

# Il declino del desiderio di leadership tra i giovani manager



Una delle tradizionali unità di misura del potere di un manager è il numero delle persone alle sue dipendenze nell'organigramma: più ne comandi più conti secondo un vecchio schema gerarchico. Seguendo questo modo di ragionare il concetto di "fare carriera" coinciderebbe con il concetto di diventare capo e di aumentare con il tempo il numero di persone coordinate.

Sebbene sia difficile trovare delle evidenze statistiche che lo dimostrino, dall'osservazione empirica dei percorsi professionali degli ultimi anni sembra emergere un dato: "essere capo" è un desiderio meno sentito di una volta. Non è raro trovarsi di fronte a "vecchi" manager, cresciuti in un contesto culturale in cui l'investitura a leader era un destino glorioso a cui non ci si poteva sottrarre, che scuotono la testa basiti perché il giovane collega non ha accettato un incarico di responsabilità preferendo ripiegare su una dimensione lavorativa più tranquilla o su un progetto

professionale più stimolante.

I sociologi del lavoro probabilmente ci potrebbero dire che oggi le nostre esistenze sono meno “lavoro-centriche” di un tempo, che ci piace sempre meno essere definiti come persone dal nostro status professionale. Ritengo però esista almeno un altro motivo più concreto che porta molti di noi nelle nostre scelte di carriera a non considerare più come un *must* l'opportunità di “essere capo”. Si tratta dello spostamento dell'equilibrio “onori-oneri” che la responsabilità manageriale porta con sé.

Guidare delle persone comporta gratificazioni importanti, materiali (stipendi, benefit, ecc.) e soprattutto immateriali (potere, visibilità, considerazione sociale, ecc.). Ovviamente ci sono anche gli oneri. Se nella nostra scala di valori personali gli onori immateriali (lo status del “boss”) contano meno di prima e non sono controbilanciati da una riduzione degli oneri (lo stress quotidiano di garantire risultati gestendo le mille esigenze delle persone alle proprie dipendenze) allora fisiologicamente c'è chi dice “no, grazie, non ne vale la pena”. Questo accade soprattutto quando il ruolo di manager prevede responsabilità non adeguatamente proporzionate al livello di autonomia decisionale e all'effettiva capacità di impattare sul business.

**Comandare è meno facile di una volta.** L'universo simbolico dell'autorità in azienda ha subito nei decenni lo stesso processo di destrutturazione che abbiamo osservato a proposito dell'autorità in famiglia. Se mio padre poteva impormi le sue decisioni con uno sguardo, per ottenere lo stesso obiettivo nei confronti dei miei figli io devo faticosamente spiegare e persuadere. E se cado nella tentazione di sbraitare ed impormi con la forza perdo autorevolezza e credibilità. *Ceteris paribus* si può dire lo stesso nelle dinamiche capo-collaboratore sul lavoro. Le aziende sono piene di capi frustrati che si devono impegnare in faticosissime e costosissime negoziazioni per ottenere dai propri

collaboratori piccoli sforzi in più, per conseguire i quali magari una volta era sufficiente una mezza battuta ironica. Insomma comandare piace ancora, ma quanta fatica. Per molti il gioco non vale la candela.

Questa tendenza ci dice che un domani avremo problemi di scarsità di manager? Difficile rispondere. Certamente dirigenti e imprenditori devono tenere conto che comandare non è più una leva motivazionale seducente come una volta. Di fronte alla scelta tra un incarico di responsabilità manageriale con tante persone nel team e un incarico senza responsabilità di coordinamento ma con la possibilità di avere un più forte impatto sulla mission aziendale e/o di acquisire competenze di frontiera oggi in tanti sceglierebbero la seconda opzione.

Le aziende inoltre devono offrire strumenti di management ai propri responsabili, in particolare formazione e coaching. Comandare è un'arte sottile e complessa, non è più una mera facoltà ("si fa come dico io e basta") che si può esercitare senza manuale delle istruzioni.

Più in generale forse dobbiamo riconsiderare il vecchio assioma di radice organizzativa militare per cui il giovane talento e/o l'aziendalista e/o lo stakanovista nella sua progressione di carriera deve necessariamente passare da progressive esperienze di comando. Non è detto che chi lavora bene e con passione debba per forza essere valorizzato o premiato attraverso la leva del "potere sulle persone".