

HR/organizzazione

La crisi che colpisce pure i manager anche se i media non ne parlano

“

Se il dirigente è disoccupato deve imparare a gestire in modo imprenditoriale la carriera, chiedendo e ascoltando consigli ma scegliendo autonomamente e muovendosi con abilità

”



di Rino Sardo

Dal 2008 l'economia mondiale vive una profonda crisi che ha coinvolto tutti: imprenditori, dipendenti e manager. Spesso i giornali, le televisioni e i mass media in genere hanno acceso i riflettori sulle prime due categorie "dimenticandone" una, quella dei manager. Eppure anche questi ultimi hanno pagato in modo rilevante questo momento di difficoltà economica; l'hanno fatto perdendo il posto di lavoro o vedendo ridimensionato il proprio potere nell'azienda e la propria capacità di contrattazione anche economica. Nel primo caso un dato per tutti: in Italia più di centomila dirigenti hanno perso il posto di lavoro negli ultimi tre anni. La crisi ha colpito duramente anche le figure professionali più specializzate, come dimostrano i dati Istat dal 2008 al 2011.

Il numero di dirigenti è passato da 500 a 396 mila e sono sempre di più quelli che fanno fatica a ricollocarsi sul mercato del lavoro. Normalmente l'ex-manager trova il ricollocamento in una nuova azienda, anche a costo di una dequalificazione delle proprie mansioni; ma questo non sempre accade. Molti dirigenti licenziati o spinti ad andarsene, infatti, si sono dati alla consulenza. Analizzate le proprie competenze e i propri contatti, il manager cerca, infatti, di sfruttare il network di conoscenze per offrire i propri servizi consulenziali. Chi ha una forte specializzazione rimane nella stessa area d'influenza, chi invece ha capacità manageriali che vanno dalla gestione delle risorse umane all'organizzazione, può cambiare settore.

Il "know how" acquisito negli anni è un'ottima moneta di scambio da proporre, soprattutto alle piccole imprese, che sono sempre più alla ricerca d'in-



“

Più di 100 mila dirigenti in Italia hanno perso il posto di lavoro negli ultimi tre anni. Il know how acquisito è un'ottima moneta di scambio soprattutto per le piccole imprese alla ricerca di innovazione e professionalità

novazione e professionalità.

Secondo un'indagine condotta nel 2008 da Federmanager e Federprofessionale dal titolo "Attese e problematiche dei manager atipici", si registra che proprio "le skill acquisite in azienda" sono tra i fattori determinanti per il successo nel lavoro autonomo (44% degli intervistati), al secondo posto c'è

la "rete di relazioni costruita nel tempo" (40%). Fondamentale è anche l'aggiornamento delle proprie competenze. Ecco allora corsi, master e seminari per rinnovarsi continuamente.

Se, infatti, per il 64,1% degli intervistati l'area di competenza spesso è la stessa, il 14,6% ha invece dovuto parzialmente modificare il proprio campo di azione, mentre il 15,5% del campione ha cambiato completamente le materie oggetto del nuovo lavoro rispetto a quello svolto in precedenza. Molto dipende dalle possibilità che offre il mercato.

Da qui la necessità di essere flessibili, ritenuta dal 63,1% degli intervistati «una capacità di adeguarsi alle richieste del cliente e del mercato».

Anche il ruolo dei manager all'interno delle aziende è cambiato. Molte grandi multinazionali hanno rivisto a più riprese le proprie organizzazioni ridefinendo il potere e il contenuto delle posizioni locali. Splendide realtà locali, piene di competenze di marketing,

di tecnologie produttive, d'innovazione prodotto, sono state progressivamente smontate trasformando le strutture locali in bottegoni focalizzati sulla vendita di prodotti i cui approvvigionamenti sono spesso gestiti altrove. Così, di colpo, marketing manager si sono trasformati in trade marketing manager, general manager hanno visto aggiunto al proprio titolo quello di commercial, Cfo sono diventati dei financial controller e i country manager una sorta di grandi cerimonieri.

In molti casi, la necessaria diminuzione dei costi fissi del personale si realizza in parallelo a importanti "razionalizzazioni" interne con azioni di "outsourcing", di "delocalizzazione" della produzione o dei servizi, di Merger & Acquisition. In queste continue razionalizzazioni volte alla ricerca di efficienza e contenimento dei costi fissi, la più "terribile" filosofia gestionale è quella della "centralizzazione" delle funzioni aziendali.

In sostanza questo vuol dire che anziché avere, ad esempio, dieci uffici marketing in dieci diversi mercati, si centralizza l'attività presso un'unica sede. Tutte le attività decisorie sono pertanto assunte da qualcuno in qualche parte del mondo e, nella sede locale, rimangono solo le funzioni più strettamente esecutive e non più decisorie, d'indirizzo, di strategia.

Questo fatto demotiva ancor più il management che non solo deve occuparsi prioritariamente della gestione delle proprie efficienze interne - anziché dedicarsi al mercato - ma anche accettare supinamente una progressiva erosione delle proprie attribuzioni funzionali, a cominciare dalla gestione dei propri "budget".

Tutto diventa impersonale e asettico, lontano, virtuale. Tutto si scollegha dal mercato, dalla relazione con la propria gente, le proprie abitudini, il proprio territorio allineandosi alla volontà di alcuni soggetti lontani a volte neanche mai visti o conosciuti.

Salvo quei pochi manager che gestiscono la funzione finanziaria dell'impresa, gli altri sono progressivamente colti da crisi d'identità caratterizzata da demotivazione, frustrazione, impossibilità di esercitare competenze ed esperienze, logorio della propria leadership e senso di responsabilità, progressivo scollamento e sfiducia nei confronti della propria azienda. A questo si aggiunge la paura di finire nel tritacarne della ristrutturazione aziendale. Spesso i dieci manager del marketing, abolita la posizione locale, sono licenziati.

Per fare carriera, i manager italiani, scrive in un illuminante articolo apparso su Harvard Business Review Massimo Milletti, AD della società di head hunting Eric Salmon & partners, devono risalire le linee di business con le quali è stato affettato il mercato, spostandosi rapidamente tra un headquarter regionale e l'altro, con la prospettiva di arrivare a fine corsa a quello mondiale, la cui localizzazione geografica, il più delle volte, atterrisce e sconvolge la famiglia.

Ed è a quel punto che il nostro manager s'interroga sul suo futuro. Di rientrare in Italia con lo stesso gruppo,

“ Massimo Milletti scrive su "Harvard Business Review" che i manager italiani, per fare carriera, devono risalire le linee del business spostandosi rapidamente con la prospettiva di arrivare a fine corsa all'headquarter mondiale

non se ne parla nemmeno; appoggiarsi a uno sponsor interno è quasi impossibile, in quanto il continuo cambio della struttura organizzativa non ha permesso di consolidare rapporti con uno sponsor forte.

Dunque, non rimane che navigare, cercare addirittura di decelerare il tasso di crescita che inevitabilmente lo porterebbe sempre più in alto nella sua business line, magari in aree geografiche non particolarmente gradevoli, con una responsabilità che cresce in funzione del maggior numero di Paesi da seguire.

Ci sono poi le organizzazioni piatte, continua Milletti, che coinvolgono sia le multinazionali sia le realtà italiane e nascono sostanzialmente per ridurre i costi di struttura, per semplificare i processi decisionali, per avere l'azienda sotto controllo.

All'inizio ne sono felici tutti: il capo azienda, che sente il gusto del comando allargato avendo almeno una ventina di riporti, e questi che sono orgogliosi di dipendere direttamente dal Ceo. Spariscono le figure di raccordo: i direttori commerciali, industriali, tecnici, e in certi casi anche la direzione finanziaria è spacchettata.

Anche gli acquisti e la logistica hanno il loro momento di gloria con il rapporto diretto al Ceo.

Ma poi ci si rende conto che c'è un problema: nessuno può decidere autonomamente e tutto risale al numero uno che ha poco tempo per occuparsi di tutti i denti del rastrello organizzativo.

La tendenza inevitabile è che il capo azienda diventi sempre più autoritario perché caricato da un eccessivo numero di decisioni, anche operative, che deve prendere rapidamente e senza esitare. Ed egli è giustamente nervoso e sempre impegnato: risponde alle mail, ma è meglio decidere guardandosi negli occhi, i tempi per avere un appuntamento si allungano, gli incontri sono disdetti, magari si fa anticamera e la segretaria impazzisce. La struttura piatta, per definizione, non crea back up per la posizione del numero uno. Per cui le prime linee sanno che se il capo se ne va, ne arriverà uno nuovo da fuori, il che non è molto rassicurante né motivante.

E allora? Cosa deve fare un manager che vuole crescere? I più svegli guardano all'esterno dell'azienda. Esercizio non facile di questi tempi, in quanto le società che assumono vogliono "comprare" competenze e sono assai restie a prendersi dei rischi. Per cui sempre più spesso si parla di passaggi orizzontali, magari con un allargamento dell'area di business. Ma vale la pena lasciare la vecchia azienda per un passaggio laterale con un contratto che probabilmente prevede anche il periodo di prova? Solo se lo stimolo a uscire è molto forte, altrimenti, zitti e allineati, si rimane aspettando tempi migliori.

E i "padrini"? Dove sono finiti i padrini ai quali legarsi per farsi proteggere, acquisire favori e fare carriera seguedone la scia? Lottano anche loro per la sopravvivenza, non hanno tempo per gli altri, sono diventati egoisti.

Magari se ne vanno da un giorno all'altro senza dire niente.

Ecco allora che il manager deve arrangiarsi da solo e imparare a gestire in modo imprenditoriale la propria carriera, chiedendo e ascoltando consigli di esperti per poi scegliere autonomamente, muovendosi con abilità e destrezza e magari anche con una buona dose di cinismo.

L'importante è saper misurare le proprie forze, porsi obiettivi ragionevoli, perseguirli con determinazione, mai nuotare contro corrente, ed essere pieni d'iniziativa.

rino@rinosardo.it