

[MANAGEMENT]

I dolori del giovane BOSS

GENERAZIONI CONTRO Deve dimostrare di meritare la posizione che occupa. E farsi rispettare dai colleghi senior. La chiave è ascoltare e imparare da chi conosce i meccanismi dell'azienda. Come hanno fatto questi sei manager. di Valeria Volponi

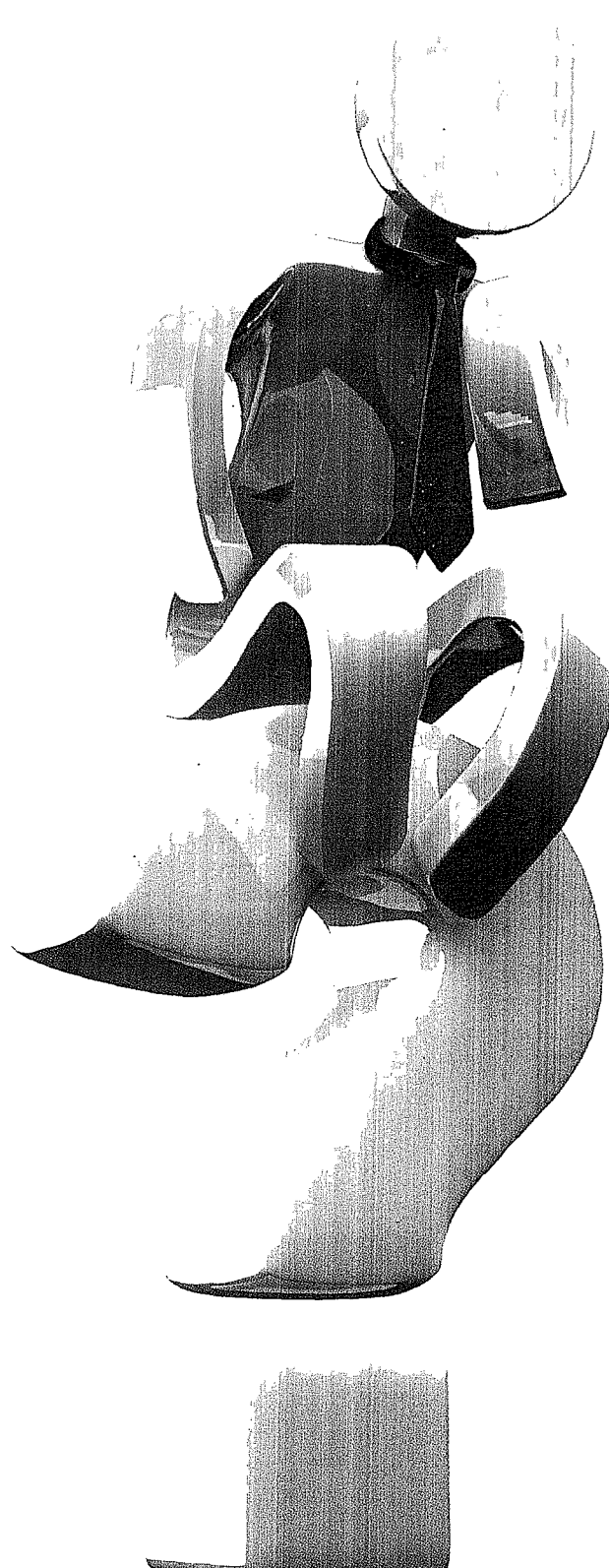
Resistenza passiva, tentativi più o meno manifesti di boicottaggio, diffidenza da superare. La vita professionale è dura per i giovani manager quando vengono messi a capo di team di lavoro composti da persone più anziane, per età ed esperienza aziendale. Costretti a dimostrare di essersi meritati il posto che occupano, devono mediare di continuo tra l'ascolto di chi conosce meglio i meccanismi e la storia dell'azienda e l'imposizione della loro autorità, tra la condivisione degli obiettivi e il rispetto dei campi d'intervento.

È a loro che si rivolge **Michael Fertik**, fondatore di Reputation Defender, la società che in soli cinque anni di vita ha raggiunto la leadership mondiale nella protezione della reputazione online. Nel suo *Managing older managers: a guide for younger bosses*, un vademecum pubblicato sul blog della *Harvard Business Review*, dà consigli su come gestire una situazione delicata che, se ignorata,

rischia di pregiudicare il raggiungimento dei risultati.

L'Italia rimane un Paese «vecchio» per età media dei manager, ma lo scontro generazionale è innegabile. Solo che da noi i manager della fascia 35-45 anni si confrontano con quella 55-65 anni, mentre oltreoceano la partita si gioca tra trentenni contro cinquantenni al massimo. La prova è nei numeri: secondo una ricerca di Manager Italia, l'età media dei dirigenti nostrani è 47,5 anni, contro i 41 dell'Irlanda, i 43 di Belgio e Portogallo e i 44 di Francia, Gran Bretagna, Olanda, Spagna e Germania.

A quanti si trovano nella condizione di entrare in una struttura preesistente da leader essendo i più giovani Fertik suggerisce di tenere a mente tre parole chiave: condivisione, fermezza e calma ascetica. «Idealmente, il giovane manager dovrebbe far sentire i senior come i custodi del destino dell'azienda» dice. «È fondamentale far capire quanto il raggiungimento di un obietti-



vo dipende dal lavoro di ognuno di loro, condividendo la visione aziendale, gli obiettivi di breve e lungo periodo». Ma non basta. Per Fertik, la fiducia va conquistata per gradi: nelle occasioni ufficiali, nelle riunioni, ma anche con gesti banali come girare tra le postazioni di lavoro ogni mattina, chiedendo consigli e suggerimenti ai più anziani, per farli sentire coinvolti in un progetto globale.

E ancora. Almeno in una prima fase, il controllo sul lavoro di chi ha maggiore esperienza non deve essere eccessivo: dare spazio di manovra, in particolare sui passi operativi, è una delle migliori dimostrazioni di fiducia. Apertura, quindi, ma anche fermezza, perché il giovane leader non corra il rischio di farsi mettere «i piedi in testa». Il pericolo è concreto, specie quando ci si trova nella situazione dell'ultimo arrivato, dell'uno contro tutti. «Chiedere consigli su argomenti sensibili va bene» dice Fertik. «Ma a fine giornata è il capo a scegliere, seguendo l'istinto, altrimenti si perde credibilità».

Nei momenti di tensione il segreto è essere impassibili: «Be calm in a storm» dice Fertik. «I manager senior sono disposti a seguire solo persone con idee positive, con buona capacità di giudizio che lavorano bene sotto pressione. Bisogna allenarsi a una calma ascetica, dando spazio anche a qualche abitudine bizzarra come mandare email a orari improbabili della mattina e della notte, indire riunioni nei weekend, essere in ufficio e online sempre, con ogni fuso orario. Perché per pretendere e farsi rispettare bisogna essere inattaccabili. Come dimostrano le sei storie raccolte da *Panorama Economy*.

**ROBERTO FARINA,
CEO DI POLTRONA FRAU**

44 anni, in azienda da marzo 2009, coordina circa 600 persone. Il 60% ha più di 50 anni.

La regola principale da seguire in situazioni di questo genere è lasciare da parte timori e pregiudizi: i collaboratori più anziani sono membri del team al pari di tutti gli altri, con le loro esperienze, aspettative e bisogni. È importante che il giovane manager li conosca e comunichi in modo molto chiaro e onesto le aspettative di risultato e di comportamento: i collaboratori non vanno infatti valutati sull'età ma sulla loro capacità di realizzare gli obiettivi assegnati e di mostrare la giusta attitudine.

Io stesso, in più di un'occasione, ho utilizzato un collaboratore più anziano del mio team come mentore e consigliere personale. E questo mi ha permesso di allacciare un rapporto ancor più profondo e di arricchire le esperienze di entrambi. Tanto più che aprirsi alla collaborazione non indebolisce la leadership.

**SIMONE PIZZOGLIO,
DIRETTORE GENERALE
DI CFT GROUP**

40 anni, è direttore dal 2006 e guida 25 tra consulenti e analisti. Il 20% ha più di 50 anni.

Appena assunto il ruolo di dirigenza, ho sperimentato forme di resistenza passiva abbastanza evidenti da parte dei colleghi più vecchi, che avevano maturato un'esperienza lavorativa decisamente più duratura della mia in azienda. Sono riuscito a vincere la diffidenza dimostrando le mie capacità e ho



portato, in circa un anno, tutto il team dalla mia parte, pronto e compatto per la prima verifica degli obiettivi. Purtroppo, ho dovuto scontrarmi con l'idea, tutta italiana, che all'interno di un'azienda non si cresce per merito, ma per anzianità e soprattutto sempre e solo a discapito di altri. Ho fatto quindi una scelta precisa: usare le competenze dei senior a vantaggio mio e dell'azienda, in una logica di collaborazione e non di opposizione. Il nostro direttore commerciale, un brillante professionista 50enne, è diventato uno dei miei più stretti consiglieri e l'unione tra la mia energia e la sua esperienza ci ha permesso di superare brillantemente anche l'ultimo biennio di crisi.

**SIMONE PIANA,
HR MANAGER SOUTHERN
& EASTERN EUROPE
DI ENERGIZER**

36 anni, è in azienda da tre anni e guida un team di 5 persone. Il 20% ha più di 50 anni.

L'accettazione del nuovo e la comprensione del suo valore sono elementi basilari quando si deve ricoprire un ruolo come il mio e credo che il primo a dover dimostrare apertura, disponibilità all'ascolto e grande capacità di comunicazione sia proprio il manager più giovane. Io almeno ho scelto di seguire questa strada: spiegare chiaramente la mission personale, chiarire gli ambiti in cui si cerca collaborazione e quelli in cui invece non è richiesta. L'importante è chiudere con un vecchio modo di pensare, quello legato ai flussi di potere e al personalismo, per lavorare serenamente chiedendo consigli, senza per questo recedere sui propri principi.



MANAGEMENT

E i «vecchi» diventano tutor e mettono la loro esperienza al servizio dei giovani

La federazione Manager Italia, che riunisce oltre 35 mila dirigenti, quadri e professional del commercio, trasporti, turismo, servizi e terziario avanzato, ha ideato «Un ponte sul futuro», un servizio rivolto ai figli degli associati con al massimo 35 anni, per dare supporto contenutistico e psicologico-comportamentale a chi decide di entrare nel mondo del lavoro e affronta il gap generazionale, spesso in un contesto familiare, dove il livello di diffidenza può essere ancora più alto (nella foto, un'immagine del film *In a good company*, dove un giovane manager prende le redini di una grande azienda). A supportare il progetto sono i manager senior

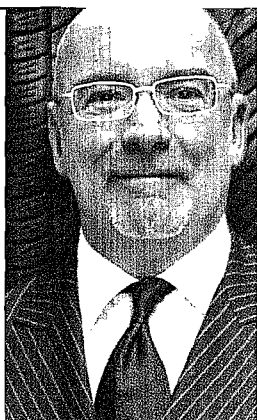


che mettono la loro esperienza al servizio delle nuove leve. «L'obiettivo è quello di rispondere alle esigenze esplicite e latenti dei giovani nella delicata fase di inserimento nel mondo del lavoro, tramite un legame con i manager che hanno terminato da poco il loro ciclo produttivo» dice Giancarlo Cocco, responsabile del progetto. «I giovani non hanno idea di cosa li aspetta e sottovalutano l'importanza di arrivare preparati all'appuntamento con il lavoro». Cocco è soddisfatto dei numeri raggiunti sinora - oltre 150 gli ex manager e un centinaio i partecipanti - ma crede ci sia ancora spazio per crescere e intende allargare il servizio anche a manager esterni. (v.v.)

GIORGIO BRENNIA,
AMMINISTRATORE
DELEGATO DI LEO
BURNETT

47 anni, dirige l'agenzia dal 2005 e in Italia coordina 450 persone. Il 10% ha più di 50 anni.

Pensare che si faccia carriera per anzianità e non per bravura è un nostro vizio e negli anni mi sono capitati diversi episodi di scontro con i colleghi più anziani, che tendono a sentirsi defraudati e offesi nel profondo dall'arrivo di un leader giovane, non solo a livello lavorativo, ma anche personale. Ma lavorando con il nostro headquarter a Chicago mi sono trovato di fronte a un fenomeno ancora più pericoloso: i manager prossimi alla pensione sono focalizzati solo sugli obiettivi finanziari prefissati e vivono l'arrivo di interlocutori giovani come un potenziale ostacolo. Guai quindi a toccare lo status quo di chi lavora solo per massimizzare il proprio stipendio, raccogliere le stock option e togliere il disturbo. In Italia questa tendenza non è così esasperata,



ma spesso accade che il team di senior non abbia ben chiaro nemmeno quali sono gli obiettivi e le aspirazioni con cui lavora: sta al bravo giovane manager dare una scossa, costruendo intorno a sé un gruppo fedele, che lo segue, che pesi per almeno il 30%, su una base, che rimarrà comunque neutra, del 70%.

PAOLO MEREGHEFFI,
COMMUNICATION
MANAGER DI
MCDONALD'S ITALIA.

38 anni, lavora da tre anni in azienda e coordina un team di tre persone. Il 33% ha più di 50 anni.

Un sostegno importante alla gestione dei rapporti con i senior può arrivare da chi organizza le risorse umane in azienda, per fare chiarezza sui ruoli e le rispettive competenze. Un chiarimento utile in particolare nelle medie-grandi imprese italiane, piene di professionisti che hanno costruito tutta la loro carriera in una sola realtà dove è facile che si creino ostacoli e pregiudizi.

E il team va sempre vissuto come una risorsa, per capire storia e trascorsi dell'azienda.



ALBERTO FERRARIO,
DIRETTORE
VENDITE CANALE
FARMACIA
DI COSWELL

41 anni, è in azienda dallo scorso gennaio e coordina 60 agenti. Il 20% ha più di 50 anni.

Consiglio di usare il metodo del bastone e la carota: in una precedente esperienza mi sono trovato a gestire un national account a cui mancavano tre anni alla pensione, che faceva decisamente resistenza.

Ho deciso di trattarlo con il rispetto che meritava, riconoscendogli il ruolo di collaboratore di primo livello, ma allo stesso tempo restando fermo sulle competenze di ciascuno. Mi sembra il modo migliore di affrontare un male tutto italiano: il vedere l'ultimo arrivato come «quello che lascerà tutti a casa», con diffidenza e timore.