

Blog EllePì - Generazioni: un dialogo interrotto? Leader e manager devono fare la loro parte



di Gabriele Gabrielli



Sono in molti a pensare che il dialogo tra generazioni si sia interrotto: genitori e figli, cittadini e studiosi. La sua profonda crisi, anzi, è il “nervo scoperto della società neocapitalista”[\[1\]](#). Le generazioni nate e cresciute dopo la seconda guerra mondiale hanno difficoltà a considerarsi anello di trasmissione verso un futuro che temono perché non sarà il loro. Si sono ripiegate e chiuse sulle loro paure. Concentrate a far proprie, con maggiore o minore consapevolezza, le idee e pratiche che annunciano con gran clamore la vincita della *tecnica* sulle fragilità dell'*uomo*, come l'invecchiamento e il progressivo indebolimento del corpo. Idee e pratiche narcisistiche incorporate nel mito dell'eterna giovinezza, vera manna per un'economia consumista e individualista che lo proclama e promuove. No!

Queste generazioni sembrano non starci e si ribellano a uno scenario di forzato passaggio generazionale; vogliono perpetuare la loro presenza in un mondo che non intendono lasciare in consegna, incapaci “di concepire e accettare la propria funzione di tramite”. E' come se si fosse spezzato un anello di congiunzione che non ha retto all'urto di un'onda che trascina con sé molte cose. Per esempio, una generazione di figli e nipoti cui, lasciati crescere in una situazione di iperprotezionismo, non è stato consentito di vivere i traumi dell'infanzia e attraverso questa sviluppare una vitalità autonoma negoziando il loro stato di dipendenza. E' una lettura critica della generazione cui appartengo, che offre una prospettiva diversa da quella autoreferenziale e accomodante proposta da Michele Serra[\[2\]](#) che sembra accusare le nuove generazioni di non avere più ideali e valori, di essere vuoti e perennemente “sdraiati” sul divano, ingrati, capaci solo di vivere in un mondo virtuale, senza relazioni autentiche e quindi disadattati. Le generazioni però

sono sempre, almeno in parte, il prodotto di quelle che le precedono. Ci dovremmo chiedere piuttosto cosa abbiamo portato in dote e cosa dovrebbero restituire le nuove generazioni di ciò che hanno ricevuto. L'idea, secondo alcuni, è che siamo in realtà un po' tutti complici di aver costruito quell'ideologia che rivendica l'essere "sciolti" da legami e vincoli perché "tutto gira attorno a noi" (i prodotti, i follower e gli altri, l'università ecc.), un'ideologia che legittima individualismo e piacere senza desiderio, qui e ora, tutto e subito. Così facendo oscuriamo però l'altra idea, quella che attribuisce all'esistenza il significato di un'esperienza misteriosa di debiti verso chi ci ha preceduto e responsabilità verso chi verrà dopo noi. *Accoglienza e restituzione*: sono infatti dimensioni costitutive del vivere in senso umano. Si giunge a esse attraverso l'esperienza, i suoi traumi e contraddizioni, a cominciare dall'infanzia e al modo in cui è vissuta. Queste riflessioni mi stanno accompagnando mentre scrivo la traccia di una conferenza che devo tenere per un gruppo di manager di una grande impresa. Mi è stato chiesto di discutere di *confronto generazionale* utilizzando la chiave del *management generoso*. La lettura psicanalitica delle difficoltà intergenerazionali che si esprimono anche nell'accogliere e nel dare - che mutuo liberamente dal saggio di Francesco Stoppa - offre molti spunti anche per comprendere quanto succede dentro i luoghi organizzativi. Ci suggerisce, per esempio, di rafforzare la conoscenza delle dinamiche comportamentali d'individui e generazioni valorizzando anche questa prospettiva. Il *flusso* delle generazioni è complesso, fatto d'interruzioni e deviazioni (non è vero che sia piano e senza problemi) che sono utili però a costruire il collegamento con la storia di quelle più giovani. Il testimone non si passa senza discontinuità e presuppone quella che Ivo Lizzola chiama "la fatica del riconoscimento" dell'altro[3]. Nelle imprese leader e manager possono giocare un ruolo determinante per facilitare questo *flusso generazionale*, occorre però ravvivare una discussione anche di merito sul senso della leadership e del management, per riscoprire "a cosa serve e per chi"[4]. Non possiamo pensare ai compiti di direzione in chiave solo economica (efficienza e profitti) trascurando la funzione sociale che prende forma, per esempio, nell'esercizio di competenze decisive come l'*accogliere la diversità* (caratteristiche personali, orientamenti motivazionali, progetti) alla stregua di un dono[5] e quella di *restituire* ciò che si è ricevuto lasciando esprimere l'Altro, consentendone appieno lo sviluppo dell'esperienza. Letta in questa prospettiva, allora, la funzione del management non è semplicemente consegnare qualche cosa in chiave utilitaristica (per es. trasmettere conoscenze), quanto costruire le condizioni psico-sociali e organizzative che consentono la realizzazione piena del potenziale delle persone. Il management è generoso quando si adopera in prima persona perché gli altri possano *ri-usare* quanto ricevuto senza imporre però schemi prefissati o iperprotettivi (generativi di dipendenza) che frenano o limitano l'espressione creativa e personale degli altri. Per queste ragioni la *funzione sociale del dirigere* guarda avanti e al futuro, assumendo una postura di ascolto e di fiducia grazie all'esplorazione e alla sperimentazione. Un atteggiamento che ci richiede di accettare con convinzione il principio che "il tempo è superiore allo spazio" su cui si è soffermato Papa Francesco[6]. Andrebbe approfondito perché capace di illuminare anche le pratiche di management, suggerendoci per esempio di non "diventar matti per risolvere tutto nel momento presente". Non è chiesto a nessuna generazione. Meglio privilegiare una prospettiva diversa e di lungo termine. Dare priorità al tempo significa che tutti sono invitati, anche quanti dirigono le imprese e il lavoro (soprattutto quelli che appartengono alla mia generazione e a quella successiva), a occuparsi di "*iniziare processi più che di possedere*

spazi'. Vuol dire allora che, come individui e come generazioni, siamo chiamati a *generare partecipazione e sviluppo* anziché sterile autoaffermazione e difesa degli spazi.

[1] Francesco Stoppa, *La restituzione. Perché si è rotto il patto tra le generazioni*, Feltrinelli, Milano, 2011

[2] Michele Serra, *Gli sdraiati*, Feltrinelli, Milano, 2013

[3] Ivo Lizzola, *Incerti legami*, Editrice La Scuola, Brescia, 2012

[4] Renato Ruffini, *Economia civile e management*, Guerini Associati, Milano, 2013

[5] "Che cosa mai possiedi che tu non abbia ricevuto? E se l'hai ricevuto, perché te ne vanti come non l'avessi ricevuto?" (1 Cor 4, 7)

[6] Evangelii Gaudium, 223

Profilo dell'autore

Gabriele Gabrielli è Presidente della Fondazione Lavoroperlapersona e docente di Organizzazione e gestione delle risorse umane all'Università LUISS Guido Carli e all'Università Politecnica delle Marche (sede di San Benedetto del Tronto) E' Direttore del programma Executive MBA della Luiss Business School. Giornalista pubblicista, formatore e coach, i suoi ambiti di attività riguardano la consulenza, ricerca e educazione nel campo dello sviluppo organizzativo, leadership e risorse umane. Tra i suoi volumi più recenti ci sono (con Profili S.), [Organizzazione e gestione delle risorse umane](#), Isedi, Torino, 2012; [Post-it per ripensare il lavoro](#), Franco Angeli, Milano 2012; [People management](#), Franco Angeli, Milano 2010.

Una precedente versione di questo editoriale è stato pubblicato su [ExecutivembaNEWS n.73-maggio 2014](#)