

# MADE REDUNDANT

**Le prime esperienze durante l'università e poi l'ingresso in una grande multinazionale, la passione per il mondo della consulenza delle organizzazioni, in grande trasformazione, la carriera veloce, le responsabilità, ma anche le tante soddisfazioni, fino a quel giorno in cui del tutto inaspettatamente... Intervista a Francesca.**

Francesca, 39 anni, oggi lavora all'estero.

Ho iniziato a lavorare in una società di consulenza ancora ai tempi dell'università. All'epoca ero entrata con uno stage e dopo la laurea sono rimasta lì, era la fine degli anni Novanta.

Devo dire che in quegli anni nel mondo della consulenza c'era ancora spazio per poter vedere delle belle cose; i ragazzi che sono entrati anche solo qualche anno dopo di me non hanno sempre avuto la stessa opportunità. In seguito la società è stata acquisita da una grande multinazionale. Devo dire che entrare in un'azienda da diverse centinaia di migliaia di persone cambia la prospettiva. Lavorando su progetti italiani e internazionali ho messo insieme un'esperienza abbastanza ampia, sia in ambito di design organizzativo, gestione di trasformazioni aziendali, ma anche *process improvement*, *shared service center*, ecc.

Sono diventata dirigente a 28 anni e partner a 37, una cosa piuttosto rara, nel senso che non erano più gli anni Ottanta. Il problema più grande, in Italia, secondo me, è essere giovani, prima ancora di essere donne o di essere qualsiasi cosa. Comunque gestivo un gruppo di oltre cento persone e una parte importante della struttura consulenziale che tra le altre cose si occupava di progetti strategici di trasformazione aziendale per i nostri clienti.

Non è facile spiegare questo tipo di lavoro. Occuparsi di trasformazione significa intanto fare un'analisi del modo di lavorare e poi provare a definire processi nuovi, nuove organizzazioni. Non è più solo internazionalizzazione. Ora i modelli cambiano. Per dire, in passato si tendeva a metter su, nei vari stati, aziende che erano una copia dell'altra. Oggi la sfida è capire e sfruttare le opportunità, per cui nel ridisegnare bisogna studiare i punti di forza o di debolezza dei vari Paesi. Allora ci saranno alcuni Paesi che fanno tutto, tutta la catena del valore, però magari alcune funzioni o attività "si tirano su" e si dislocano nei posti in cui si pensa di poter avere accesso a un certo tipo di professionalità magari con un rapporto costo-competenza più vantaggioso. Al contrario, per i profili più preziosi, si può pensare a un network più disperso, nel senso che li lasci vivere a Parigi o a Firenze così loro sono più contenti e tu riesci a fare meglio *retention*, cioè a fidelizzare. In generale comunque si tratta di ridisegnare il modo di lavorare e anche dei nuovi modelli di business. È una cosa molto appassionante. Ho citato lo *shared service center*. Quando alcune funzioni raggiungono una dimensione critica e un'estensione geografica che lo motivi, possono essere definiti nuovi modelli organizzativi e operativi.

Storicamente le persone facevano un po' di tutto, erano dei generalisti che sapevano occuparsi del problema operativo così come di temi complessi. Da una parte, è giusto, soprattutto quando non ci sono le dimensioni necessarie per fare diversamente. Però, qualche volta, evolvendo è anche interessante vedere come si può cercare di utilizzare meglio il tempo e le competenze delle persone. Si tratta di setacciare il lavoro e comporre un modello organizzativo che sia in grado di migliorare il modo in cui ciascuno contribuisce, possibilmente proponendo comunque delle mansioni interessanti, perché solo così si crea un circuito virtuoso e sostenibile anche a lungo termine.

**sono diventata dirigente a 28 anni, una cosa piuttosto rara. Il problema, in Italia, è essere giovani, prima ancora che donne**

Così si permette ai giovani di accedere in posizioni più gestibili quanto a complessità e si concentra lo sforzo delle persone più senior sulle tematiche più complesse. Ecco, detto in estrema sintesi, io facevo queste cose qua. Poi come executive partner avevo anche delle responsabilità di gestione. A dire la verità, avevo soprattutto queste ultime, alla fine la gestione finisce per risultare prevalente, almeno in alcuni contesti, rispetto alle attività sul campo.

Sono sempre stata una che non si risparmia nel lavoro. Ricordo veramente poche volte in cui non abbia lavorato dopo cena; ho fatto tanti mesi anche a lavorare metodicamente fino alle quattro del mattino e svegliandomi alle sei per la prima call con l'India. Questo era, diciamo, normale. Normale di sicuro fare le due. Ma non è neanche tanto la quantità che rende bene l'idea. È proprio l'intensità di quello che si fa con un telefono da una parte, uno dall'altra, delle persone davanti, le e-mail che scorrono sotto gli occhi e accanto quindici chat che lampeggiano, e tu che fai una cosa e intanto ne devi fare un'altra, con il collega che ti chiede una cosa urgente per il giorno dopo e tu vedi già che la tua serata si riempie. Ci vuole anche un po' di capacità di star tranquilli, perché altrimenti esplodi.

Il lavoro della consulenza è bellissimo. Purtroppo in questi ultimi anni le aziende fanno fatica ad avere i budget e a volte la capacità di sognare in grande, di sviluppare progettualità di ampio respiro. Solo che a far le cose troppo spezzettate si rischia di spendere di più in proporzione e senza risultati significativi. Per un consulente il lavoro diventa bello quando ci sono dei programmi che hanno anche una prospettiva, per-

ché il cambiamento vero lo devi portare nel profondo e questo non si fa in un attimo né è facile farlo attecchire, altrimenti non ci sarebbe bisogno di noi. Tra l'altro, quando il mercato è così difficile, lo sforzo per riuscire a vendere un lavoro rischia di non essere più proporzionale al risultato. Il mondo della consulenza, negli anni, si è deteriorato, anche per colpa nostra probabilmente. Quando si fa *dumping* sui prezzi poi si paga tutti. Questo deteriora anche i rapporti e fa un po' vacillare quel già sottile equilibrio che faticosamente ciascuno di noi monitora per capire se ne valga la pena.

La cosa migliore sarebbe sempre avere la possibilità di lavorare assieme al cliente, non come semplice fornitore, più in partnership, come più spesso accade all'estero, così da sviluppare delle idee anche più ambiziose. Questa è una fase difficile. L'oggettività della situazione porta a una paralisi delle decisioni di investimento, che però non sempre è poi un modo per risparmiare davvero o per fare meglio.

Quel giorno sono arrivata in anticipo, pensavo di dover presentare del materiale al mio capo. Quando è stata l'ora dell'appuntamento sono stata fatta entrare in una stanza e mi è stata letta una lettera che si concludeva con le parole: "You are made redundant, effective immediately". Licenziata con effetto immediato. Dopodiché mi è stato preso il telefono, il computer, e sono stata accompagnata alla porta, senza poter salutare le persone con cui avevo lavorato per oltre dieci anni, senza poter dire a nessuno che ero stata licenziata, senza poter neanche avvisare la mia segretaria o la mia famiglia. Ricordo che la ragazza delle risorse umane che era lì mi ha chiesto: "Francesca, vuoi bere un po' d'acqua?". "No, grazie". "Ti dispiace se la bevo io?".

Una volta arrivata a casa, ricordo di aver chiamato mia madre, che poi è arrivata qui con mio padre. Credo di aver realizzato quello che era successo quando ho visto mia madre piangere. Quando ti capita una cosa del genere scopri che non c'è solo quello che perdi tu, che poi realizzi un po' alla volta, in realtà conta molto, forse perfino di più, il dispiacere che generi sugli altri, su chi ti vuole bene. Quello è un pezzo che pesa tantissimo. Si sentono le storie di queste persone che non raccontano a casa del licenziamento, che continuano a uscire la mattina. Ecco, spesso credo non lo facciano per vergogna, ma proprio per non dare un dispiacere agli altri. Tra l'altro ti accorgi anche che scatta subito un'aspettativa negli altri, che le cose tornino come prima al più presto: "Hai fatto dei colloqui di lavoro?", "Cosa stai facendo? Hai mandato dei curriculum?". Credo che questa specie di pressione sia alla fine un modo molto umano per tutti di voler tornare alla normalità.

Passato il primo trauma (quello profondo non so se passerà), arrivano le questioni pratiche. Essendo una dirigente io avevo l'auto, il telefono, il computer, la carta aziendale...

La macchina me l'hanno lasciata per qualche giorno, poi l'ho dovuta restituire. In compenso

sono rimasta quindici giorni senza il mio numero di telefono. Puoi immaginare: nel momento in cui più ne avresti bisogno, non hai più i tuoi contatti. Quella fatidica mattina avevo chiesto se potevo tirar giù qualche numero di telefono dalla sim prima di renderla perché non avevo neanche il numero di mio padre. Ma mi era stato risposto: "Ti spiace se ti guardiamo mentre lo fai?". Allora ne ho preso uno e poi ho lasciato perdere.

Poi non hai più il tuo computer, i tuoi dati, le tue password, non hai più niente. Certo, essendo il computer aziendale uno non dovrebbe tenerci le cose personali, ma poi finisce che lì c'è la tua vita... e infatti sono ancora qui che cerco un F24. Ma non c'è solo questo. Io avevo un'assicurazione sanitaria con l'integrazione per i dirigenti e così scopri che, una volta tolta quella, non rimane praticamente nulla. L'assicurazione è un esempio emblematico perché è una cosa che non è fatta per essere presa per dei periodi brevi. Se tu vai adesso a chiedere un'assicurazione per sei mesi, non te la fanno neanche. Ma se non sai cosa ne sarà del tuo futuro non è facile prendere certe decisioni. Così per la macchina: non è che non sia capace di entrare in un concessionario, ma qui si trattava di capire cosa ne sarebbe stato di me, se avrei lavorato in Italia o in Cina. E poi ci sono i vari passi formali: comunicare all'Inps che sei disoccupato, contattare il Fasi eccetera, e per capire come funzionano tutte queste cose va via un sacco di tempo.

Dopo oltre dieci anni di telefono aziendale, io non sapevo più niente su contratti e compagnie. Ho perso due ore quel venerdì sera in un centro di assistenza perché avevo bisogno di una sim per la voce e il traffico dati e sono uscita con tre sim di cui due ancora inattive e una scarica e nessun traffico dati. Grande successo.

In tutte queste piccole complicazioni, perdi un pezzo, non dico della tua autostima, ma certo della tua forza. Cioè passi le giornate a sbrogliare delle cose che sono di un'inutilità colossale.

I primi giorni è dura. Intanto c'è il dispiacere, anche un senso di ingiustizia, di ingratitudine: io lavoravo come se quell'azienda fosse mia. Hai come la sensazione di essere vittima di un enor-

me errore giudiziario. Ma non c'è solo quello. La sensazione è quasi di perdita della tua identità. Credo di non essere mai stata una persona che si vantasse di quello che faceva. Tuttora i miei amici e la mia famiglia non sanno che cosa facessi esattamente. Il fatto è che quando poi ti trovi in questa situazione, di quello che tu facevi prima non rimane più nulla. Alla velocità della luce. E non parlo della considerazione di sé. Dopo essere diventata dirigente a 28 anni, di cose da dimostrare a me stessa non ne avevo già da un po'; è nel rapporto con gli altri che viene meno qualcosa. Per dire, quest'estate ho incontrato degli amici che non vedevo da vent'anni e mi sono accorta di non riuscire nemmeno a spiegare chi sono. Non è che il lavoro sia quello che sei, però dice molto di te. E anche se cerchi di sdrammatizzare, di dire che c'è altro, resta che quello era un pezzo della tua vita.

### **in Germania, in Inghilterra è più facile affrontare un colloquio con alle spalle un licenziamento, fa un po' parte dei giochi**

Ho passato un certo tempo paralizzata a guardare il soffitto... Alle sei del pomeriggio mi ritrovavo esausta. E dire che ero abituata a lavorare tutta notte e a dei ritmi ben diversi. Il fatto è che ti senti proprio svuotata delle energie.

In questi casi ognuno reagisce in modo diverso. Io, da parte mia, non avevo nessuna intenzione di iniziare a telefonare a tutti e spedire il curriculum. Ci ho anzi messo un bel po' a scrivere il mio curriculum e per farlo mi sono proprio dovuta legare a una sedia. Uno ce l'avevo, ma per fini interni e poi era sul mio computer. Io non avevo mai cercato un altro lavoro. Ho dovuto ricostruire tutto, tra l'altro senza avere dietro il materiale che mi avrebbe ricordato le cose che dovevo metterci dentro. E poi ripercorrere tutto è stata comunque una cosa che mi ha fatto star male. Per prima cosa ho aggiornato il profilo su LinkedIn perché oggi sei quello che si vede su internet. Nessuno ti chiama più per un colloquio senza aver prima guardato lì. La tua immagine web 2.0, che già sarebbe un termine obsoleto, è decisiva: chiunque senta parlare di te, la prima cosa che fa è andare in Google e vedere cosa si

dice.

Il primo colloquio l'ho fatto dopo un mese, grazie a un collega. È stato lui a trovarmi un contatto e a darmi una scrollata. Era stato licenziato anche lui un anno o due anni prima, per cui sapeva... Solo chi c'è passato capisce alcune dinamiche. Per esempio, capisce che per te il tempo ha un'importanza enorme. Alla fine della prima settimana dal licenziamento ho vissuto come una grande sconfitta il fatto di non aver ancora trovato un lavoro. Anzi, che nessuno mi avesse cercata per offrirmi un lavoro visto che io non avevo chiamato nessuno. Lo so. Fa sorridere. E gli altri che ti guardavano come per dirti: "Ma dove credi di andare?". Chi sta lavorando, e magari con tutta la buona intenzione ti dice: "Guarderò, farò...", non capisce che tu resti appeso a quelle parole. Perché la cosa più terribile è veder passare le giornate senza un appiglio. E un appiglio può essere davvero un niente, un possibile colloquio, una cosa detta una sera a cena, un "magari facciamo una cosa insieme", qualsiasi cosa ti dia una prospettiva.

Ecco, questo collega, al telefono mi aveva detto: "Mah, da come ti sento, non mi sembra che tu sia così motivata a trovare un lavoro...", "Sto ancora un po' digerendo...". A quel punto mi ha spronato: "Vai a fare questo colloquio, cerca di scuoterti perché purtroppo il tempo conta". Sono abbastanza d'accordo. Cioè, se ti vuoi mettere in proprio, lo puoi fare in qualsiasi giorno della tua vita, ma se vuoi provare a rientrare in certi meccanismi, purtroppo devi cercare di farlo abbastanza in fretta, perché in Italia se passa il tempo... Cioè in Germania o in Inghilterra è diverso, è meno difficile affrontare un colloquio con alle spalle un licenziamento, in questi paesi fa un po' più parte dei giochi. Da noi invece un po' conta, anche se per fortuna conta meno di quanto credessi. Evidentemente, di persone che hanno perso il lavoro iniziano a essercene tante e anche di brave. Gli *head hunter*, i cacciatori di teste, sono molto smalzati da questo punto di vista. Questo è rassicurante.

In questo momento il mercato del lavoro, in Italia, assume stagisti, persone giovani, oppure persone in alto, che ti arrivano con la dote, con un contratto importante o con un pacchetto di clienti di rilievo; molto spesso, per le persone over 40 sono contratti a termine.

La cosa più triste è che stanno rimanendo fuori delle persone bravissime. In questo senso c'è un po' un disequilibrio tra chi è a bordo e chi è giù dalla scialuppa... Bisognerebbe forse iniziare a guardare al fenomeno in modo un po' più sistemico, anche per capire se si può fare qualche cosa per convogliare meglio queste energie, magari anche a livello di paese. È un peccato che ognuno debba inventarsi come uscirne.

I primi giorni fai anche fatica a dormire, perché hai questi pensieri ricorrenti, hai bisogno di darti una ragione, continui a chiederti: "Ma perché?" e non riesci a darti pace. Mi succede ancora oggi, anche da sveglia. E qualche volta mi trovo a guardare me stessa da fuori con incredulità, quasi stessi vivendo la vita di qualcun altro. L'umore è molto ciclico, alterni momenti in cui sei più reattivo ad altri in cui ti vengono delle grandi ma-

## **per abbonarsi a una città**

**Abbonamento "primo ingresso": 25 euro**

**Rinnovo ordinario: 50 euro**

**Rinnovo studenti: 30 euro**

**Abbonamento estero:**

**(Europa) 80 euro - (resto del mondo) 100 euro**

Ora, in alternativa "al cartaceo" è possibile, al costo di 20 euro, sottoscrivere l'**abbonamento al pdf** della rivista

Gli abbonati alla rivista cartacea hanno diritto ad attivare gratuitamente l'abbonamento al pdf dalla pagina [www.unacitta.it/abbonamenti.asp](http://www.unacitta.it/abbonamenti.asp) o mandandoci una mail a [unacitta@unacitta.org](mailto:unacitta@unacitta.org).

**Modalità di pagamento:**

-Cc. postale n. 12405478 - Una Città Soc. Coop., via Duca Valentino 11, 47121 Forlì.  
-Bonifico bancario intestato a Una Città Soc. Coop. IBAN IT3600601013208074000000048  
-tramite internet ([www.unacitta.it](http://www.unacitta.it)) aprendo la pagina: <http://www.unacitta.it/abbonamenti.asp>



Fausto Fabbri

Milano

linconie perché ti senti proprio offeso. Qualcuno la prende con rabbia e io lo invidio... io l'ho presa molto sul personale, che è un errore enorme. Comunque il fatto di essere stata licenziata insieme ad altri ha avuto anche qualche risvolto positivo sul lato del mutuo supporto, per avere qualcuno con cui sfogarsi o per mettere in comune la soluzione ad alcuni problemi pratici. Anche se poi il rischio era che ognuno avesse la sua versione e si facesse un gran caos. Poi c'erano anche giorni in cui semplicemente non avevi voglia di parlare e non sempre era facile sapendo che qualcun altro aveva il bisogno opposto... Altre volte c'è stato anche da ridere. Nei giorni subito successivi al licenziamento c'erano colleghi che avevano requisito i computer ai figli, gente di cinquant'anni che arrivava col computer rosa: "L'ho preso a mia figlia", un altro col telefonino con attaccati dei pupazzetti. Altri episodi sono stati meno divertenti: un collega di Torino si stava schiantando al Telepass perché è andato dritto e la sbarra non si è alzata. Non aveva considerato che il Telepass era agganciato alla carta aziendale che nel frattempo era stata annullata. In questi casi partiva l'avviso collettivo: "Avete verificato bla bla bla?". Altre storie sono anche più dure, ma proprio per questo meritano di restare private.

Chi ha una moglie, dei figli, si sente in qualche modo più ferito. Mi è capitato di sentirmi dire: "Caspita, io ho anche una responsabilità familiare, sei fortunata tu...". Non so, almeno tu torni a casa e hai un marito o una moglie che ti cono-

sce per quello che sei e non devi spiegarli niente. Quando sei da solo (per carità, io ho la mia famiglia, ma è un po' diverso) agli occhi del mondo un po' smetti di essere la persona che eri prima. Poi devo dirti che in realtà non sempre le mogli o anche gli amici più cari sono di grande aiuto. Non tutti hanno il dono di saperti dire la cosa giusta in quei momenti. A volte le reazioni sono pesanti, è capitato di sentire delle urla; in altri casi, vien fuori la delusione evidente... In effetti alla fine viene il dubbio che decidere, almeno all'inizio, di non dir niente possa in alcuni casi avere un suo senso.

**i primi giorni fai fatica a dormire, hai questi pensieri ricorrenti, continui a chiederti: "Ma perché?" e non riesci a darti pace**

Sul piano delle ricadute economiche, ogni caso vale a sé. Sicuramente il danno d'immagine e alla propria professionalità è enorme e irreparabile. Pertanto anche nell'approccio con un potenziale nuovo datore di lavoro si parte svantaggiati rispetto a come avrebbe potuto essere solo qualche giorno prima. Certo il punto non è fin da subito la paura di restare completamente per strada. Io ho avuto 12 mesi di preavviso pagato pertanto ci mancherebbe anche altro. Certo ti accorgi subito che quei soldi non sono un indennizzo al dispiacere, ti servono davvero, perché un nuovo lavoro subito non lo trovi e hai bisogno di avere un po' le spalle coperte. Non è neanche sempre così vero che i dirigenti siano tutti

coperti d'oro e che abbiano chissà quale eccesso di ricchezza da mettere da parte. Chi ha una famiglia probabilmente si è assunto degli impegni e non è sempre così facile ridimensionarli nel breve. Per chi ha i figli all'università, magari all'estero, e casomai ha già fatto dei sacrifici per poterselo permettere, beh, lì davvero ti ritrovi da un giorno all'altro a non potertelo permettere più... Ti cambia molto proprio la struttura del reddito, perché tutta una serie di cose non sono più coperte. Non sembra, però quando vai a guardarci bene, tra l'assicurazione che ti permette di coprire anche le spese sanitarie dei figli, l'auto aziendale, il fondo integrativo... Non dico che siano delle cose insormontabili o "dovute". È che, come per tutte le cose nella vita, se hai creato delle infrastrutture, poi a smontarle c'è una fatica e un costo.

In base alle statistiche, dall'inizio della crisi un dirigente su cinque ha perso il lavoro. Dei colleghi licenziati assieme a me, qualcuno è rientrato prendendo la metà di prima. Diversi hanno trovato dei lavori a progetto, sono stati presi come *contractor* da alcune società di consulenza. Qualcun altro si è ricollocato bene. Altri non hanno ancora trovato una risposta, qualcuno ha trovato due giorni alla settimana. Qualcuno infine è andato all'estero, io sono andata all'estero...

(a cura di Barbara Bertoncin)

Nella foto: una riunione di Un-break-fast, associazione di professionisti in cerca di nuova occupazione.