

gare il ruolo che si aveva e nel rendersi conto che nulla renda l'idea o sia recepito nella sua completezza. Successivamente, ti accorgi, a me è capitato la settimana scorsa, di non provarci neppure più. Riparti da capo e accetti che ciò che vale è solo quel che sai fare. I successi del passato non contano più.

Intanto impari a fare domanda di disoccupazione e richiesta di sussidio al Fasi.

Tutte belle esperienze. Qualcuno mi ha anche detto, e in quel momento ammetto di non averlo gradito molto, che finché non passi attraverso un licenziamento non sei davvero maturo, professionalmente. Ci sarà probabilmente del vero.

Certamente sono molto veri la fatica e il dolore attraverso cui si è costretti a passare che, seppur qualche volta difficili da capire appieno persino dagli interessati, ritengo siano emozioni che meritino attenzione e rispetto.

Una ex collega qualche mese fa mi diceva di soffrire del fatto che i suoi figli non potessero più vederla come la donna di prima, quella che meritava stima e ammirazione e che era sempre stata per loro un esempio. Questi sentimenti possono parere assurdi, ma sono quelli che in realtà ti svegliano la notte e ti impediscono fino all'alba di riprendere sonno. Anche perché c'è tutto un altro pezzo di sofferenza che ciascuno di noi si carica e che, secondo i casi, può perfino essere più pesante della propria: è il dispiacere che sappiamo di generare in chi sta intorno, l'instabilità, la delusione e la paura della nostra famiglia che forse meno di noi può capire le dinamiche del nostro mondo e che ti carica dell'aspettativa enorme che tutto torni come prima al più presto. Così ci sono molti che addirittura non ne parlano a casa oppure ai genitori anziani o malati, per risparmiare loro un dispiacere e si trovano a dover dissimulare i propri stati d'animo anche in casa per lunghi, interminabili periodi.

Per fortuna non c'è solo questo e voglio ancora pensare che certe esperienze fortifichino e preludano solo a qualcosa di meglio da qualche parte in serbo per tutti noi. È solo un peccato vedere che ognuno debba trovare da solo la propria strada per uscire da questo impasse, quasi si trattasse

di una strada mai battuta prima. Sarebbe auspicabile invece, proprio perché rimettere le cose in movimento ha un'inerzia importante con cui misurarsi, disporre di qualche strumento di supporto più visibile ed efficace, una modalità più strutturata e sistematica che ne faciliti tempi e buona riuscita.

La consulenza dentro la crisi



Sergio Bevilacqua
Esperto di politiche per l'impiego

“I clienti non si fanno sentire, rinviano i lavori, mi dicono che trovano interessanti le proposte, ma non ci sono i soldi e quindi non parte niente. Insomma, per i lavori che ho potrei anche andarmene in vacanza già adesso che è marzo”. Questa è la crisi: fatturati che si riducono, ordini rimandati in continuazione, pochissime giornate fatturate, grandissimo lavoro commerciale che dà pochi risultati. E poi il grande problema della liquidità e dei costi fissi. Questa potrebbe essere la fotografia che ritrae la situazione di moltissime società di consulenza, di grande e piccola dimensione, degli studi professionali e anche dei liberi professionisti. Il quadro che emerge non è certo idilliaco, anzi è di grande pesantezza, fatica e responsabilità. Nei confronti dei dipendenti, dei collaboratori. E ovviamente nei confronti dei propri familiari. Spesso il titolare di una società, da anni impegnato a sviluppare il proprio business, o il consulente con decenni di esperienza si trovano a chiedersi quali scelte fare, per uscire da una situazione stressante e a volte insostenibile. Ma perché parlare di questi argomenti correndo il rischio di aggiungere altra ansia oltre a quella che c'è già? La scelta nasce dall'intenzione di approfondire i risvolti della crisi che imprenditori e professionisti della consulenza si trovano a dover gestire. Approfondire vuol dire impadronirsi del problema, perché non è

più sufficiente il modo in cui il tema è stato affrontato fino a oggi. L'approccio dei quotidiani, che si accorgono della crisi dell'imprenditoria solo quando ci sono fatti eclatanti come il suicidio di un imprenditore, deve essere superato. Se vogliamo uscire da rappresentazioni limitate legate solo a fatti drammatici, è necessario scattare una nuova fotografia della crisi che parta dall'esperienza quotidiana, dalla biografia e quindi dalla dimensione soggettiva di chi fa i conti ogni giorno con le difficoltà. Solo così si è in grado di identificare servizi che possono aiutare il rilancio della consulenza.

“E' certo che c'è un cambiamento nell'aria. Non so cosa sarà, ma lo sento arrivare. Questo stato di incertezza ci fa tutti nervosi, non si sa come tirare avanti”. Questa frase di Steinbeck, l'autore che ha descritto la grande crisi del '29, rende bene il senso degli eventi in cui siamo coinvolti.

Imprenditori e professionisti della consulenza che hanno lavorato sul concetto di cambiamento, che propongono servizi alle organizzazioni per gestire gli effetti del cambiamento, si trovano in una situazione paradossale. Maestri della gestione del cambiamento, sentono che la situazione sta cambiando, lo avvertono nei fatti, negli ordini che non arrivano. Ma la difficoltà a individuare una risposta, un percorso di uscita, produce gli effetti che la famiglia Joad, protagonista del libro di Steinbeck vive in modo drammatico. Quel “non so come tirare avanti” è un dubbio che molti consulenti conoscono bene e hanno affrontato più volte nel corso di questi ultimi anni.

Allora è utile capire cosa succede quando si è costretti a porsi la domanda che Tom Joad si faceva quasi un secolo fa. Il dubbio di cui ci parla Steinbeck è micidiale, esplosivo. E proprio per questo è utile entrare nel merito e capire la fatica di chi è costretto a decifrare cosa e come fare, per uscire da una situazione in cui è difficile “tirare avanti”. Da questo punto di vista torna utile la lunghissima riflessione nata nel nostro paese a metà degli anni '80 a seguito della crisi della FIAT che ha avuto pesantissime ripercussioni sull'andamento dell'occupazione nel distretto torinese: milioni di ore di cassa integrazione per le aziende del gruppo torinese e disoccupazione per le persone occupate

nell'indotto. In quegli anni, anche loro caratterizzati da un numero impressionante di suicidi, ha inizio una riflessione sul concetto di perdita del lavoro². Gli studi sul tema rimangono confinati nell'ambito della psicologia e psichiatria, si approfondiscono gli aspetti legati alla patologia: le dipendenze che si alimentano in una situazione di stress elevato, la depressione. Chi si occupa di politiche del lavoro sembra però non accorgersi di queste riflessioni. I primi a mostrare attenzione a questi problemi sono, anni dopo, i servizi nati dagli enti locali per sostenere le persone che hanno perso il lavoro e per favorirne il rientro, i cosiddetti servizi per l'impiego. Sono rivolti unicamente a dipendenti disoccupati e l'obiettivo è favorire il reinserimento in un rapporto di lavoro dipendente. Non c'è spazio per il lavoro autonomo e meno che meno per attività di tipo consulenziale.

Questi servizi agli inizi degli anni '90 cominciano a riflettere sul concetto di perdita del lavoro, si capisce che questo non è un evento cui la persona può reagire con un approccio unicamente razionale. Ci si rende conto che la perdita di lavoro è innanzitutto la perdita di un'identità professionale che mette in crisi la persona esclusa dall'azienda, ma non solo da essa. La perdita del lavoro coincide infatti con l'esclusione da una comunità più ampia, caratterizzata da stili di vita, tempi, modalità comunicative: ciò che definisce in senso ampio il mondo del lavoro³.

Si comincia a pensare anche al lavoro autonomo, intravisto esclusivamente come soluzione per alcune persone che hanno perso il lavoro dipendente⁴. Il mondo della consulenza è comunque escluso dalle riflessioni sulle difficoltà della perdita del lavoro, come se i consulenti non avessero problemi legati al calo degli ordini e come se per loro non potessero essere utili servizi di supporto.

Ma cosa succede all'imprenditore e al professionista nel momento in cui si pongono l'interrogativo che Steinbeck esprime in modo così significativo?

Succedono alcune cose che hanno notevoli similitudini con quelle che vive il dirigente o il quadro che perde il proprio lavoro. Quando l'ordine non arriva, la frustrazione è un sentimento inevitabile. Ma quando gli ordini non

arrivano in modo adeguato per mesi, le emozioni che indistintamente provano il titolare di una società o il singolo professionista sono assolutamente simili. Potremmo definirle in un'unica parola: panico. Con tutti i suoi derivati: ansia, insonnia, difficoltà a fermarsi per capire cosa fare. Fino all'amaro sentimento della scarsa considerazione del valore della propria professionalità. I titoli sono diversi ma ciò che accomuna chi perde il lavoro con chi "perde gli ordini" è una scarsa considerazione e valorizzazione di sé. E da qui è assolutamente necessario partire, per fornire un supporto efficace a chi non sa come "tirare avanti". Perché la miscela esplosiva costituita dalla scarsa fiducia in sé e dall'ansia di risolvere la situazione in qualche modo, ha un esito sicuro: bloccare ogni elaborazione. Ma così come non è vero che il disoccupato è causa della propria situazione, allo stesso modo il calo degli ordini del consulente non è dovuto unicamente a lui. E' più probabile che la difficoltà a individuare nuovi segmenti di mercato, a leggere le nuove tendenze del mercato e la domanda dei clienti siano i motivi che rendono difficile un riposizionamento dell'offerta di servizi.

Se dalla crisi si esce solo immaginando nuove strade e nuovi servizi come fanno titolari e singoli professionisti ad acquisire quella sicurezza che è fondamentale alla definizione di una nuova strategia? Questo è il tema cui è necessario dare una risposta per evitare la dispersione di un patrimonio di competenze e per evitare sofferenze individuali. Ma a differenza della lontana crisi della FIAT disponiamo ora di criteri per capire cosa fare. Supportare la definizione di un riposizionamento implica un sostegno dal punto di vista strategico. Ma come abbiamo visto questa elaborazione non può rimanere unicamente nell'alveo della dimensione razionale. E' necessario prendere cura dell'aspetto emotivo che riguarda l'autostima e l'identità del consulente.

Sicuramente affrontare i temi in modo esplicito aiuta perché consente di approfondire le questioni legate alla gestione del cambiamento che la crisi impone. E se "c'è un cambiamento nell'aria", se riguarda il riposizionamento dei propri servizi e non quello dei clienti, quindi un tema molto vicino al consulente e alla sua

identità professionale, allora è importante che sia attrezzato a gestirlo.

Note.

1. John Steinbeck, "Furore". Bompiani, 1939.
2. Paolo Crepet, "Le malattie della disoccupazione". Edizioni lavoro, 1990.
3. Sergio Bevilacqua, Lella Brambilla, "Identità professionale e accompagnamento degli adulti non occupati nel processo formativo" in *Professionalità* n°28, luglio-agosto 1995.
4. S. Baia Curioni, S. Bevilacqua, J. Haim, C. Marabini, A. Steli, "Le determinanti dell'apprendimento imprenditoriale", Formaper 1993.

Crisi: evoluzioni e opportunità



Mirko Rossi,
Senior Consultant
presso MRP

Quando, nella primavera del 2009, fummo convocati dall'amministratore delegato un brivido e una goccia di sudore percorse la mia

schiena. E' un uomo di poche parole e ci comunicò semplicemente che si prospettava il rischio di fallimento e riduzione del personale. Il panorama mondiale lo conoscevamo tutti; nei primi mesi del 2008 in tutto il mondo, in seguito alla crisi finanziaria esplosa nell'estate del 2007, l'economia era in contrazione. Alla crisi finanziaria scoppiata si era innescata una recessione, iniziata nel secondo trimestre del 2008, e una grave stasi industriale. Nel 2009 una crisi economica generalizzata, pesanti recessioni e vertiginosi crolli di PIL in numerosi paesi del mondo avevano fatto il resto.

Ora tutte quelle notizie si concretizzavano anche in quella parte della periferia sud di Milano, nella "MIA" PMI di riferimento. Io sono un