

Per tornare in pista il manager cambia pelle

PER RILANCIARE LA LORO CARRIERA, I DIRIGENTI SONO ANCHE DISPOSTI A MUOVERSI DA UN SETTORE ALL'ALTRO. È IL COSIDDETTO "LATERAL RECRUITMENT". NEGLI ULTIMI 12 MESI È CRESCIUTO DELL'80%, CON AUMENTI RETRIBUTIVI INTERESSANTI

Andrea Rustichelli

Roma

Caro manager, devi imparare dallo stagista. È decisamente un paradosso: una sorta di nemico, di "giustizia" (vendetta) della storia. Eppure la crisi obbliga sempre più i dirigenti d'impresa e reinventarsi e a sviluppare qualità tipiche degli esordienti, i quali sono in grado di fare del cambiamento il loro habitat naturale. L'ego del manager, un tempo blindato, appare oggi troppo ingombrante per contesti produttivi divenuti schivoli, improntati a continui mutamenti. E l'insicurezza del posto di lavoro, che certo rappresenta un dramma quando si trasforma in disoccupazione, costringe ora a porre l'accento su inedite caratteristiche di duttilità e umiltà.

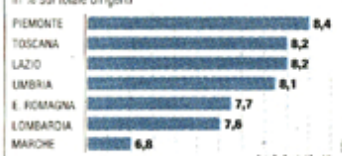
«Oggi, con meno posizioni aperte e un maggior numero di candidati, le aziende ricercano figure professionali senior che abbiano maturato un'esperienza completa, disposte però a operare in contesti poco strutturati e talvolta a valutare al ribasso il peso delle posizioni ricoperte in passato», afferma Maximilian Redolfi, associate director per la società di ricerca del personale Michael Page. «Secondo i dati del nostro osservatorio, emerge un fenomeno significativo: per rilanciare la loro carriera, gli executive cambiano settore. È il cosiddetto "lateral recruitment", negli ultimi 12 mesi è cresciuto dell'80%, con aumenti retributivi interessanti».

Al manager non resta dunque che fare di necessità virtù. Il segreto? Fare leva sul proprio metodo e sul proprio talento, più che proporsi con una expertise già confezionata. Anzi, quel tipo di esperienza va perfino messa da parte in nome di quelle che l'inglese definisce skills: attitudini, abilità, competenze. Una postura curriculare permeabile al cambiamento di mansioni e di contesti: ma se altrove un simile profilo non è una novità, in Italia si scontra con un mercato delle professioni ancora piuttosto rigido, anche dal punto di vista culturale.

«Il mondo italiano delle risorse umane è molto conservatore e impastoiato, manca la cultura del cambiamento», spiega Marina Benelli, responsabile delle relazioni esterne della società di ricerca del personale Technical Hunters, specializzata nel middle e senior management. «All'estero vengono valorizzati i potenziali del professionista, mentre da noi prevale la considerazione dell'esperienza pregressa dei candidati». In altre parole, in Italia il datore di la-

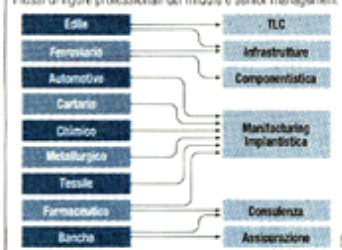
LE REGIONI CON PIÙ DONNE MANAGER

In % sul totale dirigenti



I PASSAGGI DA SETTORE A SETTORE

Flussi di figure professionali del middle e senior management



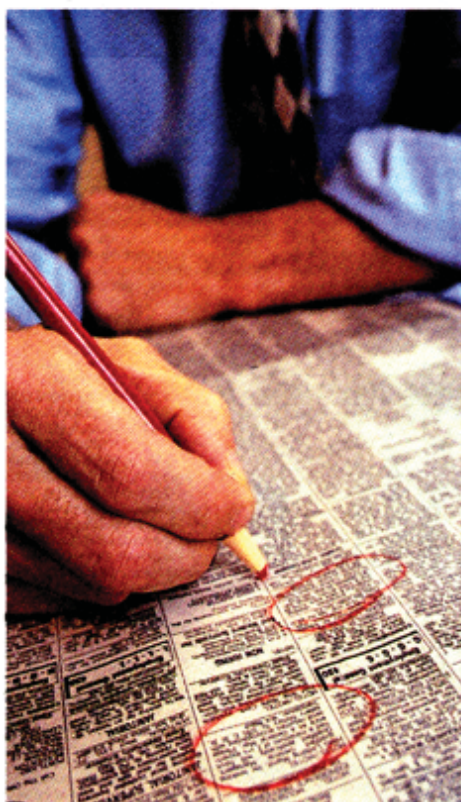
vorò tende a reclutare manager "chiavi-in-mano" per un dato compito, piuttosto che a investire sul talento. Una differenza non piccola, che può generare grande frustrazione per chi cerca di ricollarsi. La recessione, con le esigenze basiche (la sopravvivenza) che pone alle aziende, non favorisce gli svecchiamenti di mentalità.

Così una scissione attanaglia la vita del manager: il mercato lo obbliga a essere culturalmente (e non solo) più flessibile, ma poi esso ancora non è in grado di valorizzare a pieno questa postura, teoricamente più competitiva. «Spesso le aziende», osserva Benelli, «non sono preparate per reclutare secondo le mutate esigenze. Sarebbe importante avviare un percorso di apertura in tal senso. Tutto dipende dalla cultura, internazionale o meno, dei direttori delle risorse umane. Nella grande società, che è più internazionalizzata, si respira una concezione del lavoro più evoluta». Viceversa, nelle PMI, cellule fortemente prevalenti del tessuto italiano, le modalità di reclutamento sono più soggettive e domestiche. «Tutto dipende quindi dall'imprenditore o da chi si occupa dell'amministrazione, manca un'attitudine più mediata e professionalizzante al recruiting. E spesso c'è perfino difficoltà ad accettare una manager donna».

Per guidare i professionisti al riposizionamento, fuori dalle false sicurezze di un'expertise rigida, la Technical Hunters ha prodotto un vademecum in 6 punti. 1) Ricercare le informazioni: concentrarsi, cioè, sulle caratteristiche che i datori di la-



Diego Di Barletta (1), director di Technical Hunters;
Marina Benelli (2), responsabile relazioni esterne della stessa società;
Maximilian Redolfi (3), ass. director Michael Page



I SEI CONSIGLI

Come riuscire a candidarsi per ruoli al di fuori della propria area di "expertise"

- 1** **Ricerca informazioni**
- 2** **Chiarire le aspirazioni professionali: rivedere il vostro CV**
- 3** **Trasferire le capacità acquisite nelle funzioni precedentemente ricoperte**
- 4** **Siate sintetici**
- 5** **Utilizzate tutte le esperienze**
- 6** **Siate professionalmente determinati**

vorò, per esempio mediante un annuncio, stanno effettivamente cercando. 2) Chiarire le aspirazioni professionali e rivedere il proprio CV: evitare l'invio di curriculum standard, personalizzare ed evidenziare le proprie qualità. 3) Valorizzare le capacità acquisite nelle varie esperienze: sottolineare le attitudini e il bagaglio trasferibile, piuttosto che fermarsi su mansioni e ruoli ricoperti in passato. 4) Importanza della sintesi. Il curriculum va usato come uno strumento di marketing in vista di un obiettivo, che è la conquista di un posto di lavoro. 5) Valorizzare tutte le proprie esperienze: la descrizione del proprio profilo deve fare leva, se utile, anche sulla dimensione extra professionale. 6) Determinazione: la stabilità di temperamento e di obiettivi, specie in un contesto ormai improntato alla relatività e al mutamento, è una marcia in più.

«La necessità di ripartire chiede al manager di aprirsi al rischio e al nuovo: caratteristiche fondamentali diventano l'apertura mentale, le aree di competenza e tutto ciò che di trasversale e di trasferibile ha maturato», dice Diego Di Barletta, ideatore del vademecum e responsabile della divisione "finance hunters" di Technical Hunters. «Certo», aggiunge Di Barletta, «per i giovani è più facile, perché sono più adattabili. Per i senior è invece più dura. Si devono spazzare via gli schemi rigidi, le precedenti esperienze devono essere usate come punto di partenza, che va filtrato e distillato. Altrimenti si rimane prigionieri di un passato che non c'è più».

© FOTOCOOPERAZIONE FIDELITY

Cerchi personale?
Pubblica le tue offerte di lavoro
il **LUNEDÌ**
nella nuova rubrica di
Affari&Finanza
Lavoro&Professioni

Per info: inforpq@manzoni.it

la Repubblica
A&F
AFFARI&FINANZA

lavoro & professioni

lavoro & professioni

L'autonomia decisionale del Presidente Edo
Parodi di autonomia decisionale costituisce
un atto di grande responsabilità e di pari
trasparenza che in questo senso
fa bene a chi l'ha assunto

Antonio Bianco
Presidente Federazione nazionale Ordini dei Medici

