rilevato che l'autenticità è percepita come la necessità di



essere genuini, di essere veri con se stessi con i valori che si hanno dentro. Spinge le persone a fare cambiamenti lavorativi allo scopo di generare un salutare allineamento fra i loro valori interni e i loro comportamenti sia a lavoro che nell'ambiente domestico. In questo senso la forte necessità di 'essere

veri con se stessi' è emersa chiaramente, sia da parte di uomini che di donne. La ricerca di autenticità non è un aspetto passeggero, una moda, è un qualcosa di molto più profondo che fa parte di una vera e propria condizione individuale dell'essere, del vivere, del confrontarsi quotidianamente con contesti sociali, politici ed economici sempre più confusi e poco trasparenti. Alla base di tutto questo c'è un radicale cambiamento nella definizione e percezione del successo personale. Per molti ormai il successo non è più legato al livello della tradizionale scala gerarchica che si riesce a raggiungere, allo

¹Il recente libro di Ricardo Semler, *The Seven Day Weekend. Changing the way work works*, Penguin, 2004, tratta un tema molto vicino alla ricerca di Lisa A. Maniero e Sherry E. Sullivan.

status, al prestigio che si riesce a manifestare nelle più tradizionali forme materialistiche. Il successo è associato all'individuale percezione di felicità e soddisfazione rispetto agli obiettivi personali, piccoli o grandi che siano, che uno si prefigge. Obiettivi che hanno come caratteristica fondamentale quella di permettere alla persona di manifestare nel proprio comportamento, nel proprio essere, la propria autentica e genuina natura interiore.

La ricerca di equilibrio

La percezione di controllo nella gestione del proprio tempo è risultata essere un fattore chiave alle persone coinvolte in questo studio. È stato statisticamente rilevato che negli Stati Uniti le persone spendono molte più ore a lavoro rispetto a cinquanta anni fa. Se da un lato c'è stato un evidente miglioramento nel benessere materiale per molti, dell'altro questo ha comportato un investimento sempre più grande in termini di ore e di energie da dedicare al lavoro in azienda. All'interno delle famiglie si è assistito all'affermarsi di una reale parità di ruoli fra uomini e donne nella condivisione di compiti domestici e nel seguire lo sviluppo e la crescita dei figli.

Oggi sia uomini che donne sentono la necessità di dedicare maggiore tempo alla famiglia, a se stessi, alla soddisfazione di interessi extra lavorativi. Questo spinge le persone a cambiare percorsi professionali anche per favorire un maggiore equilibrio di tempo dedicato al lavoro e alla propria vita personale.

La ricerca di sfide vere

Lo studio dei ricercatori statunitensi ha rilevato cinque fonti di sfida professionale particolarmente sentite dalle persone:

- 1) Sfida nel maturare motivazione;
- 2) Sfida nell'ottenere riconoscimento di reali capacità;
- 3) Sfida nel crescere e nello sviluppare concretamente la propria professionalità;
- 4) Sfida nell'avere effettivamente un impatto costruttivo con il proprio lavoro;
- 5) Sfida nel continuare a stimolare e progredire il proprio livello di expertise professionale.

È stato rilevato che troppo spesso tradizionali ambienti lavorativi non forniscono spunti reali e genuini per tutto questo. Anche in questo caso si tratta di aspetti che non sono legati a standard esterni rispetto all'individuo, a ciò



che è considerato motivante, professionalmente stimolante dall'esterno, dalle norme e consuetudini culturali; sono fattori prettamente individuali, intimi e personali riferiti ai cinque elementi sopra citati che spingono le persone a scegliere di cambiare il proprio percorso professionale allo scopo di alimentare la percezione di sfide vere con cui confrontarsi e grazie alle quali si sente di crescere come persone e come professionisti.

Ma sono solo americanate?

Questo è ciò che avviene oggi negli Stati Uniti, in un contesto economico e sociale in cui tutt'oggi c'è comunque spazio per potersi esprimere ammesso di avere l'accortezza e la capacità di fissare al giusto livello le proprie aspettative e le proprie ambizioni.

In Italia cosa avviene? È in corso un trend simile che vede persone fare scelte di vita e professionali paragonabili a quelle dei colleghi statunitensi? Forse i valori di autenticità, equilibrio e sfide vere sono lussi che non possiamo permetterci. Forse non sono nemmeno un lusso perché non ne abbiamo bisogno. O forse no? Solo essendo genuini, 'veri con noi stessi' possiamo rispondere a queste domande. Il nostro sistema economico è meno dinamico ed aperto, una volta che sei fuori dal giro è difficile rientrarci (meno che mai in qualità di free-lance!). Tutto questo ci può portare a tenere ben stretto ciò che abbiamo, adattandoci e 'tirando avanti' ma siamo poi sicuri che questo faccia veramente il bene non solo nostro ma anche dell'azienda presso la quale stiamo lavorando?

Le americanate in Italia nel pensiero di Umberto Galimberti

Il lavoro dei ricercatori statunitensi, aldilà delle manifeste mire di natura umanistica e sociologica, punta pragmaticamente proprio a questo: cosa possono fare le aziende per accogliere, recepire e integrare costruttivamente questi cambiamenti socio-culturali che sono in corso? Da un lato le organizzazioni hanno bisogno di innovazione, di creatività, di idee, di talenti espressi per confrontarsi con i mercati globali. Dall'altro i lavoratori sentono la necessità di esprimere sempre maggiormente se stessi, ma vogliono farlo sulla base di valori profondi e di equilibri di tempo ed identità con cui le aziende devono imparare a confrontarsi.

A tal proposito anche noi in Italia abbiamo chi già fa

osservazioni che si avvicinano molto a quelle presentate dalla ricerca fatta negli Usa; è il filosofo Umberto Galimberti che in un articolo pubblicato su *La Repubblica* dal titolo "Che ci faccio qui?" scrive:

E la ragione strumentale, l'unica vigente nelle organizzazioni, è davvero sufficiente a immaginare nuovi scenari, a individuare impensate strategie, a motivare chi lavora e che per natura pensa anche in modo strumentale e quindi ideativo? Qui non servono corsi di formazione che non fanno che rafforzare la ragione strumentale, qui serve la consulenza filosofica, scrive Vitello, che, ampliando la visione del mondo di quanti operano in un'organizzazione, genera ideazioni più ampie, immaginazioni più ricche, motivazioni più sentite, capaci di rispondere a quella domanda angosciante e quotidianamente trattenuta che, negli ambienti di lavoro, si chiede: 'Che ci faccio io qui?'.

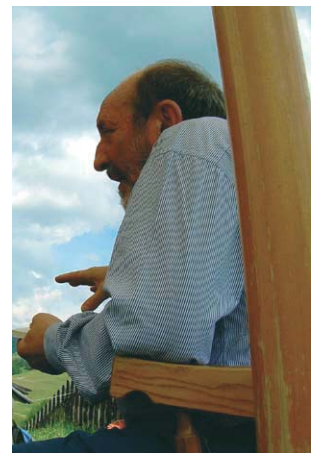
E questo non solo nell'interesse delle persone che lavorano, ma anche nell'interesse delle organizzazioni, che non possono pensare di superare periodi di stagnazione e depressione economica utilizzando unicamente il pensiero calcolante capace solo di far di conto.

Le idee non scaturiscono dai calcoli, ma dall'immaginazione, che non nasce da persone ridotte a esecutrici di strategie, ma da persone che, proprio perché riconosciute come tali, attivano, oltre al sentimento, anche il loro pensiero, in termini decisamente più produttivi di quanto non sia l'ideazione oggi affidata alle sole menti esauste dei pubblicitari.

E allora?

Allora, contesto statunitense, contesto italiano, necessità aziendali di creatività e innovazione e individuali di autenticità, equilibrio e sfide vere... i conti tornano?

Vogliamo, tutti noi, come individui, come aziende iniziare concretamente, genuinamente, a farli tornare nel reale interesse di tutti? O forse preferiamo continuare a prenderci in giro con il tran tran quotidiano e corsi di formazione per renderlo più digeribile? Vogliamo iniziare a fare di valori veri, quelli forti, interni, di identità il



Umberto Galimberti

perno dell'espressione della nostra professionalità? Le aziende potrebbero cominciare a essere sicuramente consapevoli e interessati complici in tutto questo.

Di identità, visione e valori genuini, realmente manifestati nei comportamenti quotidiani, sia come aziende che come individui ne abbiamo sempre più bisogno.

Resistere questi cambiamenti o fare finta che non siano presenti non servirebbe a niente in termini di innovazione, produttività e fatturati reali nel medio e lungo termine. In America c'è chi già inizia a rendersene conto e si può scommettere sul fatto che prima o poi questo è destinato ad avvenire anche in Italia.