

Il Manager al rientro dalle ferie

Date : 24 febbraio 2017



Ad ogni inizio di “nuovo anno”, nel senso del rientro dalle ferie estive e della ripresa autunnale del lavoro, si ripropone il tema della salubrità dei luoghi di lavoro e della soddisfazione o motivazione personale che in essi si riesce ad esprimere e a realizzare.

Il rientro dal periodo delle ferie estive per molti rappresenta, interiormente, una sorta di nuovo avvio a cui si accede dopo la fase da *sabato del villaggio* (cioè l’attesa del periodo di vacanza così spesso idealizzato) e, in contemporanea, alla sensazione che il periodo di riposo sia trascorso come un lampo. In particolare, per i manager e per i professionisti fortemente ingaggiati nel lavoro, il periodo feriale può essere trascorso in una sorta di mix tra vacanza ed impegno intermittente, rimanendo legati al lavoro e alle responsabilità del ruolo con il filo degli innumerevoli devices tecnologici ampiamente oggi in uso. Sono lontani i tempi in cui si partiva per la *villeggiatura* di quattro settimane; oggi le ferie estive sono perlopiù frammentate, finalizzate a mille obiettivi oltre a quello, classico, ma per molti un po' desueto, del riposo; sono, o avrebbero dovuto essere, anche “intelligenti”, ma esse comunque diventano, all’improvviso, solo un ricordo.

Si rientra nei luoghi di vita abituali e si ricomincia: in un anno che non è stato facile e che probabilmente nasconde ancora altri sussulti derivanti dalla crisi economica e sociale iniziata ormai ben nove anni fa... Ma settembre è un mese magico, e può essere affrontato in vari modi.

L’idea di cambiare vita e di iniziare un nuovo percorso lavorativo può prendere forma proprio in questo periodo dell’anno, ponendosi alla ricerca di nuove opportunità in modo da potersi proporre alle aziende tra fine 2016 e inizio nuovo anno. Il manager può decidere di fare questo passo sospinto da diverse e numerose motivazioni: la noia di un lavoro ripetitivo oppure, all’opposto, lo stress di un’attività frenetica; il desiderio di cambiare visi e nomi dei colleghi o l’attrattiva di una grande, rinomata azienda; il desiderio di guadagnare di più, o di trovarsi in un ambiente in cui poter sviluppare al meglio le proprie capacità. E molto altro ancora.

Per alcuni l’idea di rientrare al lavoro e riprendere la vita autunnale è vissuta con una sensazione di noia, di ripetizione, con un certo timore o con una vera e propria angoscia. Ci si prefigura un ambiente negativo sempre uguale a se stesso, che non cambierà mai o che potrà cambiare solo in peggio, e si vuole solo uscirne. Ma tra il desiderare reinventare la propria vita professionale e il farlo davvero il passo non è breve e spesso il desiderio rimane fermo al suo

posto, magari pronto a riemergere in un prossimo futuro. In questi casi, un'opzione è quella di continuare nell'ambiente conosciuto ma proponendosi per incarichi e ruoli diversi. Ciò consente di rimanere in un contesto in cui ci si muove in modo sufficientemente agile, ma di sperimentare il gusto della novità.

In altri casi il mese di settembre si propone come un continuare il percorso già tracciato, ma in ogni situazione ciò che si sperimenta al rientro dalla ferie estive è la sensazione del tempo trascorso rapidamente e del dover ricominciare l'incessante impegno quotidiano. Ad alcuni manager, al proposito, viene in mente la ben nota immagine dell'antilope e del leone nella savana che, all'alba, iniziano a correre, la prima per evitare di essere preda e il secondo per cacciare le sue prede...

Ma perché si dimenticano così presto le ferie? Brutte o belle che siano state, sembra che siano sempre destinate a passare in un lampo e, soprattutto, a lasciare poco o nulla. Presi dal caos del lavoro, si fa appena in tempo a raccontare qualcosa, qualche episodio, o a fare una sintesi estrema ai colleghi più intimi e a chi ha la pazienza di stare lì ad ascoltare il racconto di vacanze che non ha vissuto... Poi, tutti, subito, concentrati sul proprio ruolo, sulle attività, sui compiti da svolgere e sugli immancabili *obiettivi sfidanti* - gli odierni *totem aziendali* - che devono essere per forza perseguiti e realizzati, pena la sconfitta e, nei casi peggiori, il rischio di perdere il lavoro. Già da tempo questo rischio è diventato realtà viva e vissuta (non più un racconto di "ciò che succede in America...") e potrà riproporsi ancora nei mesi autunnali ed invernali. La scommessa manageriale sta nell'essere così bravi e confidenti da nutrire, invece, aspettative almeno parzialmente positive: il lavoro è allora sentito come un luogo in cui poter esprimere le proprie capacità e dal quale trarre motivazioni e spinte per andare avanti, crescendo non solo come professionisti e come manager, ma anche come persone. In questi casi, evidentemente, è vivo e vegeto il fondamentale, sano *contratto psicologico* tra individuo ed organizzazione, cosa che si ripercuote positivamente sulle risorse che la persona deve gestire e di cui si deve occupare.

Eppure, anche nei casi in cui si vive un ottimale orientamento verso l'impegno manageriale e professionale, le ferie si dimenticano abbastanza rapidamente, cosa che può innescare nella persona il cosiddetto *stress post-vacanze*, o più significativamente i *post-holidays blues*, come li hanno definiti alcuni studiosi americani -. Una serie di motivi sono alla base di questo incredibile scherzo della memoria: il breve periodo che esse occupano non aiuta certo né a viverle come un vero e proprio stacco dal lavoro, né a conservarne un ricordo forte. Poi vi è l'effetto del rientro in un ambiente conosciuto, con la sensazione frequente di non averlo mai lasciato. Ma c'è anche l'effetto del nostro modo di vivere il tempo, cioè del modo di vivere il tempo nel mondo produttivo dell'Occidente. Il tempo è vissuto di fretta, consumato, appena metabolizzato, e spesso sentito come una delle principali fonti di stress. Da un lato esiste una sorta di bramosia del tempo e la tendenza a consumare tutto ciò che nella vita si può consumare più velocemente possibile, mentre dall'altro il tempo sembra non bastare mai. In parallelo, il dettato di molte aziende è la velocizzazione, ma tale strada appare irrazionale, una sorta di nuovo mito moderno, come se l'impresa più veloce fosse automaticamente quella destinata a vincere sulle altre. Altre imprese che, a loro volta, perseguono lo stesso mito... Una

sorta di corsa senza fine, senza traguardo, con le cosiddette “asticelle” spostate sempre un po' più avanti, e le persone sempre più pressate.

Sapere vivere serenamente il momento delle ferie estive dovrebbe portare una sana ventata salutare al manager indaffarato; invece, ciò che appare grave è il mancato *guadagno secondario* che si ha nel momento in cui un'esperienza sperabilmente bella e salubre, come la vacanza, viene rapidamente messa via e dimenticata. Non solo non è valorizzata, ad esempio attraverso il ricordo, il parlarne, il riviverla in sé e per sé, magari assaporando qualcosa che non si era notato. Ma è proprio dimenticata, come se fosse stata una parentesi, all'interno di un anno basato sul lavoro e sulla consueta vita quotidiana.

Per molte persone il rientro al lavoro può coincidere con una sorta di sfida con se stessi, una specie di *inner game* che si deve combattere al fine di contenere il livello di ansietà e di incertezza innescato dalle condizioni socio-economiche in cui si vive. Una sfida alla quale si è chiamati volenti o nolenti, a causa delle difficili condizioni del mercato del lavoro e delle ancor più difficili situazioni nelle quali molte imprese si dibattono da ormai quasi un decennio a questa parte. E allora cosa fare se, al ritorno delle ferie, il lavoro traballa, diventa insicuro o tende addirittura a sfumare nelle ottobrate che diventano sempre più corte?

Nelle aziende esposte ai mercati i manager sono stati, e sono, pesantemente “macinati” nei cosiddetti *downsizing* organizzativi, cioè le fasi di riorganizzazione che le aziende pongono in essere per consolidare il core business e limare tutto ciò che non è strettamente necessario. Si tratta di situazioni in cui i manager e i soggetti collocati in posizioni organizzative critiche possono all'improvviso trovarsi di fronte a proposte di uscita, a rescissioni di rami d'azienda, a ipotesi di un riposizionamento su livelli gerarchici inferiori, e così via. Come indicano tutte le statistiche prodotte nel corso degli ultimi anni, è del tutto possibile trovarsi da un momento all'altro, senza lavoro. Dato che il tessuto delle aziende italiane è soprattutto costituito dalle cosiddette piccole e medie imprese (PMI), in questi casi il più delle volte si passa direttamente dal lavoro al non-lavoro, senza mezzi termini e senza grande utilizzo dei cosiddetti “ammortizzatori sociali”. Dunque, *la sorpresa*: ciò che un tempo si leggeva sarebbe potuto capitare ai manager stranieri delle multinazionali nei momenti di crisi economica, ad un certo punto lo si è visto rappresentato nella famosa fotografia degli impiegati di *Lehman Brothers* che escono dall'azienda con gli scatoloni sotto il braccio: una foto stampata sulle pagine di tutti i quotidiani e ormai stampata nella mente di tutti. Da lì a passare alla crisi italiana, fatta di mille piccole e grandi dismissioni, chiusure, ridimensionamenti, tutti meno eclatanti di ciò che è accaduto ai *Fratelli Lehman*, ma non per questo meno toccanti, è stato un lampo.

Di fronte ad una crisi socio-occupazionale che comporta forti e motivati dubbi sulla continuità del rapporto di lavoro, cosa fare? La vita impone in questi casi un rapido ridimensionamento e un altrettanto rapido adattamento alle circostanze mutate. Chi non è personalmente coinvolto in tali situazioni drammatiche avrà gioco facile nel richiamare l'esigenza di accettare i cambiamenti e di individuare nelle “difficoltà” le immancabili “opportunità”: una certa *letteratura manageriale*, non proprio di prim'ordine, ci ha abituati a considerare tali aspetti della vita di lavoro con una vena di cinismo. La realtà è che il trovarsi senza una continuità lavorativa e

senza prospettive certe è cosa tutt'altro che semplice, soprattutto in un mercato del lavoro come il nostro. In questi casi, invece di fare finta di essere *Superman* è sicuramente consigliabile prendere pacatamente sul serio il proprio sconforto e ascoltare tutto ciò che proviene dalle viscere di questa esperienza. Alla sorpresa, di norma, fa seguito un momento in cui si è portati a prendere contatto gradualmente con la nuova realtà della vita. Nel contempo si abbandonano i vecchi ricordi, i legami, le abitudini del passato, le routine, non senza essersi soffermati a vivere il disagio che un trauma di questo genere inevitabilmente provoca (in ciascuno con modalità diverse). Anche in tal caso, fare finta che nulla sia accaduto, che tutto prosegua come prima, non paga: al trauma della perdita del lavoro non è consigliabile rispondere con un gesto di onnipotenza!

Conviene dunque rendersi conto che perdere progressivamente la sicurezza del lavoro, o l'essere posto in una condizione forzata di sottoccupazione o disoccupazione ad un certo punto del cammino di vita (soprattutto quando non si è più giovani) rappresenta un vero e proprio attacco alla propria identità personale e sociale. La situazione di disorientamento, incredulità, spaesamento e difficoltà a rendersi veramente conto di ciò che sta accadendo ha la base in questa vera e propria aggressione che è stata subita. Ecco perché una fase di sorpresa e di disorientamento è del tutto naturale, così com'è naturale vivere una fase di non saper cosa fare, tendere a rifugiarsi in ambiti conosciuti e protetti. Infatti, non va trascurato l'aspetto che è legato alla perdita, latente e silenziosa, o improvvisa ed irrimediabile, dalla quale non si può tornare indietro. E' anche a causa di questo fattore che è necessario darsi tempo e spazio al fine di vivere la situazione fino a quando essa inizierà a scomparire per lasciare il posto al recupero delle forze ed alla volontà, autentica, di rilancio personale e professionale. E' a questo punto che si è pronti nel reinventare se stessi e il proprio progetto professionale, considerando che tempi e modalità mutano radicalmente da persona a persona.

Chiudo queste riflessioni con una nota personale. Esattamente cinque anni fa ho scritto un articolo che si intitolava *Il rientro al lavoro in tempi di crisi*. L'articolo uscì nel numero di settembre 2011 su una rivista di gestione delle risorse umane. Non avrei mai immaginato, a distanza di cinque anni, di dover constatare che una gran parte delle considerazioni allora svolte potessero essere ancor oggi del tutto attuali e pertinenti alla situazione che stiamo vivendo. Sono trascorsi cinque anni da allora, otto anni dal crack di *Lehamn Brothers*, una decina di anni dalle prime avvisaglie della crisi internazionale, ma l'incertezza socio-organizzativa è ancora saldamente al suo posto.

Per chi volesse approfondire

- Baier L. (2000), *Non c'è tempo! Diciotto tesi sull'accelerazione*. Bollati Boringhieri, 2004.
- Gambles R., Lewis S., Rapaport R. (2006), *The Myth of Work-Life Balance*. John Wiley & Sons, Chichester & New York.
- Makin P., Cooper C., Cox C. (1996), *Organizations and the Psychological Contract*. BPS Books, London.
- Stein H. F. (2001), *Nothing Personal, Just Business. A Guided Journey into the Organizational Darkness*. Quorum Books, Wesport & London.

A cura di: **Andrea Castiello d'Antonio**