



FONDAZIONE ISTUD

Master in Risorse Umane e Organizzazione

# QUIT

## Diventare imprenditori di se stessi: transizioni di carriera a confronto



Davide Mario La Piana

Federica Lisanti

Carla Miritello

Vincenzo Sabato

## Le transizioni di carriera: cenni introduttivi

Il rapido mutamento dello scenario economico e sociale ha prodotto una trasformazione del mercato del lavoro, caratterizzato da maggiore flessibilità in entrata e in uscita, e dalla professionalizzazione della forza lavoro. Ciò ha avuto forti ripercussioni sul concetto di carriera: grazie alle competenze di nicchia maturate dal lavoratore durante le sue esperienze, anche discontinue e disarmoniche, è possibile oggi discostarsi dal modello tradizionale, che permetteva di conoscere sin dal momento di ingresso le tappe future.

Con il supporto dell'ISTUD, molto attenta a queste tematiche, abbiamo indagato una particolare tipologia di transizione di carriera, quella che porta a interrompere il lavoro dipendente e a scegliere di essere imprenditori di sé stessi. Denominiamo QUIT questa tipologia di transizione per sottolineare come spesso si tratti di persone che non fanno questa scelta per mera necessità, ma per la voglia di mettersi in gioco in qualcosa di nuovo, sfruttando le competenze maturate in azienda, o seguendo una loro idea di business innovativa, e cercando di valorizzare quanto più possibile i propri interessi ed i propri valori personali e professionali.

Un'analisi della letteratura manageriale ci porta a considerare tale tipologia di transizione sotto il punto di vista delle *new careers*, come le *boundaryless careers*<sup>1</sup>, caratterizzate da un focus su *networking*, competenze, e sul concetto di impresa. Chi sceglie carriere di questo tipo solitamente fornisce servizi in outsourcing, sulla base delle competenze pregresse, ha una naturale tensione verso il *project networking* e vede le interruzioni di carriera come fonte di nuove opportunità, mostrando un alto grado di resilienza (2). Un'altra tipologia di carriera che mostra tratti comuni con quelle da noi analizzate è stata osservata da Mirvis (3). Egli parla di *protean career*<sup>2</sup>, quella di chi, per adattarsi e sopravvivere alla frammentazione del contesto moderno, sceglie una strada autodiretta e indipendente, guidata da valori personali che forniscono la guida e la misura del successo, persone in possesso della giusta flessibilità e consapevolezza per adattarsi ai cambiamenti in termini di performance e di percorsi scelti (4).

La carriera è una dimensione chiave per i lavoratori: dà senso di scopo, identità e status, richiama alla sfida e all'autoadempimento (5). Interrompere la propria carriera per iniziare un'attività individuale è una scelta forte in quanto il supporto dell'organizzazione va gradualmente sostituito da risorse individuali in termini di competenze, *network* ed abilità imprenditoriali. Importante è il sostegno della rete di supporto rappresentata da famiglia, ex partner lavorativi, contatti personali ed, economicamente, dai risparmi accumulati in precedenza. Senza questa rete il potenziale dei *self-employed* diminuisce notevolmente (1).

---

<sup>1</sup> "Carriere senza confini".

<sup>2</sup> "Carriera mutevole".

Abbiamo scelto di occuparci di questo momento della storia lavorativa delle persone per sottolinearne le peculiarità e contribuire a indagare un evento che, se il contesto continuerà a confermare questo trend, sarà sempre più comune, e per mettere in evidenza a chi si sta inserendo nel mondo del lavoro che oltre al lavoro dipendente esiste un'altra via, costruita secondo i propri valori con l'impegno, il sacrificio, ma fonte di soddisfazione e di realizzazione per chi la intraprende con successo e convinzione.

### **Storie di QUIT**

La prima storia ci è stata raccontata dal dott. Paolo Pedronetto che ha alle spalle una lunga carriera nel settore HR in IBM<sup>3</sup>, durante la quale si è occupato di selezione, valutazione del personale e analisi di clima, e una breve esperienza come direttore del personale di SAP Italia Consulting<sup>4</sup>. Dopo queste esperienze di rilievo, resosi conto di non avere possibilità di sviluppi di carriera ulteriori e di dover espletare un compito meramente esecutivo, decide volontariamente di lasciare IBM che in quel momento per via di una tensione al *downsizing* stava offrendo forti incentivi all'uscita, e di avviare l'attività di consulenza entrando in PeoPer<sup>5</sup>.

La seconda storia ci è stata raccontata dal dott. Rocco Bizzoco, che dopo la Laurea in Psicologia, e due Master in Gestione delle Risorse Umane e Psicodiagnostica, inizia a lavorare nella direzione del personale dell'Agenzia delle Entrate ed in uno studio di consulenza a Roma. Dopo queste esperienze torna in Puglia, sua terra natia. Lavora in Adecco come Responsabile Commerciale di filiale per circa due anni, al termine dei quali si sposta in Start People, dove, oltre al ruolo commerciale, si occupa in prima persona di selezione e amministrazione del personale. Dopo un anno si rende conto di avere gli strumenti di cui aveva bisogno per diventare un libero professionista: fonda uno studio professionale di Psicologia del Lavoro, Studio Recrue, che si occupa di ricerca e selezione di personale qualificato e di consulenza HR.

La terza storia<sup>6</sup> ci è stata raccontata dal dott. Giorgio Bertolini, giovane imprenditore fondatore di Ploonge, primo *social dining network*, che si occupa di riunire persone sconosciute intorno ad una tavola per pranzi, cene, aperitivi o eventi di altro genere. Prima di dedicarsi a questo progetto, Bertolini si occupava di marketing, e dopo un Master a Bristol aveva lavorato presso un'azienda del tessile.

Dall'analisi delle interviste sono emersi tre elementi maggiormente rappresentativi della dinamica del cambiamento: la motivazione della scelta, le difficoltà incontrate, il network e le risorse che hanno supportato il cambiamento.

---

<sup>3</sup>Società leader nel settore informatico.

<sup>4</sup>Società controllata IBM.

<sup>5</sup>Società individuale che si occupa di consulenza direzionale.

<sup>6</sup>Questa intervista è stata raccolta con la collaborazione di Antonio De Pascali.

## La motivazione della scelta

La decisione di passare da un rapporto di lavoro dipendente ad una professione indipendente è dettata da motivi totalmente differenti tra un intervistato e l'altro. Bertolini di Ploonge ci racconta il momento esatto in cui è nata la sua idea imprenditoriale: *“Viaggiavo spesso e proprio durante un viaggio mi sono reso conto di qualcosa che mi avrebbe cambiato la vita [...] Sì ero a Moska, avevo due ore libere e non sapevo cosa fare. Avrei voluto un social per buttarmi nella vita di quella città, e da lì l'idea di Ploonge, che significa dal verbo to Ploong, buttarsi, tuffarsi; per poter vivere al meglio quelle due ore, con persone interessante e magari vicine a me”*. Ma in realtà solo dopo scopriamo che l'idea del mettersi in proprio non è del tutto nuova. Come lui stesso ci racconta: *“In realtà non è stato il viaggio che mi ha cambiato, ho sempre avuto una predisposizione di voler fare qualcosa in proprio e durante questo viaggio ho avuto l'idea di che cosa fare. Ho sempre avuto la predisposizione a «fare», dalle T-shirt che avevo creato a scuola, a organizzare eventi durante l'università, un forte spirito di iniziativa”*. Ci chiediamo se una scelta di questo tipo sia dettata da decisioni razionali oppure dall'istinto del momento. Bertolini ammette che: *“Detta così sembra una scelta razionale, anche se alla fine in una scelta simile c'è poco di razionale. Io mi ricordo bene ed ero andato a nuotare, ero un po' su di giri e non riuscivo a fermarmi, non avevo mai nuotato così tanto come quella sera; lì ho capito che ero pronto ed avrei voluto passare dalla piscina all'oceano, ad un bar...”*. La spinta al cambiamento emerge in questo caso in maniera esplosiva, a tal punto da portare l'intervistato a volersi sperimentare in ambienti sempre più ampi e differenti.

Bizzoco di Studio Recrue, invece, ha creato la sua azienda rifacendosi ad un'idea imprenditoriale nata durante gli studi universitari; inoltre dall'intervista emerge il forte legame con il paese d'origine, luogo in cui Bizzoco ha messo in piedi la sua attività: *“Ritorno alla mia prima idea, quella di essere un consulente di ricerca e selezione, libero professionista. Questa idea, in realtà, nasce sin dall'università. Io avrei voluto fare qualcosa inerente al mio corso di studi e quindi di specializzazione nel mio territorio”*. Viene fuori una caratteristica di differenziazione rispetto agli altri intervistati, ossia l'intolleranza nei confronti del rapporto di dipendenza, non solo in ambito lavorativo: *“So che ho sempre evitato la dipendenza in tutti gli ambiti: sia di relazione, sia amichevoli, sia di lavoro. È sempre stata una cosa che non ho mai digerito. Quindi credo che c'è da una parte una componente personale e dall'altra una scelta di mercato e di volontà di mettere in pratica delle cose che all'interno di un'azienda molte volte non è rapido, no? [...] Voglio uscire da degli schemi che sono prettamente aziendali no?”*

In entrambi i casi finora analizzati, la motivazione al cambiamento è dettata esclusivamente da scelte personali e non da imposizioni derivanti da necessità aziendali; probabilmente ciò è dovuto anche a differenze di età, che rispecchiano una varietà nel percorso di vita e di carriera. Come è

riferito da Bertolini: *“Ho pensato: ho 24 anni, ho fatto il master, ho fatto un’esperienza di lavoro, se non lo faccio ora quando lo faccio? Perché no? Perché non adesso?”*.

È differente, invece, la motivazione che ha spinto Pedronetto, professionista con una lunga carriera alle spalle, ad intraprendere un’attività autonoma: *“Succede, ad un certo punto della propria carriera, di percepire che non vi sono più opportunità di crescita, non solo dal punto di vista gerarchico, ma anche dei contenuti del lavoro. A ciò si deve aggiungere il modello globale che tende a spostare all’estero molte attività [...] Diventa quindi necessario un ricambio da parte delle aziende che, tra l’altro, sono sempre più soggette alla necessità di contenere i costi, non solo per via della crisi, ma anche per la necessità di garantire i profitti per i quali si è impegnata nei confronti degli azionisti e dei grandi operatori finanziari. Questo tipo di situazione mi ha indotto a lasciare l’azienda e tentare un’attività autonoma, nel campo della formazione e consulenza direzionale”*. Dall’intervista emerge la voglia di rimettersi di gioco, nonostante la difficoltà della situazione, dovuta sia al forte cambiamento delle esigenze aziendali che all’età matura rispetto alle nuove richieste del mondo del lavoro.

### **Le difficoltà incontrate**

La seconda tematica analizzata fa riferimento ai momenti critici affrontati durante il percorso di cambiamento. Anche in questo caso notiamo delle differenze di esperienza tra gli intervistati. Per Bertolini le difficoltà maggiori riguardano la sfera personale: *“l’adattamento a situazioni diverse, l’agenda, dove voler arrivare, i miei macro-obiettivi, cambiare le mie abitudini quotidiane, è una sfida da prendere con lo spirito giusto”*.

Le criticità riscontrate da Bizzoco, invece, sono legate soprattutto alle caratteristiche dell’attività da lui avviata e dal contesto di riferimento: *“Difficoltà economiche, perché in Italia, almeno per quanto mi riguarda, la nuova impresa, io parlo del 2008-2009, non era favorita. Al Sud, mettere su e promuovere un servizio come quello che promuove Studio Recrue è un po’ difficile per una questione di cultura no? Di far capire l’importanza di fornire più informazioni su un candidato e lasciare che certe attività siano svolte da persone che hanno studiato per poter fare questo mestiere”*.

Pedronetto, a differenza degli altri due intervistati, evidenzia le difficoltà relative al recente avvio dell’attività: *“La cosa principale è trovare una clientela: avendo iniziato anche da poco, da un anno, non è facile. In questa situazione di crisi e di riduzione delle competenze anche in HR è difficile trovare i giusti interlocutori. Anche i tempi di risposta delle imprese si sono molto allungati, il management è molto diffidente ad impegnarsi in progetti innovativi, la concorrenza è molto elevata: bisogna avere molta pazienza e fiducia in sé stessi”*. Identifica inoltre come momento più difficile del processo quello in cui si deve decidere di cambiare, esprimendolo

attraverso la metafora della curva a S<sup>7</sup>: *“La curva a S parte dal basso, cresce progressivamente fino a incontrare un culmine dal quale comincia un inesorabile declino. In questo modo si comporta la professionalità: si cresce, ci si afferma per poi arrivare a fare sempre le stesse cose, in modo automatico. [...] È a questo punto che in genere si pensa di cambiare. Ciò che ci fa riflettere è che cambiare nelle fasi di declino è molto più difficile rispetto a cambiare nelle fasi di crescita. Tuttavia se riusciamo effettivamente ad anticipare il cambiamento, ricostruiamo sempre una curva di crescita, prevenendo il declino”.*

### **Il network e le risorse di supporto al cambiamento**

Tutte le difficoltà sono state affrontate grazie a determinate risorse, fondamentali soprattutto nel periodo iniziale. Bertolini sottolinea *“la continua voglia di imparare, il volersi sempre mettere in discussione, l’essere alunni dalla vita, l’apprendere dagli altri”* come principali strumenti di sostegno nella fase più importante del suo processo di cambiamento. Parte essenziale della nascita e dello sviluppo della sua idea imprenditoriale è stata inoltre la presenza di un gruppo di lavoro: *“È un gioco di squadra, bisogna trovare le persone giuste, non è una partita di tennis, per come la vedo”.* Ciò è avvenuto andando alla ricerca di persone con caratteristiche affini alle esigenze richieste dall’attività: *“Non mi sono rifatto al contesto di amici perché, venendo da un background differente, non avevo amici nel settore. Ho trovato le persone in base alle esigenze che avevo”.*

Bizzoco, cosciente delle problematiche presenti nel proprio territorio, individua la famiglia come risorsa di carattere economico, mentre è mancata la presenza di un network professionale di supporto. Dalle sue parole emergono la tenacia e la costante scommessa sulle proprie competenze al fine di affermarsi nel mercato del lavoro autonomo: *“Credo che la risorsa principale sia l’essere determinati. Essere costante, metodico, e anche sognatore. [...] Secondo me quello che le aziende cercano è proprio lo spirito imprenditoriale, anche nei propri dipendenti. È tutta un’attività giorno dopo giorno di conoscenza e di presentazione di sé e del proprio impegno nel lavoro. Si tratta di un’attività difficilissima, ti arrivano le porte in faccia, di schiaffi in faccia ne prendiamo tantissimi, però su dieci schiaffi arriva una carezza, no? Poi da quella carezza ne arriva un’altra e sono quelle carezze che poi legittimano la fatica e ti spingono ad andare avanti”.*

La rete di sostegno di Pedronetto è frutto della profonda conoscenza del settore IT, maturata negli anni. In parallelo il consolidarsi di un network settoriale lo ha messo nella condizione di operare efficacemente nell’outplacement, non limitandosi a un sostegno “psicologico” della sua clientela, ma fornendo gli strumenti utili al reinserimento nel mondo del lavoro.

---

<sup>7</sup> Tratta da “L’epoca del paradosso” di Charles Handy.

## **Lo scenario attuale e futuro**

In questo paragrafo confrontiamo la situazione attuale di ciascun intervistato con un taglio proiettivo verso il futuro più o meno prossimo.

Ploonge, sebbene ancora in versione beta, è già attivo e permette di organizzare eventi liberamente. Quando chiediamo a Bertolini la Vision di Ploonge le sue parole sono decise: *“Io ho in mente tre parole, deve essere un prodotto semplice, utile e bello. Se manca anche solo uno di questi elementi il prodotto non è soddisfacente. Attualmente è utile al 50 %, semplice al 60% e bello al 30%; quando miglioreremo questi valori, essere molto semplice, essere molto utile per i nostri clienti, con delle linee guida, delle collection di profili riguardo a come spendere il proprio tempo libero, cosa fare in città, avere degli amici a cui chiedere un consiglio. E poi deve essere bello, puntare sulla grafica, contenuti, semplice, utile, bello!”*. Il futuro di Bertolini è Ploonge! Si tufferà nella sua vita come invita a fare nella sua community.

Per Bizzoco la situazione è differente, la sua attività non nasce dal nulla, ma è sedimentata nella sua professionalità e nel suo passato. *“Studio Recrue è uno studio professionale di psicologia del lavoro. Lo dico sempre, lo dico per differenziarmi dal mercato della ricerca e selezione del personale. Differenziandomi in che modo? Utilizzando gli strumenti della psicologia e quindi tutta la parte della testistica negli interventi che altrimenti sono svolti ed effettuati senza questi”*. Il lavoro non è facile e Bizzoco deve impegnarsi parecchio per mandare avanti il suo sogno. Il che ci porta a chiedergli di parlarci dei confini tra lavoro e vita privata, e la risposta è efficace: *“Quando fai una cosa che ti piace non esiste una differenza tra personale e professionale, io lavoro anche al sabato e la domenica, cerco di pensare a dei progetti, delle attività, lo faccio con la spensieratezza, ma come anche mi dedico al cane, al giardino, non vedo questa distinzione, perché mi piace farlo”*. Questa passione per il suo lavoro ritorna nelle sue aspettative per il futuro nel suo *“[...] più che avere una certezza, vorrei darmi una speranza, no? Di avere ancora la gioia di fare questo mestiere e di avere più collaboratori, magari anche dipendenti!”*.

Anche qui la posizione di Pedronetto si distingue dalle precedenti. Esordisce dicendoci: *“A tutt’oggi collaboro con una piccola società di formazione e con una società di outplacement. In questa fase di mercato difficile è necessario avere molti progetti in campo”*; infatti sottolinea come *“da una parte può essere vincente la focalizzazione, specializzando la propria professionalità in un ambito ristretto, per esempio la Legge 81<sup>8</sup> sulla sicurezza del lavoro, dall’altra è opportuno avere un’ampia gamma di servizi per poter cogliere la domanda delle imprese”*. Al momento la sua attività principale è quella di consulenza di outplacement presso PeoPer: *“Il consulente di outplacement è il professionista che attraverso un’agenzia privata, fornisce a chi ha perso il lavoro*

---

<sup>8</sup> D. lgs. Aprile 2008.

*il necessario supporto e consiglio per effettuare il bilancio delle proprie competenze, redigere il curriculum vitae e proporsi al mercato per ottenere una nuova occupazione". È evidente come Pedronetto stia rivoluzionando il suo sé professionale rispetto ad un lungo passato aziendale, e fa ciò con molta risolutezza e un vivace ottimismo nei confronti del futuro: "La mia ambizione [...] è la possibilità di essere considerato un punto di riferimento nelle aziende ICT nel campo della gestione strategica delle risorse in termini di competenze, sviluppo e motivazione. Quindi io mi vedo, in effetti, come un consulente affermato, in grado di avere una certa visibilità e continuità di business", ed è altrettanto convinto quando afferma: "Non tornerei in ogni caso in azienda perché non credo ci sia lo spazio necessario a valorizzare le mie competenze in modo continuativo".*

### **Conclusioni**

Da ognuna di queste storie siamo riusciti a raccogliere un insegnamento per noi giovani e per tutti coloro che avranno il coraggio di buttarsi nelle proprie idee, di "farsi da soli".

Bertolini punta molto sui colleghi, i compagni di squadra, le sue parole sono poche ma chiare al riguardo: *"Per un ragazzo che vuole fare lo start-upper dipende molto dai compagni di squadra, è la prima cosa, se vuole farlo da solo. Ci vogliono i compagni di viaggio!"*.

Il messaggio di Bizzoco invece è più indirizzato ai professionisti delle risorse umane, infatti ci dice *"di studiare e di essere curiosi delle attività e soprattutto delle persone, se vorranno lavorare in area HR. Questo permetterà loro di lavorare 'con' le persone e non 'sulle' persone"*.

Infine, Pedronetto ci offre una visione da padre di famiglia, ma anche pragmaticamente ancorata alla sua lunga esperienza lavorativa. Per lui è molto importante *"fare sempre un'esperienza in azienda perché, se si vede sempre l'azienda dall'esterno, con un ruolo consulenziale, si percepisce la differenza, con chi ha vissuto in prima persona la realtà e la complessità di un'organizzazione"*.

Tre persone diverse con storie diverse da raccontare, ma con qualcosa in comune: il coraggio di cambiare e la voglia di mettersi in gioco.



## **Bibliografia**

1. Henley, A. (2007). *Entrepreneurial aspiration and transition into self-employment: evidences from British longitudinal data*. Entrepreneurship and Regional Development: An International Journal, Vol. 19, p. 253-280.
2. Mirvis, P. H. e Hall, D. T. (1996). *The boundaryless career. A new employment principle for a new*. Oxford : Oxford University Press.
3. Briscoe, J. P. e T., Hall D. (2006). *The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications*. Journal of Vocational Behavior, Vol. 69, 1, p. 4-18.
4. Sinisalo, P. e Komulainen, K. (2008). *The creation of coherence in the transitional career. A narrative case study of the woman entrepreneur*. International Journal of Educational and Vocational Guidance, Vol. 8, p. 35-48.
5. Gold, M. e Fraser, J. (2002). *Managing self-management: successfull transitions to portfolio careers*. Work, Employment and Society, Vol. 16, p. 579-597.