

 LAMIA CARRIERA.IT

FOR  YOU

Helga Ogliari



NEVER FIRED

manuale di sopravvivenza per manager

Un ebook non solo da leggere ma anche da guardare.

Una scrittura che si sente, con cambi di tono ed un corpo che si muove.

Non solo la voce di chi scrive ma anche citazioni ed interventi video di manager ed esperti di management.

Simboli che richiamano l'attenzione ed indicano:



un libro da leggere



un link da visitare



i dati di un'indagine



una citazione



un video

Tutto questo è Neverfired dove, oltre alla mia esperienza di consulente di carriera, ho messo anche il mio modo di fare formazione.

Helga Ogliari
www.lamiacarriera.it

Il licenziamento del manager

La crisi colpisce anche i "colletti bianchi" italiani: nel 2008 almeno 10mila dirigenti hanno perso il posto. E nel 2009 andrà ancora peggio. Così si crea una nuova forma di precarietà e c'è chi reinventa il proprio lavoro

La lettera

Ecco il frontespizio di una lettera di licenziamento inviata ad un manager da una multinazionale operativa in Italia. Poche righe per comunicare la fine della sua carriera nell'azienda

Diventano consulenti o imprenditori. E qualcuno ora fa il mago

Una volta fuori, non ti vuole più nessuno, costi troppo e spesso sei ingombrante

Otto mesi dopo la perdita dell'impiego, tre dirigenti su quattro non trovano altre offerte

Manager licenziati dalle aziende «Fuori dal mercato già a 45 anni»

A Milano tagliati 600 posti. «Discriminati per l'età contro le norme europee»

Troppo vecchi a quarant'anni. Cresce il numero dei manager disoccupati, i nuovi precari della capitale del terziario. Nei primi sette mesi dell'anno, seicento hanno perso il posto a Milano. Età media: 45 anni. Sono loro le prime vittime delle ristrutturazioni aziendali, dei tagli del personale, delle fusioni di società. A otto mesi dal licenziamento, tre su quattro non hanno ancora trovato una nuova occupazione; a due anni, uno su quattro è costretto a cambiare strada; il 30% di chi, invece, trova una nuova occupazione in tempi ragionevoli, è costretto a rinunciare ai galioni, ad accettare un ruolo da impiegato e una busta paga più leggera. La vita lavorativa media di un manager si è ri-

con una velocità incontrollabile. I nostri manager pensano ancora che ci sia l'azienda-mamma. Non è più così e devono imparare a pianificare. La vita media lavorativa di un manager si sta riducendo, diciamo a quindici anni. Si entra in carriera a trenta, dopo laurea, master all'estero, tre lingue nel curriculum, ma a quarantacinque si è già a rischio.

Tra chi trova lavoro, il 30% scende di livello, rinuncia per sempre al contratto da dirigente. Busta paga più leggera, molta umiltà, la certezza che di carriera non se ne farà più. «Ho perso il posto dopo una ristrutturazione, hanno ridotto il personale, lasciato a casa tutti i dirigenti — spiega Maria Callano, 45 anni, milane-



I numeri della crisi



La denuncia dell'Associazione Già cinquemila manager hanno perso il posto

■ ■ ■ Nei primi 3 mesi del 2009 hanno perso il posto poco più di 1500 manager. Sommati ai 4000 dell'ultimo trimestre 2008 fa quasi 5000 manager a spasso. E nei settori della produzione e del marketing la scure non accenna a fermarsi. Per questo l'associazione di categoria chiede al governo di riutilizzare una parte dei fondi (30 milioni) versati ogni anno a favore della mobilità dei dipendenti per corsi di aggiornamento e reinserimento. Gli imprenditori sono a corto di liquidità e di idee e così le aziende pensano che liberarsi dei dirigenti sia una risposta adeguata alla crisi. E «invece no», afferma Giorgio Ambrogioli, presidente nazionale di Federmanager, interve-

nuto a Milano all'assemblea dell'Aldai, la costola lombarda dell'associazione che rappresenta i dirigenti del settore industriale: «È in atto una dispersione drammatica di competenze, che determina l'indebolimento delle nostre imprese. Quando si uscirà finalmente dalla crisi ci accorgeremo che saremo più deboli di prima». Il fenomeno ha una particolare rilevanza nel territorio di Milano, conferma il presidente di Aldai (appena riconfermato) Renato Garbarini, che lancia un messaggio alla politica nel suo complesso: «Il dirigente è un asset patrimoniale che le aziende dovrebbero preoccuparsi di salvaguardare: il contrario di quanto stanno facendo».

Perché i manager perdono il posto di lavoro?

La risposta più immediata e ricorrente è: **COLPA DELLA CRISI!** Già, ma questa risposta non aiuta i manager ad essere attori del proprio destino professionale, ad equipaggiarsi contro il rischio della perdita del lavoro. Ogni storia di licenziamento è diversa dall'altra, ma se si legge tra le righe si capisce che la crisi funziona solo da amplificatore, talvolta è una concausa (per non dire scusa).

Why the boss really have to say goodbye?



Così **Business Week** titolava un'indagine pubblicata nel luglio 2005. Alla domanda "perché hai perso il lavoro?" 1087 dirigenti risposero nel seguente modo.

Il 32% non aveva saputo gestire il cambiamento

Il 28% aveva ignorato il cliente

Il 27% non aveva migliorato le performance

Il 23% aveva negato o rifiutato di riconoscere la realtà emergente.

Certo, il panorama oggi è cambiato, la crisi rende tutto più difficile, il “terreno di gioco” è più accidentato e la posta più alta.

Oggi spesso non si compete per la vittoria ma per la sopravvivenza, tuttavia, se ci pensiamo bene, le prove da superare sono sempre le stesse:

CAMBIAMENTO CLIENTI PERFORMANCE REALTA' EMERGENTE

Nelle storie dei manager che hanno perso il lavoro ricorrono, seppur a diverso titolo, proprio questi elementi.

Ma i manager perdono il lavoro perché sono incapaci?

Non sempre! Paradossalmente alcuni manager perdono il proprio posto perché sono “troppo bravi” (= possono vantare una lunga esperienza nel proprio settore e quindi un alto livello di competenza tecnica) e in alcuni casi bravo vuol dire “fastidioso”. Non sono infrequenti i casi in cui la crisi viene usata dalla proprietà o dal top management come scusa per sbarazzarsi di persone “non gradite”.

Talora la notizia del licenziamento giunge in modo del tutto inaspettato. Ci sono manager che svolgono lo stesso lavoro da anni, nella stessa azienda, finché un bel ..., anzi, un brutto giorno qualcuno

gli comunica che da quel momento niente più cellulare, niente più laptop, niente più auto aziendale, niente più lavoro!

Ciò accade perché nella maggior parte dei casi i manager sono a tal punto concentrati sul business della propria azienda da dimenticarsi di se stessi, della propria carriera.

Dunque:

OTTIMI MANAGER D'AZIENDA, PESSIMI MANAGER DI SE STESSI.

“Lavoro 12 - 14 ore al giorno per 6 giorni a settimana, dove trovo il tempo per pensare alla mia carriera?”



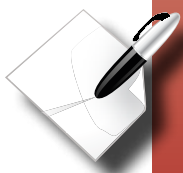
E' l'obiezione tipica dei manager.



Tom Peters
Guru del
management,
autore di
best seller del
settore come
“Alla ricerca
dell'eccellen-
za”, “Wow: un
successo da
urlo”.

Da anni **Tom Peters** dice che ognuno di noi dovrebbe considerare se stesso come un'azienda, la IO S.p.A.

Questo è utile non solo per i liberi professionisti, ma anche per chi opera all'interno di un'azienda.



Richard Templar
Noto
consulente
aziendale, ha
scritto diversi
classici del
settore tra cui
"Fare Carriera".

Per questo ho strutturato il blog lamiacarriera.it come un'azienda dove le categorie rappresentano i vari uffici: direzione generale, marketing, ufficio acquisti... solo che davanti a ciascuna voce c'è un pronome possessivo: IL MIO, LA MIA.

Ora proviamo a pensare ad un'azienda in cui esiste solo il reparto di produzione. Lì ci possono essere dei gran lavoratori, ma se poi non c'è chi vende il prodotto, nessuno pensa all'innovazione, all'approvvigionamento delle materie prime, nessuno si preoccupa dell'amministrazione... che cosa succede?

Richard Templar, nel suo libro intitolato "Fare carriera" scrive:

"Molte persone non fanno progressi nel lavoro perché trascorrono troppo tempo ad eseguire il loro lavoro."

Dunque fare bene il proprio lavoro, che nella metafora equivale a puntare solo sul reparto produzione, oggi non basta più.

Da qui nasce l'idea di **NEVERFIRED**: un decalogo in cui teorie, strategie, strumenti di management vengono riletti ed applicati a livello personale per un'efficace gestione della carriera.

Avvertenza: il decalogo non è un invito a trasformarsi in *job hopper*, quei manager egoisti che saltellano da un posto all'altro, depredando le aziende di denaro e know how.

L'applicazione di queste regole ha effetti benefici sul manager ma, di riflesso, anche sull'azienda.

Capitolo 1

non avrai altro brand all'infuori di te

NEVERFIRED

*“Our most important job is
to be head marketer for
the brand called You”*

Tom Peters



NEVERFIRED



Nel 1997 Tom Peters pubblicò un articolo dal titolo [The brand Called you.](#) Nasceva così ufficialmente il personal branding, tema oggi assai di moda.

Cos'è un BRAND?

Un brand è un insieme di **valori** che, associati ad un determinato prodotto, servizio o ad un'impresa, influenzano il comportamento del cliente. Le aziende investono molto per posizionare il proprio brand, per dotarlo di una personalità in cui i propri pubblici di riferimento possano identificarsi. I prodotti assumono quasi delle sembianze umane, si trasformano in individui che raccontano storie eroiche in cui i consumatori rivedono parte di sé.

Nutella, Nespresso, Iphone... vengono associati ad una serie di valori definiti dal marketing delle aziende in relazione ai propri pubblici di riferimento.

Anche noi siamo portatori di un brand.

Quando colleghi, superiori, clienti pronunciano il nostro nome, vi associano una serie di caratteristiche, di valori, ma anche di emozioni che influenzano il loro comportamento nei nostri confronti. In fondo una promozione, l'assegnazione di un progetto ma anche la risposta di un collega ad una richiesta d'aiuto possono essere viste nell'ottica del processo d'acquisto.



Andrea Fontana
"Il Manuale
di storytelling"
Etas (maggio
2009).

Un primo livello di personal branding è quello inconsapevole che esercitiamo in ogni momento della giornata, perfino quando pensiamo di non essere a lavoro, ad esempio in pausa caffè.

Alcuni esempi di personal branding:

L'ing. Vittorio Bianchi è considerato "il tecnico", preciso, scrupoloso, competente, a volte troppo, al punto da dimenticarsi che in azienda esistono anche altre persone. Sebbene aspiri al ruolo di team leader, l'azienda continua ad affidargli i test sui software e la realizzazione di manuali.

Silvia Verdi è "la venditrice schiacciasassi", l'acquisizione di nuovi clienti è una sfida irresistibile per lei, la sua parola chiave è risultati a tutti i costi. Le persone? Strumenti per raggiungere i propri risultati. Tutta tattica, niente strategia. Si chiede perché la sua carriera si sia fermata al ruolo di key account.

Mario Bianchi è il "leader naturale". Entrato da poco in azienda, si è da subito distinto per la sua capacità di entrare in relazione con qualsiasi interlocutore e di risolvere problemi. La presentazione del suo nuovo sistema di gestione ha convinto perfino il vecchio AD che ora si rivolge a lui per chiedere pareri riguardo a qualsiasi argomento.

"Personal Brand is what people say when you are not in the room"



Jeff Bezos
Mitico
fondatore e
CEO di
Amazon.



Vito Gioia e
Attilio de
Pascalis
“Come farsi
cacciare dai
cacciatori di
teste”
Il sole 24 ore

La nostra reputazione circola in azienda e spesso anche fuori. Questo spiega perché improvvisamente alcuni manager vengono contattati dai cacciatori di teste ed altri non ricevono alcuna risposta ai molteplici cv inviati. Quest'ultima situazione si verifica più frequentemente quando il manager ha perso il posto di lavoro, poiché, di norma, i cacciatori di teste preferiscono offrire un lavoro a chi già ne possiede uno.

La consapevolezza di questo fenomeno, può aiutare i manager a governarlo a proprio vantaggio, in primo luogo attuando un'indagine di brand awareness.

Come si può misurare la forza del personal brand?

Innanzitutto ascoltando le persone, osservando il comportamento degli interlocutori, ponendosi domande di questo tipo.

Quali risultati ho conseguito negli ultimi 6 mesi? Quali l'azienda?

Quali incarichi mi hanno assegnato? Quali mi hanno tolto ed affidato a qualcun altro?

Quante volte viene chiesto il mio parere? Da chi?

Quanto tempo ci mettono le persone a leggere le mie mail? Rispondono?

Gli elementi chiave per l'affermazione del un personal brand

IDENTITA' (chi sono) e RELAZIONI (chi conosco, o meglio, chi mi conosce).

Il “chi sono” del manager è ben più dell'ultimo ruolo ricoperto nell'ultima esperienza professionale, “cosa ha fatto”. È anche “come l'ha fatto”, ovvero quali caratteristiche personali possiede. Leadership, problem solving, orientamento al risultato sono le cosiddette soft skills, elementi importanti a cui spesso però non si presta attenzione soprattutto quando si redige un cv. Non è necessario scrivere che si possiedono queste qualità, ma si possono far leggere tra le righe.

E infine il “chi sono” è dato dall'attitudine, cosa si è “naturalmente portati a fare”.

Le persone che scelgono il proprio lavoro in base all'attitudine hanno maggiori probabilità di offrire performance eccellenti e di posizionare il proprio brand.

Ecco la testimonianza di un HR manager.

Roberto Boscia spiega cosa significa fare personal branding in azienda.



Roberto Boscia
Direttore del
Personale per il
Sud-Est Europa
di Orange
Business
Services



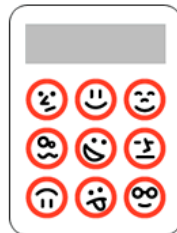
Durata 16:50

“Chi sono” e “cosa faccio” non basta. Deve essere riconosciuto dagli altri. Così come non basta avere un buon prodotto per venderlo, al tempo stesso non basta saper svolgere il proprio lavoro. È necessario che i nostri interlocutori (soprattutto i decision maker) lo sappiano. Per questo l’attività di networking è fondamentale. Ma di questo tema parleremo più avanti.

Il personal branding si fa anche online. La pratica di **googlare** per conoscere l’affidabilità di un prodotto o la reputazione di un’azienda si è estesa da tempo anche alle persone. Così dopo il QI (quoziente intellettivo) ed il QE (quoziente emotivo) si è inaugurata da tempo la frontiera del QG (quoziente Google).

Esiste perfino un test per misurarlo.

Online Identity Calculator (beta)



Your online identity score is **10**
out of a possible score of 10.

Congratulations. You are digitally distinct. This is the nirvana of online identity. Keep up the good work, and remember that your Google results can change as fast as the weather in New England. So, regularly monitor

ONLINE ID
CALCULATOR

your online identity. Read Chapter 11 of Career Distinction for more ideas on how to continue to build your brand online.



Selezionatori, titolari d'azienda, potenziali clienti prima di incontrarci digitano il nostro nome su GOOGLE e spesso il loro atteggiamento dipende da cosa hanno trovato o non hanno trovato sul nostro conto.

Altri contributi sul tema dal [convegno sul personal branding](#) realizzato in Omnicomexpo Roma 2009.

Capitolo 2

rispetta l'appuntamento con la tua SWOT analysis

NEVERFIRED

STRENGTHS = Punti di forza
WEAKNESS = Punti di debolezza
OPPORTUNITIES = Opportunità
THREATS = Minacce



NEVERFIRED



Laura Zanfrini
Direttore di
Cibiessa CFMT
Business School

In occasione del lancio di un prodotto, di un servizio, l'avvio di un nuovo progetto, ma anche per l'audit annuale è consuetudine dei manager realizzare una SWOT analysis.

Ma quanti manager effettuano una personal SWOT analysis? Pochi.

Ecco la testimonianza di **Laura Zanfrini**.



Durata 06:05

Punti di forza e debolezza possono essere determinati in assoluto, in relazione al mercato, ma anche alla propria azienda.

Conoscere l'andamento del mercato del lavoro permette di comprendere quali siano le competenze più richieste e, di conseguenza, capire se la nostra professionalità è richiesta.

Quando si tratta di competenze soft la situazione un po' si complica perché ciò che è punto di forza in un'azienda può non esserlo in un'altra.

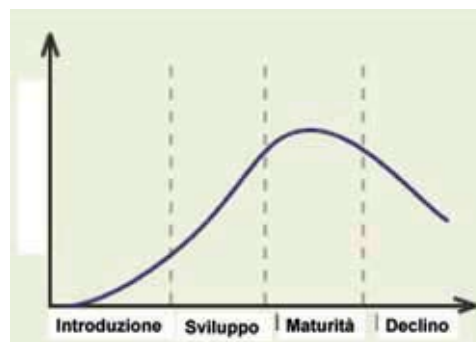
A volte proprio quello che il manager considera un punto di forza si trasforma in una minaccia, un ostacolo per la carriera. Ad esempio, un forte orientamento al risultato (che di per sé è un elemento positivo) in alcune aziende fa paura e può diventare pericoloso soprattutto quando

non è equilibrato dalla capacità di gestire le relazioni e fare squadra. Ci sono manager che si comportano da veri **caterpillar**. Sono così focalizzati sul proprio obiettivo che non si accorgono delle altre persone. In questo modo, non solo fanno più fatica ad ottenere dei risultati perché non trovano alcun supporto da parte degli altri, ma a volte finiscono come il protagonista di un'opera di Shakespeare, "Coriolanus", un eroe forte trucidato dai nemici perché durante l'assalto ad una fortezza il resto dell'esercito lo lascia procedere da solo.

La conoscenza delle esigenze della propria azienda, ma soprattutto del proprio mercato di riferimento permettono di individuare **opportunità di crescita e minacce**.

Purtroppo molti manager scoprono di essere "fuori mercato", ovvero che le proprie competenze non sono più appetibili per le aziende, solo dopo aver perso il posto di lavoro.

Oggi il ciclo di vita professionale è simile a quello dei prodotti tecnologici: introduzione, sviluppo, maturità e declino si succedono con una velocità impressionante.



Per questo in ogni fase della ciclo di vita professionale è necessario prestare attenzione al mercato del lavoro (e non solo nella fase del declino), essere pronti a continui **RESTYLING**, tenersi sempre aggiornati, mantenere le proprie competenze investendo sulla propria formazione. Non è ancora abbastanza diffusa tra i manager la sana abitudine di monitorare il proprio livello di *employability*, eppure è un'attività fondamentale per la stessa sopravvivenza professionale, tanto che dovrebbe essere inserita nel programma di ogni business school!

Alcune aziende particolarmente lungimiranti hanno sistemi di valutazione e gestione delle carriere ed offrono alle persone l'opportunità di monitorare il proprio livello di salute professionale attraverso costanti bilanci di competenze, ma si tratta per lo più di programmi rivolti ai cosiddetti talenti realizzati da grandi gruppi. La parte più consistente della nostra realtà economica è fatta da pmi nelle quali raramente si trovano programmi di questo tipo e del resto oggi le carriere non sono più gestite dalle aziende, bensì devono essere i manager a farsene carico.



Per questo nel 2007 [Manageritalia](#) ha lanciato un servizio denominato [Youmanager](#) che prevede, oltre a servizi di coaching e counseling, anche la certificazione delle competenze manageriali.

Il programma Youmanager offre l'opportunità di effettuare un **check up di carriera** che permette al manager di "misurare" il proprio livello di salute professionale ed individuare percorsi formativi adatti alla propria crescita professionale.



Enrico Pedretti
Marketing
manager di
Manageritalia
(Il dirigente,
Marzo 2009).

"Oggi il manager è ancora più solo nel suo ruolo, con il suo bagaglio di cultura, esperienza e competenze, e le situazioni cambiano sempre più rapidamente. C'è un continuo bisogno di confronto e di allineamento dinamico con quello che chiede il mercato. Anzi, volendo c'è bisogno di precorrere le necessità del mercato sviluppando quanto servirà per affrontare al meglio i mutamenti futuri."

Come si monitora il mercato del lavoro?

Leggendo gli annunci di ricerca del personale, articoli di settore, frequentando le associazioni manageriali, partecipando alle conversazioni online ... insomma guardando oltre la porta del proprio ufficio.

Cosa rende un manager competitivo oggi? Quali i profili più cercati dalle aziende?

Ecco le risposte di un head hunter.



Cristina Spagna
Managing
Director
Kilpatrick
Executive
Search



Durata 02:01

Capitolo 3

stabilisci un monopolio

NEVERFIRED

“Tutti noi dobbiamo sforzarci di stabilire monopoli. Ma allo stesso tempo dobbiamo essere fedeli a ciò che facciamo e a ciò che siamo. Un tempo le persone diverse avevano problemi. Oggi la devianza è la ricetta del successo.”

Jonas Riddeersträle- Funky Business



NEVERFIRED

“Tutti servono, nessuno è indispensabile” così recita un vecchio detto aziendale particolarmente apprezzato da titolari vecchio stampo. Eppure alcune persone riescono a diventare quasi indispensabili. Non mi riferisco a quelli che non condividono il proprio know how per paura di perdere una presunta leadership, ma a coloro che, dopo aver riconosciuto i propri punti di forza, le proprie attitudini e ciò che li rende veramente speciali, hanno saputo offrire alla propria azienda un servizio di nicchia.

Queste persone hanno identificato quella che nella vendita viene definita la **UNIQUE SELLING PROPOSITION**, ovvero il proprio valore distintivo rispetto agli altri e l’hanno adeguatamente comunicato, proponendosi alla propria azienda come fornitori interni di un servizio ad alto valore aggiunto.

Sembrerà strano, ma una delle domande che provoca ancora imbarazzo e riesce a tacitare il candidati (anche quelli dotati di esperienza) durante i colloqui è **“perché dovremmo assumere proprio lei e non un altro?”**.

Ebbene, in ogni momento della carriera dovremmo saper rispondere a questa domanda, anche quando il posto sembra garantito.

Talora la scoperta della propria specificità avviene proprio a seguito di un incidente di carriera.

Tempo fa ho conosciuto un area manager confinato dall’azienda nel ruolo di *Resp. Progetti Speciali*, che equivale ad uno stato di parcheggio prima della pensione.

Questo manager ha saputo reinventare il proprio ruolo, mettendo in campo una buona dose di intelligenza emotiva, la propria attitudine per la formazione e una lunga esperienza nell’area commerciale.

Ha iniziato a tenere corsi per la forza vendita e per i clienti ottenendo questo genere di risultati: maggiore motivazione della forza vendita, maggiore soddisfazione e quindi fidelizzazione dei clienti con un risparmio economico per l'azienda. I commenti entusiasti di clienti e colleghi sono giunti fino ai vertici dell'azienda che è stata costretta a riconsiderare il valore di quel manager ingiustamente "parcheggiato".

Una precisazione: l'invito ad individuare una nicchia di mercato interno non significa che ci si debba rinchiudere in quella.

Negli ultimi anni i profili manageriali si sono moltiplicati a vista d'occhio con una serie di specializzazioni, nuovi ruoli (travel manager, CSR manager...) che però sono stati i primi ad essere tagliati per fronteggiare la crisi.

Si tratta solo di contemplare tra le proprie competenze quella che può fare la differenza e "venderla" bene.

E tu in che modo fai la differenza in azienda?

Capitolo 4

scegli il tuo mercato,
non farti scegliere

NEVERFIRED

“Un mondo ideale dove lavorare è entusiasmante, stimolante e divertente. L’ambiente accogliente e informale avvolge le persone e le “coccola” perché possano esprimere al meglio le loro competenze con creatività e in modo propositivo sempre, qualunque sia la loro attività”.



NEVERFIRED



Quante volte abbiamo sognato un'azienda così?

A quanto pare, per i "googleiani" questo sogno è già realtà.

Quella sopraripotata è infatti la descrizione di Google realizzata da GPTw (il [Great Place to work Institute](#)) che ogni anno vede ai primi posti della propria classifica il gigante di Mountain View.

Certo non tutti possono lavorare in Google, eppure per ciascuno di noi c'è un **GREAT PLACE TO WORK**, quello in cui le nostre potenzialità trovano terreno favorevole per esprimersi e quando una persona trova l'azienda giusta difficilmente perde il lavoro.

Purtroppo l'abitudine di fare spamming con il proprio cv è assai diffusa anche tra i manager ed è spesso la causa di incidenti di carriera.

"43 anni, quadro da 12. Dopo una lunga esperienza lavorativa (17 anni) mi fanno una proposta che sembra essere il salto in carriera. Poi i soci bisticciano, chiudono e mi lasciano a casa. Mi rimbocco le maniche e a fatica e dopo moltissimi CV inviati in risposta ad inserzioni dove almeno possiedo i 2/3 dei requisiti richiesti (ripeto, almeno) e pochi colloqui, mi chiamano per una posizione di export area manager e mi assumono. Dopo una settimana capisco che loro cercano un product manager (cosa che non sono io anche perché producono sistemi integrati complessi) e passato il primo mese, dato che le cose non cambiano e non mi si dà alcun tipo di aiuto mi faccio convocare dalla proprietà e gli espongo i miei dubbi. Risultato: mi hanno licenziato."



Dal forum [manager.it](#).



Situazioni come questa sono assai frequenti e non si verificano solo a causa della pressione dettata dalla mancanza di un lavoro.

A volte ricevo email di giovani manager che, lusingati da un aumento di stipendio, finiscono in aziende dove non c'è spazio di crescita ma soprattutto dove i valori di riferimento collidono con i propri. Così l'entusiasmo del primo giorno di lavoro scema per lasciare il posto all'insoddisfazione; il senso di frustrazione abbassa le performance e d'un tratto... un manager promettente si trasforma in un inetto.

Ripensando alla situazione descritta dal manager nel forum di manager.it potremmo pensare: certo se l'azienda avesse avuto le idee più chiare in merito al profilo ricercato...

Già, a volte capita.

**LE SOCIETÀ DI SELEZIONE A VOLTE SBAGLIANO,
LE AZIENDE ANCHE,
MA I MANAGER NON POSSONO PERMETTERSELO!**

Per questo quando si cerca un lavoro è bene prendere la mira, identificare le proprie aziende target e rispondere alla domanda: **perché siamo fatti l'uno per l'altra?** Questo offre maggiori chance di risposta al curriculum che, se non è presentato direttamente da uno sponsor, deve essere corredato da una lettera di motivazione personalizzata e non la classica formula standard che dice *“Vi sottopongo il mio cv, in attesa di riscontro porgo cordiali saluti”*.

Questo offre anche maggiori probabilità di un rapporto professionale più duraturo. È un po' come accade in un fidanzamento...

UN'AZIENDA NON VALE L'ALTRA

Nel film Rambo ad un certo punto qualcuno dice: *“Quello che voi chiamate Inferno... lui lo chiama Casa!”*

Anche nei contesti peggiori c'è sempre qualcuno che si trova a proprio agio. Non si tratta di semplice rassegnazione alla mancanza di una via di scampo, ma di una scelta dettata dal fatto che quel contesto offre loro le migliori condizioni per esprimersi. Allo stesso modo c'è anche chi lascia le aziende insignite del premio “Best Place to Work”.

Ci sono diversi tipi di imprese:

- **imprese “organizzate”**, quelle per cui la qualità è il valore di riferimento;
- **imprese intraprendenti** fortemente orientate ai risultati, dove la competizione anche interna è favorita come uno stimolo a fare sempre meglio;
- **imprese coinvolgenti** in cui il gruppo è tutto, dove le persone sono stimolate a mettere in campo la propria creatività e a condividerla con gli altri;
- **imprese attente** ai bisogni dei clienti e delle persone che vi operano.

In quale di queste aziende ti sentiresti più a tuo agio? Lo stile della tua azienda corrisponde a quello da te desiderato?

Ricorda: quando le attitudini, i valori di una persona trovano terreno favorevole nella cultura aziendale, le performance fioriscono senza sforzo.

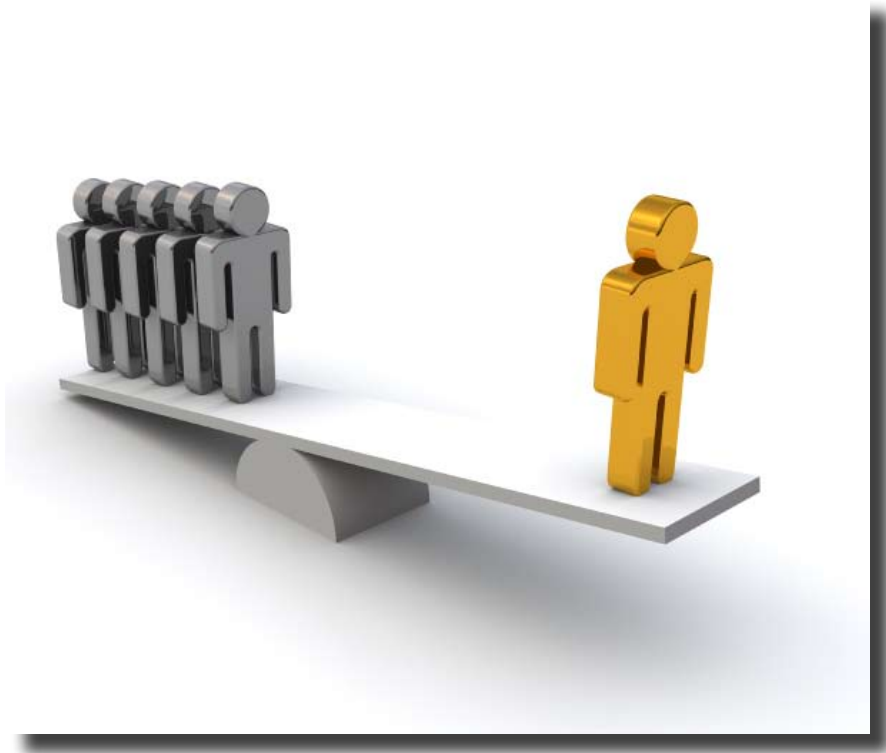
Capitolo 5

preoccupati del tuo cliente,
non della concorrenza

NEVERFIRED


*“Dovete avere paura dei clienti,
perché sono loro che ci mettono i soldi.
I concorrenti non ci manderanno mai dei soldi”*

Jeff Bezos - Amazon



NEVERFIRED

Un manager un giorno mi disse



“Non conta cosa c’è scritto sul tuo biglietto da visita, conta il potere che hai conquistato”.

Spesso nelle aziende si innescano vere e proprie lotte per la conquista del potere. Alcuni manager coinvolgono perfino i propri collaboratori e quando affondano si trascinano con sé tutto l’equipaggio. In questa lotta per il potere a volte si perde di vista il vero obiettivo, il bene dell’azienda e non sempre vince la professionalità.

Chi è il mio cliente?

Tutti sono consapevoli del cliente esterno, ovvero quello a cui è rivolto il prodotto o servizio dell’azienda in cui operano, ma alla maggior parte delle persone sfugge il cliente interno.

Alcuni manager perdono il lavoro proprio perché sono esclusivamente rivolti al primo e non abbastanza al secondo, ovvero a chi li paga, che spesso in Italia è il titolare.

“Sono stata manager apprezzata fino al 6 giugno, quando il nuovo AD di 39 anni ha deciso di lasciarmi a casa senza una motivazione se non che gli sono antipatica. La verità è che sono anziana per lui, preferisce le ragazzine neo laureate che non fanno opposizione.”



Dal forum manager.it.



Alcuni manager rischiano di oscurare la leadership del proprio cliente interno, gli parlano dall'alto della propria competenza tecnica e l'imprenditore reagisce facendo loro uno sgambetto.

Così l'efficacia del lavoro del manager dipende anche dalla sua capacità di tradurre la propria competenza nella lingua dell'imprenditore e di soddisfare il suo costante bisogno di importanza. Tra l'essere YES MAN ed entrare in conflitto con la proprietà può esserci una via di mezzo... beh almeno vale la pena tentare. Se poi il conflitto è insanabile, è meglio essere i primi a dire: *“Mi spiace, questa non è l'azienda che fa per me”*.

Per fortuna esistono anche imprenditori illuminati, che alla maniera di Jack Welch, si circondano di persone “migliori”, più preparate di loro in alcuni settori specifici.

In ogni caso, anche questi sono uomini con bisogni a volte più intangibili dei dati di bilancio.

Capitolo 6

non adattarti al cambiamento,
cavalca le onde!

NEVERFIRED

“Tutte queste chiacchiere sull’adattabilità al cambiamento non sono solo stupide, ma dannose. L’unico modo per gestire il cambiamento è crearlo in prima persona”.

Peter Drucker



NEVERFIRED



Il cambiamento è necessario, inevitabile, in questi ultimi anni è perfino diventato accelerato. Lo sappiamo tutti, eppure la maggior parte delle persone vi oppone una resistenza che è per lo più inconsapevole.

La resistenza al cambiamento è una delle principali cause di fallimento delle aziende oltre che delle imprese personali. Consapevoli di ciò, da tempo le associazioni manageriali dedicano ampio spazio al tema, organizzando seminari, convegni, tavole rotonde.

In una di queste, realizzata nel 2008 da [Aldai](#) in collaborazione con [Altra Psicologia](#), sono state proposte due belle metafore per comprendere il cambiamento: la *burning platform* e la *rana bollita*.

Amo le metafore. Le metafore hanno il potere di svelare l'ignoto attraverso il noto e funzionano perché non comunicano solo con la nostra parte razionale, ma si rivolgono anche alla nostra parte inconscia. Parlano alla mente, al cuore, alla pancia al tempo stesso. Per questo sono efficaci.

E visto che le resistenze al cambiamento sono spesso di natura inconscia possiamo capire quanto sia utile usare una metafora per parlare di cambiamento.

Metafora 1

Se ci troviamo in alto mare su una piattaforma in fiamme è giocoforza gettarsi in acqua. Ne va della nostra sopravvivenza.

Fuor di metafora è ciò che stanno facendo molti manager, passano alla consulenza e alcuni, nuotando nuotando sono anche approdati ad un'isola felice e rigogliosa come dimostrano i racconti pubblicati in un



servizio del sole24ore dal titolo [Così la difficoltà diventa un'occasione.](#)

Ma non sempre il fuoco è evidente. Ecco una metafora più inquietante.

Metafora 2

Pensiamo ad una rana in un pentolone colmo d'acqua che lentamente si scalda. La rana sta bene al calduccio e si abitua alla temperatura finché questa inizia a diventare insopportabile. Ci aspetteremmo un guizzo della rana fuori dal pentolone e invece no. La rana è ormai fiaccata dal caldo e così finisce bollita.

Non sempre il pericolo è evidente e l'abitudine ci stordisce al punto da non percepirlo.

Un giorno il responsabile marketing di un'azienda vittima dei tagli di personale attuati dalla propria azienda mi confidò: "Per fortuna mi hanno licenziato!". Da tempo lamentava una forte insofferenza nei confronti della propria azienda, ma non aveva fatto granché a parte guardarsi un pò intorno.

Sapeva di essere su una burning platform (l'azienda stava attuando tagli e la sua posizione era stata via via svuotata di competenze) eppure ha preferito fare la fine della rana bollita.



Da l'Impresa di
novembre 2007

Enrico Valdani

Professore

Ordinario di

Marketing

Strategico,

titolare della

cattedra

Mediolanum

in Customer &

Service

Science,

direttore

dell'Istituto di

Marketing e

del CSS Lab

dell'Università L.

Bocconi.

Fondatore e

Partner di VVA.

“...Le imprese che non sono state capaci di anticipare e guidare il cambiamento hanno subito drammatiche riduzioni delle loro quote di mercato. ... Gli insuccessi di questi player sono genericamente imputabili alla loro incapacità di affrontare il cambiamento perché risultano ostaggi della loro storia, dei loro miti e dei precedenti successi”.

Bene, proviamo per un attimo a sostituire alla parola “imprese” la parola “persone” e all’espressione “quote di mercato” con “valore” o “posizione di carriera” e il gioco è fatto.

Quanti manager restano ancorati alla propria storia, accecati dalla luce che proviene da premi e successi conseguiti in passato non si accorgono che la propria poltrona sta vacillando?

Quanti aspettano di essere “parcheggiati nell’ufficio delle varie ed eventuali”, di avere la nomina a responsabile di fantomatici “progetti speciali” o addirittura di ricevere il ben servito prima di correre ai ripari?

Ma poi perché correre ai ripari quando possiamo evolvere?

Dunque l'imperativo è CAMBIARE!

Già, ma **cambiare cosa?**

Innanzitutto il **PUNTO DI VISTA!**

Ci sono persone che dinanzi a questa illusione ottica, vedono solo una delle due facce (la vecchia) e faticano a scorgere la seconda (la giovane). Distogliere per un attimo la vista è il modo più semplice per cogliere anche l'altra faccia della immagine.



Cambiare punto di vista è soprattutto utile per affrontare la crisi.

CRISI è una delle parole che sento più frequentemente. E a questa naturalmente seguono “saving”, “taglio costi”, “risparmio”.

Alla parola crisi viene solitamente attribuita una valenza negativa, quasi si tratti dello stadio precedente il fallimento.

Eppure i cinesi ci insegnano un modo diverso di intendere la crisi. In cinese infatti, la parola crisi è composta da due ideogrammi: il primo, wei, significa problema, il secondo, ji, (udite, udite) significa opportunità.

Curioso, vero?

Ma se ci pensiamo bene, anche nella nostra lingua l'etimologia della parola crisi suggerisce un significato positivo: essa infatti *“contiene un aspetto vitale, la separazione, ed un aspetto maturativo che è quello della **SCelta**”*.

La crisi non è dunque un evento totalmente negativo, bensì un momento di transizione che può essere anche un'opportunità di crescita, un'occasione per seguire le proprie attitudini e scoprire la propria reale identità

professionale.

Vi sono aziende che da un periodo di crisi hanno saputo trarre il giusto stimolo per potenziare il proprio business, limitando gli sprechi, ottimizzando le risorse e trovando idee e soluzioni inaspettate.

Vi sono persone che, superando un periodo di crisi, approdano ad un'identità più ricca e scoprono di possedere più risorse di quanto pensavano.

In molte persone che incontro vedo racchiusa la formula magica per uscire dalla crisi, un mix di **audacia, passione e creatività, caratteristiche da veri surfisti!**

“Bisogna fare come i surfisti e andare sulle onde e non aspettare che le onde sconvolgano la solita quieta spiaggia.”



Commento di Roberto Marsicano al post “quanti manager perderanno il posto di lavoro oggi” sul blog [Adico](#).

Tempo fa una head hunter mi chiese: *“Ma in questo periodo di crisi in cui le aziende hanno bloccato le assunzioni c'è gente che si rivolge a lei per cambiare lavoro?”*

Io ho risposto che paradossalmente **questo è il momento giusto per chiedersi: “Qual'è il lavoro giusto per me?”** .

Capitolo 7

sintonizzati sulle basse frequenze

NEVERFIRED

“Think global act local”

Theodore Levitt



NEVERFIRED

A molti manager la notizia del licenziamento giunge come una doccia fredda.

Una volta un manager mi raccontò di aver lavorato per organizzare un meeting al quale seppe che non avrebbe mai partecipato solo la sera prima quando gli comunicarono il suo licenziamento.

Che shock!

Riprendersi da un incidente professionale non è affatto facile, soprattutto se è così imprevisto.

Ma possibile che tanti manager non si accorgano che la scure si sta abbattendo sulla propria posizione?

Evidentemente sì.

Del resto la negazione della realtà emergente figura tra le voci citate dai manager nel rapporto “Why the boss really have to say goodbye”.

Nel film Titanic c'è una scena significativa: la nave sta affondando ed il gruppo di musicisti, anziché pensare a mettersi in salvo, continua a suonare.

Per evitare di fare la fine dei musicisti del Titanic i manager dovrebbero imparare a sintonizzarsi sulle basse frequenze e cogliere i **segnali deboli** che derivano dal mercato, dall'azienda e infine da se stessi.

C'è aria di fusione, ristrutturazione, cambio di proprietà?

La nuova realtà può essere un'opportunità o una minaccia?

Ma anche in assenza di questi casi così “eclatanti” esistono altre variabili da tenere in considerazione.



George D.
Parsons
Richard T.
Pascale
“La syndrome
del successo”
(Harvard
Business Review,
maggio 2007).

George D.
Parsons
Consulente
direzionale
ed executive
coach, ha
lavorato con
gli alti dirigenti
di oltre 100
società
statunitensi,
europee
e asiatiche.

Richard T.
Pascale
Associate
fellow della
Oxford
University, ha
fatto da
consulente
alle principali
società di
capitali de-
gli Stati Uniti,
dell'Europa e
dell'Asia.

“sono molti i modi in cui un individuo può «perdere punti» all’interno della propria azienda: per esclusione, quando le differenze di stile provocano un conflitto con la personalità di un superiore o la cultura dell’azienda; per esaurimento, quando sopravviene una pericolosa combinazione di sovraccarico di lavoro, incapacità di cogliere l’impatto positivo delle proprie fatiche e la mancata realizzazione delle proprie aspettative di carriera; per problemi psicologici, a causa di cambiamenti psicologici o biologici che scatenano una crisi di mezza età; o per inadeguatezza, a causa di una manifesta incompatibilità tra le capacità dell’individuo e quelle richieste dalla posizione ricoperta”.

L’espressione “perdere i punti” è significativa.
Tu quanti punti hai totalizzato finora?

Capitolo 8

non chiudere la porta dell'ufficio

NEVERFIRED

*“Chiamalo clan, rete, tribù, famiglia.
Comunque lo chiami, chiunque tu sia, ne hai bisogno d’uno”*

Jane Howard



NEVERFIRED



H. Ibarra
- M. Hunter
"La sottile arte
del
networking".

Un vecchio film d'orrore era intitolato "Non aprire quella porta". Beh sembra che alcuni manager abbiano preso alla lettera questo invito. Fin dal primo giorno di lavoro si chiudono in ufficio come a voler dire: *"Sssst silenzio, sto elaborando la strategia del secolo!"*

Questo accade soprattutto a coloro che hanno puntato tutto sulla propria competenza tecnica e quando assumono ruoli strategici in azienda si scontrano per la prima volta con il fatto che i propri risultati dipendono anche dalla capacità di costruire e gestire relazioni.

"Quando Henrik Balmer diventò manager di produzione e membro del CdA di una società di cosmetici appena rilevata, l'ultima cosa che gli passava per le testa era migliorare la sua rete. Il suo principale problema era il tempo: dove avrebbe trovato le ore per guidare il suo team in un importante aggiornamento del processo di produzione e per pensare alle questioni strategiche, come espandere il business? L'unico modo in cui poteva ricavarci del tempo per tornare a casa dalla sua famiglia a un'ora decente era letteralmente chiudersi in ufficio. Nel frattempo, c'erano i problemi quotidiani da risolvere, come una divergenza ricorrente con il suo direttore delle vendite sulla personalizzazione degli ordini che comprometteva l'efficienza della produzione. Il networking, che Henrik definiva come lo sgradevole compito di scambiarsi favori con degli estranei, era un lusso che non si poteva permettere. Ma quando venne presentata al Consiglio una nuova acquisizione di cui non sapeva nulla, d'un tratto si rese conto che era fuori dal giro - non solo in azienda, ma anche altrove - in un momento in cui era in gioco il suo futuro lavorativo".

NETWORKING è una parola spesso associata all'immagine di gente che chiacchiera e si scambia biglietti da visita bevendo cocktail e mangiando un tramezzini. Ergo= perdita di tempo.

In realtà, se ben fatto, il networking è un investimento.

Il primo networking si fa in azienda, spostandosi dall'ufficio e parlando con le persone. Parlare, ma soprattutto ascoltare collaboratori, superiori e persone di altre funzioni anche nella pausa caffè, il cosiddetto *management by walking around* è un'attività strategica poiché non solo permette di aumentare la propria visibilità, di costruire una rete di consensi, ma soprattutto di raccogliere informazioni.

Inutile che mi dilunghi sul valore competitivo delle informazioni, vero? ;)

L'ufficio del manager deve avere non solo una porta aperta ma anche una finestra rivolta verso il mondo. Il suo spazio di relazione, infatti, non si limita all'azienda: clienti, fornitori, persone incontrate in convegni, corsi ed altri eventi possono giocare da sponsor in momenti cruciali della carriera, ma in ogni caso dal confronto con loro è sempre possibile imparare qualcosa di nuovo e quindi arricchire il bagaglio di conoscenze.

Molti manager si ricordano di avere un network di conoscenze oppure cercano di arricchirlo solo dopo aver perso il posto di lavoro, ma a quel punto è già troppo tardi. Corsi, fiere, convegni, ma anche incontri non necessariamente legati all'ambito professionale sono tutte buone occasioni per fare networking.

Tutto tempo perso?

Direi tempo investito sulla propria crescita personale.



E poi c'è internet.

Opportunità o minaccia?

Tempo fa un conoscente si vantava di avere un certo numero di contatti su [linkedin](#) (un portale dedicato al networking) un po' come fanno i bambini quando mostrano le figurine sul proprio album.

Poi quando gli chiesi: "Come vanno gli affari?" La risposta fu: "Male".

Ecco questo per me significa perdere di vista l'obiettivo! E' come quello che accade al personaggio di una vignetta che dice:



"Passo il 99% del mio tempo a creare contatti a livello locale, a costruire una forte presenza sul web, a stabilire rapporti utili con dei leader del mio campo, a parlare ad aziende e istituzioni e a partecipare alle attività delle associazioni benefiche. Passo il restante 1% a chiedermi qual è il mio lavoro!"

L'attività di networking online può essere molto *time consuming*. Per questo è necessario aver ben chiaro l'obiettivo e soprattutto passare presto dall'online all'offline.

Inoltre è bene saper scegliere i canali ed utilizzarli in modo congruente per la costruzione della propria identità digitale.

Linkedin, [Xing](#), [Viadeo](#) sono business social network con alcune peculiarità. Facebook è altra cosa.



Il web 2.0 (blog, social network...) funziona da amplificatore della nostra identità e da acceleratore di relazioni, ma può essere una minaccia se non viene ben governato come spiega [Sabrina Mossenta](#), partnership manager di Viadeo.





Durata 12:43



Infine, la porta del manager deve essere aperta verso nuovi orizzonti. Durante un intervento in [Adico](#), Enrico Valdani ha usato un'espressione che ormai è entrata a far parte dei miei tormentoni: **OSSERVARE LA PERIFERIA.**

Aziende come Apple, DHL, UPS, MGA (quella delle bambole Bratz) l'hanno fatto e vi hanno trovato grandi opportunità di business.

Ogni giorno scopro nuove affascinanti professioni o settori in via di sviluppo. Le persone che sanno osservare la periferia si sono create una nicchia felice, si sono inventate nuove professionalità semplicemente interpretando in modo più creativo quello che hanno sempre fatto e sviluppando nuove competenze.

E tu quanto tempo dedichi ad osservare la periferia?

Capitolo 9

più progetti che posto

NEVERFIRED

*“Io non rendo bene in un posto fisso,
mi si addormentano i piedi”*

Frank Framer in “Guardia del corpo”



NEVERFIRED



Maurizio Quarta
e Paola Brivio
“Da Manager a
Professionista”
(Franco Angeli
2009).



Maurizio Quarta
Managing
Partner di
Temporary
Management
& Capital
Advisors.
Con Istud ha
realizzato il sito
più completo
sul [temporary
management](#).

Da dipendente a professionista è la naturale evoluzione del ruolo di manager.

Può essere una scelta forzata. Dei 10 mila manager che nel 2008 hanno perso il posto di lavoro 3500 sono diventati consulenti. Per molti manager l'apertura di una partita iva rappresenta l'unica soluzione per restare nel mercato del lavoro.

In realtà c'è molto di più. Sta cambiando la percezione che il manager ha del proprio ruolo. Alla logica del “posto” si è sostituita da tempo quella del “progetto” a cui non si sottraggono neppure i manager.

“Il modo in cui il dirigente vede e interpreta il proprio ruolo in azienda si sta evolvendo dal concetto di status (legato alla concezione del dirigente tradizionale) al concetto di valore/contributo che si è capaci di fornire, da una visione del rapporto dipendente-datore di lavoro a una visione fornitore-cliente, in cui il manager diventa professionista e fornitore strategico di tempo, energia, capacità e intelligenza.”

L'espressione più tipica di questa evoluzione si ha nella figura del temporary manager, una soluzione sempre più adottata dalle aziende in questo periodo di crisi.

Il TM non è un consulente, bensì un professionista che ha maturato una solida esperienza in azienda e quindi possiede un alto livello di know how utile per gestire situazioni particolari come ristrutturazioni, passaggi generazionali, apertura di nuovi mercati...

Quali sono le caratteristiche del tm?



L'ho chiesto a **Maurizio Quarta**.



Durata 09:32

Certo non tutti sono adatti a ricoprire il ruolo di temporary manager. Oltre ad un solido bagaglio di business skills esistono precise competenze soft che contraddistinguono un temporary manager. Ma ciò che ogni manager dovrebbe assumere è l'atteggiamento di base.

Certo il mito del posto fisso è ancora molto diffuso in Italia, ma come mi ha giustamente fatto notare l'Ing. **Cesare Sacerdoti**, tutti i manager sono chiamati a gestire progetti e le loro sorti in azienda dipendono spesso dalla capacità di gestirli al meglio, producendo risultati. Quindi in circolazione ci sono molti più temporary manager di quanto si pensi. Solo che alcuni subiscono questa sorte, altri la scelgono come professione. In ogni caso tutti dovrebbero accogliere l'insegnamento del temporary management: più progetti che posto.



Cesare Sacerdoti
Vice presidente di **Atema**,
l'associazione dei temporary manager

Capitolo 10

Niente paura, stai sveglio!

NEVERFIRED

*Di che cosa avete paura esattamente? Di essere licenziati?
Che l'azienda chiuda per mancanza di ordinativi?
Che l'azienda sia rilevata da altri e vi licenzi?
Di non ottenere una promozione?
Di fare promesse che non potete mantenere? Di sbagliare?
Di non conoscere la risposta giusta?*

*Ebbene, Se la vostra strategia è mantenere un profilo basso, svolgere
il vostro lavoro, seguire le istruzioni e sperare che nessuno vi noti*

a) nessuno vi noterà mai e

*b) non farete che aumentare le probabilità che accada davvero
qualcosa di spiacevole.*

Seth Godin



NEVERFIRED

Nell'immaginario collettivo la paura è associata a qualcosa di negativo, una forma di debolezza che in certi ambienti non si può neppure nominare.

In realtà, la paura svolge una funzione di vero e proprio **meccanismo di difesa** e garantisce la sopravvivenza dell'uomo. Ci pone in uno stato di **allerta** e ci spinge ad affrontare situazioni potenzialmente pericolose con un'attenzione particolare e le dovute cautele.

La paura ci aiuta ad evitare di sottoporci a rischi eccessivi compiendo azioni troppo pericolose, ma spesso ci spinge a fare cose molto produttive, come in una sorta di compensazione: la paura di fallire può spingerci ad impegnarci per portare a termine nel migliore dei modi un incarico assegnatoci e la paura del giudizio degli altri può portarci a svolgere quel compito, prestando attenzione ad ogni dettaglio con l'intento di non lasciare nulla al caso.

Insomma, aver paura non è di per sé qualcosa di negativo o di cui vergognarci. La paura serve per difenderci e spesso può essere utilizzata come spinta all'azione, come **tensione positiva verso il risultato**. La paura è negativa quando è eccessiva e rischia di paralizzarci, ma al tempo stesso lo è quando viene negata.

Ricordi il protagonista del film di Salvatores "Io non ho paura"? Era solo un bambino ed ai bambini è concesso avere paura. Forse proprio per questo per il piccolo Michele è stato più "semplice" guardare in faccia la paura e fare i conti con essa. Solo così è riuscito a superarla e a compiere un'impresa che sarebbe parsa difficile e rischiosa perfino ad un adulto.

Guardare in faccia la realtà. Ecco uno degli obiettivi di questo ebook. L'altro obiettivo era fornire una serie di spunti utili per gestirla al meglio per evitare che sul curriculum venga impressa la scritta **FIRE**.

Ma se ciò accade?



Jeffrey Sonnenfeld
Presidente dell'Executive Leadership Institute alla Yale University

Andrew J Ward
Assistant Professor presso la University of Georgia

"Saper reagire, come i grandi leader si risollevarono da un incidente di carriera"
(Harvard Business Review, marzo 2007)

Come riprendersi da un incidente di carriera?

Lo spiegano **Jeffrey Sonnenfeld** e **Andrew J Ward** in un articolo pubblicato da Harvard Business Review dal titolo Saper reagire, come i grandi leader si risollevarono da un incidente di carriera.

Dalle ricerche degli autori condotte su più di 450 sostituzioni involontarie di CEO avvenute tra il 1988 ed il 1992 è emerso che solo il 35% degli amministratori è riuscito ad occupare una posizione dirigenziale attiva nel giro di due anni, il 22% si è tirato indietro ed ha assunto solo mansioni consultive, generalmente effettuando consulenze per piccole imprese, il 43% ha terminato la propria carriera andando in pensione.

Il senso di colpa, in alcuni casi acuito involontariamente da parenti o ex colleghi impedirebbe ai leader di rialzarsi dopo la battuta d'arresto. L'articolo, oltre ad una serie di consigli tratti dall'analogia con il mito dell'eroe contiene anche alcune storie di leader che sono riusciti ad uscire dall'empasse (credo sia la parte più interessante dell'articolo). Qui cito quella di **Jamie Dimon** che, a mio parere contiene degli insegnamenti molto utili non solo per leader.

Dopo 16 anni di collaborazione nella costruzione di "Citygroup", Jamie Dimon fu licenziato dall'incarico di presidente della società dal presidente del consiglio d'amministrazione, Sandy Weill. Dimon capì che non era il caso di intentare una causa. Trovatosi senza impiego, Dimon lesse biografie di famosi leader americani che avevano sperimentato grandi sofferenze. Inoltre, iniziò a tirare di boxe, un altro modo, forse, di gestire lo stress e il dolore. Dopo un anno Dimon decise di porre fine a questa situazione, così invitò Weill a pranzo per ringraziarlo.

“Ormai mi ero calmato – queste le parole di Dimon riportate da We Got Fired – Sandy non mi avrebbe chiamato ed io sentivo che ero pronto a ringraziarlo per quello che aveva fatto per me. Sapevo anche che io e lui avremmo dovuto parlare di quello che era successo. Volevo lasciarmi questo episodio alle spalle in modo da poter guardare avanti. Una parte di me diceva che avevo trascorso 16 anni della mia vita con lui. 12 o 13 erano passati discretamente bene. Occorre considerare entrambe le prospettive. Anch’io avevo commesso degli errori; mi resi conto che anche io ero in parte da biasimare. Non era importante se lo fossi per il 40 o il 60 per cento. Ero ben disposto ad incontrarlo.”

In questo modo Dimon fu in grado di trasformare la sua uscita di scena in un evento che gli fruttò prospettive favorevoli e una fiduciosa risolutezza.

Dopo circa sei mesi da quel pranzo, nel marzo 2000, Dimon divenne amministratore delegato di Bank One, una colossale banca di Chicago sopravvissuta alla fusione di First Chicago e della Bank One originale. Quell’anno Bank One stava già guadagnando un profitto record di 3,5 miliardi di dollari e il valore delle sue azioni era cresciuto vertiginosamente, dell’85%. In aggiunta al dolce sapore della propria riabilitazione, l’anno successivo fuse Bank One con JP Morgan Chase, un’istituzione con cui Weill voleva da tempo realizzare l’unione. Dimon divenne amministratore delegato della nuova società ed è oggi considerato uno dei più influenti finanziari nel mondo.

Perché ho deciso di concludere questo ebook con una storia?

Perché credo che le storie siano più efficaci dei manuali e di qualsiasi decalogo, perfino di questo ;)

Infine un po' di me.

Ho sempre seguito più la passione che la logica.

Per questo mi sono laureata in filosofia con una tesi sul mito (inutile? Forse, ma solo apparentemente).

Quando mi sono laureata ricoprovo la carica istituzionale di assessore comunale. Un incidente politico mi spinse ad iscrivermi ad un corso di specializzazione in comunicazione multimediale che, sebbene fosse vuoto di contenuti, ha reso il mio cv più appetibile.

Quando decisi di fare formazione in azienda capii che prima avrei dovuto lavorare in un'azienda. Non volevo sapere solo di carta!

Così accettai l'offerta di lavorare in una multinazionale, dove mi occupavo di service communication e channel marketing.

Dal settore ICT sono poi passata a quello HR, divenendo content manager di una delle più note società italiane nel settore della formazione e coaching.

Nel frattempo ho studiato, osservato ed ascoltato.

E continuo a farlo da consulente di carriera e formatrice.

Purtroppo in Italia la consulenza di carriera non è percepita come un servizio di valore. Per questo ho creato il blog www.lamiacarriera.it.

Alla fine del 2008 ho conosciuto Stefano Saladino e Sergio Poma, i vulcanici titolari di una società di comunicazione (in realtà è riduttivo definirla così... è molto di più) con cui abbiamo creato forMyou, un brand in cui marketing, nuove tecnologie e soft skills fanno un mix davvero potente.

www.forMyou.it

So che questo non è un vero libro e con gli ebook non si fa, ma voglio dedicarlo comunque al mio grande maestro, Flavio Mozzali.

