



**CONTRACT MANAGER S.r.l.**  
*Via Caradosso, 8*  
*20123, Milano - Italy*  
*tel +39 0248195272*  
*fax +39 0248195280*  
*risorse@contractmanager.it*

## **DA DIRIGENTI A CONTRACT MANAGER**

Quando un dirigente d'azienda pensa al mestiere di contract manager, nella sua mente si muovono e si mescolano molti aspetti. Infatti questo è un momento che catalizza elementi differenti, sia per la loro diversa natura che per il grado di conoscenza che il dirigente ne ha.

Egli cerca allora di discernere gli elementi significativi e rilevanti da quelli marginali, quelli che gli sono noti da quelli ancora vaghi, quelli che riguardano la propria personalità e professionalità da quelli relativi alle modalità che regolano il rapporto di lavoro del contract manager, e tra queste ultime, in modo particolare, quelle relative alla remunerazione e alla continuità nel tempo della prestazione.

Nella nostra esperienza, il dirigente cerca innanzitutto di mettere a fuoco due elementi di conoscenza e valutazione, in un certo senso tra loro complementari: le caratteristiche di un ruolo per lui nuovo, in genere noto solo per i suoi tratti esteriori, e i connotati del proprio profilo professionale, per valutarne l'adeguatezza al ruolo di contract manager.

In altre parole la sua attenzione si focalizza - forse meglio sarebbe dire dovrebbe focalizzarsi - sui motivi di fondo, che lo portano a proporsi per questo ruolo e sulla distanza tra la posizione che ricopre, o che ha ricoperto, in azienda e quella di contract manager.

Quando poi queste iterate riflessioni e valutazioni portano il dirigente a proporsi a una società di temporary management, allora molti aspetti sui motivi sottostanti il suo orientamento emergono anche a livello verbale nel corso degli incontri, a volte in modo diretto, ma più spesso in modo implicito.

Sulla base della nostra esperienza, non è corretto liquidare come poco attendibili tali aspetti solo perché si manifestano nel corso di un colloquio, cioè in un momento che potrebbe mimetizzare i reali orientamenti dei dirigenti che si propongono, piegandoli all'opportunità e a interessi contingenti.

Conveniamo sulla necessaria cautela da adottare di fronte a loro apodittiche o entusiastiche dichiarazioni di adesione alla formula del temporary management oppure, peggio ancora, a loro affermazioni negative trancianti sui comportamenti dell'azienda in cui stanno operando - o nella quale hanno operato - con un rapporto di lavoro a tempo indeterminato. Ma si deve anche riconoscere che tale tentativo di mimetizzazione potrebbe avvenire in qualunque processo di selezione, per qualsiasi posizione o tipo di rapporto di lavoro e che le modalità per ovviare a questo pericolo sono diffuse e collaudate.

Nelle ricerche che nel corso di questi anni abbiamo svolto per posizioni di contract manager - oltre 10.000 curricula esaminati e circa 2.000 persone incontrate - emergono in modo molto chiaro alcuni indicatori che costituiscono altrettanti filtri, seppure di peso tra loro diverso, per valutare l'adeguatezza al ruolo di contract manager del profilo professionale acquisito negli anni da un dirigente di azienda. Essi sono:

1.- l'età, gli studi compiuti, il numero di anni trascorsi in azienda, le posizioni ricoperte nella struttura organizzativa.

Come si può notare, sono elementi anagrafici e para-anagrafici che concorrono a costituire un indicatore preliminare di idoneità al ruolo. In altre parole, per prendere in considerazione un dirigente che si propone come contract manager le sue caratteristiche di base devono essere:

- età a cavallo tra i quaranta e i cinquanta-cinquantacinque anni;
- laurea in discipline economiche o tecniche;
- inserimento in azienda non appena terminati gli studi;
- sviluppo di carriera preferibilmente interfunzionale sino ad arrivare alla posizione di direzione generale oppure - in alternativa - a responsabilità di funzioni significative.

Gli aspetti che questo preliminare indicatore considera sono ovvii e scontati, perché il curriculum professionale di molti dirigenti li contiene tutti e perché sono ovvie e scontate le conseguenze nel caso di mancanza di tali requisiti di base. Se non ci sono, è opportuno che il dirigente non prenda in considerazione il temporary management;

2.- l'esistenza o meno di un rapporto di lavoro a tempo indeterminato nel momento in cui il dirigente si propone per il nuovo ruolo.

E' un indicatore, di prima approssimazione come il seguente, sulle motivazioni del dirigente al temporary management. Esso è infatti rivelatore di una possibile insoddisfazione, magari ancora embrionale, del suo lavoro. Se, in costanza di rapporto, il dirigente pensa a un'altra posizione in un'altra azienda oppure addirittura a un'altra professione, è verosimile che l'attuale posizione non sia più soddisfacente per lui o, perlomeno, che il dirigente pensi che altre lo possano essere maggiormente;

3.- il motivo per cui il rapporto di lavoro a tempo indeterminato è venuto meno.

E' un indicatore anch'esso approssimativo ma rivelatore del tipo di relazione tra azienda e dirigente. Sono infatti due casi diversi quello in cui il rapporto di lavoro si è interrotto su iniziativa del dirigente e quello che invece ha visto l'azienda come soggetto che attiva l'interruzione: diversi per le motivazioni sottese e per le determinazioni conseguenti.

Anche questo indicatore, come quello del punto precedente, è rilevabile dal curriculum professionale. Nella valutazione di una persona al ruolo di contract manager entrambi hanno la funzione di lampadine rosse, perché sono rivelatori - e rafforzano o attenuano - caratteristiche indispensabili per essere contract manager, rappresentate dai connotati riportati ai successivi punti 4.- e 5.-;

4.- il concetto di lavoro che il dirigente ha, cioè l'interpretazione di sé rispetto al lavoro, che cosa egli si aspetta dal lavoro, quali sono le finalità che tramite il lavoro vuole raggiungere.

E' un altro indicatore: nella nostra esperienza il più utile e il più significativo - insieme al successivo - per valutare la motivazione al nuovo ruolo, ma che è



**CONTRACT MANAGER S.r.l.**  
Via Caradosso, 8  
20123, Milano - Italy  
tel +39 0248195272  
fax +39 0248195280  
[risorse@contractmanager.it](mailto:risorse@contractmanager.it)

opportuno non considerare in modo esclusivo e disgiunto dagli altri e in particolare da quello seguente;

5.- il desiderio di indipendenza.

E' un ulteriore indicatore rilevante che - come ci ha detto un dirigente - "*si traduce nella volontà di autodeterminare il proprio destino professionale*", accollandosi i rischi che ciò comporta, ma allo stesso tempo beneficiando dei vantaggi derivanti da un utilizzo intensivo e autodiretto di tutte le proprie energie, che "*le liturgie aziendali tendono invece ad assopire e ridurre*".

L'evidenza empirica derivante dall'esame dei curricula e, soprattutto, dai numerosi colloqui con i dirigenti che si propongono per il ruolo di contract manager mostra infatti che è molto più probabile ritrovarne le caratteristiche, e in particolare quelle indispensabili riportate ai precedenti punti 4.- e 5.-:

- tra i dirigenti che ancora operano in azienda piuttosto che tra coloro che dall'azienda sono già usciti;
- di questi ultimi, tra i dirigenti che hanno lasciato volontariamente l'azienda piuttosto che tra coloro che dall'azienda sono stati "estromessi" in conseguenza di processi di ristrutturazione, riconversione, e così via;
- tra i dirigenti che hanno lasciato l'azienda, perché in conflitto con i suoi orientamenti e le sue scelte piuttosto che tra coloro usciti restando, come si suole dire, in buoni rapporti.

Un esempio per tutti.

Se alcune aziende non fossero state colpite dal trauma della ristrutturazione - di settore o aziendale non importa -, numerosi dirigenti non avrebbero inviato il proprio curriculum professionale alla nostra società e avrebbero invece continuato nella propria attività aziendale. Perciò numerosi dirigenti, pur avendoci inviato il curriculum, continuano di fatto a ricercare preferibilmente un rapporto di lavoro dipendente e a tempo indeterminato: pertanto svolgerebbero l'attività di contract manager come un ripiego contingente, che accetterebbero a causa, per esempio, delle negative condizioni del mercato del lavoro e soprattutto per motivi economici.

A ben guardare, anche l'indicatore relativo alla concezione del lavoro (punto 4.-) è scontato sul piano concettuale. Tuttavia esso non sembra ancora compiutamente entrato nella prassi dei processi, che le aziende utilizzano per individuare i propri dirigenti, sia quando l'individuazione avviene all'interno dell'azienda stessa oppure nel mercato del lavoro. Nelle esperienze di temporary management compiute in questi anni abbiamo invece verificato quanto sia indispensabile che il dirigente abbia una concezione del lavoro vicina a quella riportata più sotto, così come è indispensabile la sua tensione all'autodeterminazione professionale (punto 5.-).



**CONTRACT MANAGER S.r.l.**  
Via Caradosso, 8  
20123, Milano - Italy  
tel +39 0248195272  
fax +39 0248195280  
[risorse@contractmanager.it](mailto:risorse@contractmanager.it)

Infatti per valutare la reale motivazione di un candidato al temporary management è necessario mettere in luce quanto questi indicatori sottendono, e cioè quale tipo di bisogno il dirigente tende a soddisfare tramite il proprio lavoro.

In altre parole, ciò che connota un potenziale contract manager è quanto si aspetta dal lavoro, è la finalità che assegna al lavoro. Per lui il lavoro deve rispondere a un insieme di istanze, per lui il lavoro è soprattutto e contemporaneamente:

- strumento di autorealizzazione per le opportunità di apprendimento che offre: *"vale anche per me quello che vale per mio figlio: per crescere, devo imparare e mettermi continuamente alla prova"*;
- strumento di autodeterminazione professionale: *"intendo essere imprenditore di me stesso, puntando tutto sulla mia professionalità, che equivale alla mia idea imprenditoriale"*;
- strumento di generazione di idee e di verifica della loro realizzabilità pratica: *"lavorare significa pensare per fare"*;
- strumento di iterazione e arricchimento delle conoscenze su realtà differenti: *"operare in aziende di diversa potenzialità, struttura e localizzazione per gestire con efficacia situazioni sempre nuove"*;
- quindi strumento di misura dell'apprendimento personale maturato e della propria imprenditorialità professionale, tramite la misura dei risultati gestionali raggiunti: *"preferisco una professionalità costruita su risultati tangibili, ottenuti in ambiti progettuali di breve/medio termine, verificando continuamente le mie capacità organizzative e direttive nel far crescere i miei collaboratori"*.

Perciò nelle sue riflessioni sul temporary management il dirigente d'azienda di fatto legge - forse meglio sarebbe dire dovrebbe leggere - due libri diversi, ma entrambi da lui scritti: quello della propria storia professionale in azienda e quello del tipo di valore che assegna al lavoro. Infatti si rende man mano conto che da una lettura contemporanea e integrata di questi due aspetti che scaturisce la possibilità di una corretta valutazione di sé stesso come potenziale contract manager.

Sfoggia questi due libri, li rilegge con la propria memoria, ripercorre ogni esperienza analizzandola criticamente, si sofferma su alcuni eventi particolari, ritorna a riflettere sui momenti critici che hanno determinato o vanificato una svolta nell'evoluzione della sua carriera professionale oppure una tensione nei suoi orientamenti.

Quella che il dirigente compie è una riflessione non solo approfondita, ma anche - e soprattutto - severa su sé stesso. Sa che in questo esame deve essere rigoroso. E' consapevole che - come sempre - barare non paga, tanto più a se stessi, che le attenuanti si possono concedere una volta sola, che le giustificazioni sono sovente alibi fragili e precari. Sa che essere interprete autentico e allo stesso tempo testimone privilegiato della propria storia professionale è innanzitutto un esercizio di responsabilità, da svolgere serenamente e in modo ineccepibile.



**CONTRACT MANAGER S.r.l.**  
Via Caradosso, 8  
20123, Milano - Italy  
tel +39 0248195272  
fax +39 0248195280  
[risorse@contractmanager.it](mailto:risorse@contractmanager.it)

Da tale lettura - preliminare a qualunque altro aspetto - tra i due libri deve emergere coerenza. Cioè: la concezione del lavoro che il dirigente afferma di avere deve essersi progressivamente incarnata nella sua evoluzione professionale, nelle posizioni di responsabilità man mano ricoperte, nei risultati gestionali nel tempo raggiunti e nelle modalità adottate per il loro raggiungimento.

Quando tale coerenza è evidente, il dirigente ha già fatto buona parte del cammino di analisi. Per concluderlo positivamente, cioè per essere ragionevolmente certo della sua adeguatezza al ruolo di contract manager, deve infatti cercare di mettere a fuoco alcuni altri aspetti della propria personalità, valutare il peso del proprio curriculum professionale e le sue valenze per la gestione aziendale.

Ma nella pratica casi simili sono molto rari. Anzi rarissimi. Come riuscire a trovare il classico ago nell'altrettanto classico pagliaio. Spesso durante la lettura parallela dei due libri accade che uno di essi manchi di alcune pagine e quindi risulti incompiuto, rendendo perciò meno certa la verifica di coerenza che il dirigente sta con cura svolgendo. Il lavoro di analisi e di introspezione deve allora investigare sulle cause prime di tale incoerenza.

A volte l'incompiutezza è interna al dirigente, perché si manifesta sul versante delle istanze che egli vuole soddisfare tramite il lavoro, perché esse non corrispondono in misura adeguata ai punti sopra definiti. Sebbene durante gli incontri la sua verbalizzazione in merito sia articolata e insistita, di fatto la sua adesione è superficiale e opportunistica. In altre parole, egli non sta pensando di lasciare l'azienda perché insoddisfatto della qualità del lavoro che è chiamato a svolgere, ma perché distanti dalle sue aspettative sono la progressione professionale e l'apprendimento che questa sviluppa. Altre sono le istanze - e, beninteso, altrettanto legittime come quella della qualità del lavoro - che con la propria attività il dirigente cerca di soddisfare: uscire da una situazione aziendale che sta diventando critica, ottenere una retribuzione più elevata, cercare prima di andare in pensione occasioni di futuro lavoro che arrotondino le sue entrate prevedibilmente più modeste, e così via.

In casi come questi le opportunità per un dirigente che si propone per il ruolo di contract manager si riducono in modo significativo o addirittura si annullano, perché di fatto mancano, soprattutto nelle sue convinzioni intime, le condizioni di base. In modo forse enfatico un dirigente ha in proposito affermato: *"Mi rendo conto che fare il contract manager è una scelta di vita, a cui si può essere più o meno disponibili"*.

Altre volte le pagine mancanti riguardano invece le possibilità di evoluzione professionale. In questi casi l'incompiutezza è sovente esterna al dirigente, perché origina da comportamenti e da scelte aziendali che causano l'interruzione del suo sviluppo professionale: *"è difficile che con un lavoro dipendente si riesca a rinnovare continuamente la propria professionalità e che il lavoro dia quindi in misura se non elevata almeno adeguata ciò che deve darti: una sensazione di compiutezza di te stesso"*.

In proposito va subito messo in evidenza un aspetto rilevante. Anche assumendo che l'azienda utilizzi adeguati sistemi di sviluppo professionale, che abbia definito in modo corretto i percorsi di carriera, che vi sia equità distributiva nei suoi sistemi retributivi e



**CONTRACT MANAGER S.r.l.**  
Via Caradosso, 8  
20123, Milano - Italy  
tel +39 0248195272  
fax +39 0248195280  
[risorse@contractmanager.it](mailto:risorse@contractmanager.it)

una cultura orientata alla partecipazione e al consenso, che il contesto in cui opera offra opportunità di apprendimento, non vi è dubbio che tutti questi aspetti hanno uno spazio di azione delimitato da fattori oggettivi con cui l'azienda deve fare i conti.

In altre rudi parole: l'azienda non è un'associazione filantropica e le opportunità di sviluppo che offre ai propri dirigenti sono funzione pressoché esclusiva delle necessità e dell'evoluzione della sua organizzazione. Di conseguenza le possibilità di sviluppo per i suoi dirigenti sono, di norma, circoscritte, concentrate in alcune funzioni e tipiche di alcune fasi della vita aziendale.

A maggior ragione delimitazione e riduzione delle opportunità di sviluppo professionale sono presenti in situazioni aziendali meno positive di quelle sopra delineate. Tali situazioni hanno numerose cause. Le più ricorrenti sono riconducibili alle seguenti tipologie:

- i sistemi di sviluppo professionale e di carriera per i livelli gerarchici intermedi sono approssimativi e laschi, quando non casuali o addirittura inesistenti. Invece di essere orientati allo sviluppo della cultura e dell'identità manageriale, sono in nettissima prevalenza, se non esclusivamente focalizzati sull'approfondimento di tecniche specialistiche;
- i sistemi retributivi, di riconoscimento del merito e dei risultati raggiunti non sono trasparenti e, spesso, neppure equi. Oltre a una percezione di iniquità distributiva, ne deriva un disorientamento sulle priorità tra gli obiettivi e una visione non univoca delle finalità aziendali, con conseguenti situazioni di stallo organizzativo;
- i comportamenti ai diversi livelli della gerarchia non sono collaborativi perché non sono informati da univocità di orientamento e, sebbene si dichiarino come valori aziendali la partecipazione e il consenso, di fatto la cultura organizzativa brucia sovente la logica con il potere;
- la cultura organizzativa aziendale privilegia soprattutto, anche negli alti livelli dirigenziali, la competenza tecnica funzionale. Di conseguenza i percorsi di carriera avvengono all'interno di ogni funzione, con il risultato - certo non felice! - che le opportunità di sviluppo professionale sono pressoché direttamente correlate al numero delle dimissioni - se non dei pensionamenti - che avvengono nella funzione;
- le pur presenti opportunità di apprendimento derivanti dall'evoluzione dei bisogni del mercato e dall'innovazione nelle tecnologie sono poco sfruttate per sviluppare una più elevata capacità competitiva e reddituale;
- a seguito di modifiche nella struttura organizzativa, si ridimensionano gli ambiti decisionali e le autonomie gestionali assegnate al dirigente. In altri casi - soprattutto quando non esiste un organico sistema di valutazione del personale - si ricoprono dall'esterno dell'azienda quelle posizioni organizzative che consentirebbero l'utilizzazione e lo sviluppo di personale interno;
- in azienda si avverte la carenza di una tensione costruttiva, che susciti energie per superare gli ostacoli e per muoversi speditamente nella direzione di uno sviluppo concreto e continuo. E' invece presente un insieme di fattori negativi, frequentemente



**CONTRACT MANAGER S.r.l.**  
Via Caradosso, 8  
20123, Milano - Italy  
tel +39 0248195272  
fax +39 0248195280  
[risorse@contractmanager.it](mailto:risorse@contractmanager.it)

legati a personalismi, che consuma energie e intelligenze per fini diversi dagli obiettivi aziendali;

- a seguito di azioni di risanamento economico e di ristrutturazione oppure di riassetto organizzativi derivanti da diverse strategie di gestione del business o dal ciclo di vita del business stesso oppure ancora di decisioni aziendali di diversificazione e così via, l'azienda interrompe il rapporto di lavoro con il dirigente.

In queste situazioni nel dirigente inizia un processo di riflessione e valutazione che nel seguito cerchiamo di tratteggiare nei suoi momenti più significativi, consapevoli che, come tutti i processi interiori, non è un processo lineare.

E' noto che l'aria che si respira in azienda segna le persone che vi lavorano in misura molto più ampia e profonda di quanto possa a prima vista sembrare.

Questo è ancora più evidente, quando la posizione è di livello dirigenziale. L'interpretazione dei molteplici eventi aziendali, le molte ore trascorse sul lavoro, gli inevitabili conflitti nelle relazioni interpersonali sono gocce che scavano la pietra, toccano i comportamenti modificandoli nel tempo e, passo passo, portano il dirigente a riflettere sui propri valori di fondo, a confrontarli con quelli che la cultura aziendale dichiara o comunque nei fatti esprime, per verificare l'esistenza o meno di una qualche coerenza tra i valori cui egli si riferisce e quelli che l'azienda manifesta e privilegia.

In azienda capita quindi che, dopo un periodo, magari significativamente lungo, in cui apprendimento e status progrediscono, per un dirigente le possibilità di proseguire lungo questo positivo percorso si riducano, a volte addirittura si annullino. Il dirigente continua a mantenere una posizione nella struttura organizzativa, spesso una posizione rilevante nella storia aziendale, ma il suo ruolo, quando non gli viene richiesto di contrarlo, non si può più espandere, a volte per motivi - di riassetto della struttura organizzativa piuttosto che di modifica del sistema di potere - strettamente interni all'azienda, altre volte per scelte strategiche di posizionamento competitivo nel mercato e nel settore.

Inevitabilmente il nuovo ruolo richiesto viene confrontato con il precedente e, in ultima analisi, il dirigente si chiede se permanga o stia invece venendo meno il proprio rapporto ecologico con l'azienda.

Quando il dirigente assegna un peso rilevante alle proprie esigenze economiche, quando il suo atteggiamento verso il rischio è basso, quando, in sostanza, in lui prevale un atteggiamento opportunistico, allora egli si adegua alla nuova situazione cercando di ridurre al minimo gli svantaggi che gliene derivano.

Altrimenti prende in lui avvio un processo riflessivo, dal quale scaturiscono considerazioni analoghe a quelle seguenti:

- *"non è gratificante gestire il day by day"*
- *"non amo il lavoro di routine"*
- *"detesto la burocrazia, lo status quo, l'immobilismo"*

- *"come dipendente si finisce (inevitabilmente?) per essere gravati da operazioni di routine noiose e perditempo, che distraggono dagli obiettivi primari"*
- *"senza essere presuntuoso, ritengo di avere ancora molte cartucce da sparare nel campo del lavoro: oggi invece mi sento sciupato senza grandi stimoli per traguardi importanti"*
- *"sono un curioso, ciò che è nuovo mi attrae, gli dedico tutte le mie energie. In azienda invece non c'è progettualità, si munge il mio background pagandolo bene"*
- *"voglio essere valutato sulla base dei risultati raggiunti, senza i condizionamenti della cosiddetta politica aziendale"*
- *"in azienda si parla spesso di pay for performance, ma poi..."*
- *"voglio operare con maggior professionalità e responsabilità, lavorando per obiettivi e quindi lasciando maggior spazio ai risultati piuttosto che alla gestione dei rapporti di potere"*
- *"per un contract manager penso che l'orientamento ai risultati sia concreto, tangibile; rispetto alla vita di azienda c'è meno spazio per le mediazioni e per i giochi di potere; conta molto meno l'accondiscendenza verso il gruppo dominante"*

Seppure in modi diversi, queste affermazioni denotano uno stato d'animo di insoddisfazione e rammarico: per un progetto incompiuto, rimasto sospeso a mezz'aria come una fune recisa. E allo stesso tempo manifestano tensione: verso un obiettivo personale che permane integro, perché sorretto da una forte visione interiore.

In presenza di queste forbici strutturali tra aspettative del dirigente e possibilità di contemperarle con ciò che l'azienda offre, le sue riflessioni e valutazioni diventano tanto più ricorrenti e approfondite quanto più il dirigente è abituato ad autovalutarsi severamente (eccola un'altra caratteristica del potenziale contract manager!).

Poco importa da dove origini tale abitudine: se dalla sua educazione familiare oppure dall'esperienza scolastica oppure ancora dai sistemi di misura utilizzati in azienda o ancora, infine, da caratteristiche della sua personalità riflessiva, che spesso lo portano a interrogarsi sul proprio lavoro perché lo vive come parte rilevante di sé, intimamente legata al suo modo di essere.

Anche l'età influisce su questa verifica, iterandola e accelerandola con il passare degli anni. L'età diventa uno stimolo a *"fare un bilancio"*, un riferimento rispetto al quale valutare il punto professionale cui si è arrivati e del tempo che rimane ancora disponibile per ulteriormente progredire. Un dirigente quarantacinquenne ha affermato: *"Ho deciso di fare il punto della situazione e mi sono chiesto se, avendo davanti ancora circa vent'anni di lavoro, potevo continuare così"*. Un altro cinquantacinquenne da detto: *"Alla mia età, se ho la possibilità di affrontare nuovi problemi non solo rallento il processo di invecchiamento fisico e mentale ma anche, probabilmente, provo il piacere di rigenerarmi"*.



**CONTRACT MANAGER S.r.l.**  
Via Caradosso, 8  
20123, Milano - Italy  
tel +39 0248195272  
fax +39 0248195280  
[risorse@contractmanager.it](mailto:risorse@contractmanager.it)

Spesso in questo processo di autovalutazione si inserisce un'altra istanza, che nel tempo si è andata affinando e qualificando pur rimanendo latente e covando come brace sotto la cenere. Si inserisce e sovente prorompe in modo netto, sommandosi alle altre già presenti e in un certo senso completandole, si potrebbe dire infiammandole: l'istanza di indipendenza, il bisogno di liberarsi dai vincoli in cui l'operare in azienda lo costringe:

- *"penso sia meglio fare bene le cose per quattro imprenditori diversi lavorando un anno e mezzo per ognuno piuttosto che restare sei anni con lo stesso imprenditore ad arrovellarsi il cervello, dopo avergli risolto i problemi più grossi, su che cosa fare di nuovo per continuare a essergli gradito"*
- *"vorrei un lavoro che si caratterizza per elevata indipendenza, progetti, obiettivi e scadenze precise"*
- *"credo che il contract manager abbia due sfide: quella della gestione individuale delle proprie potenzialità insieme a quella del raggiungimento a breve di obiettivi non facili".*

Così si libera e scatta la molla dell'autodeterminazione, da tempo razionalmente compressa. Nel dirigente comincia a delinearsi il progetto del proprio domani professionale. Per questo avvia una lucida ricerca, consapevole dei rischi e delle sfide derivanti dal *"rifiuto di essere eterodiretto da meccanismi aziendali a volte poco comprensibili"*, conscio delle implicazioni derivanti dalla rinuncia ai sistemi di garantismo, del tranquillo vivere nel liquido amniotico della placenta aziendale.

Un proverbio suggerisce di non preoccuparsi del figlio quando esce di casa sbattendo la porta, perché il suo gesto è soltanto una reazione emotiva, non sorretta da un sistema di riferimento alternativo a quello proposto dai genitori. Quindi non serve preoccuparsi perché sicuramente ritorna. Infatti il proverbio aggiunge di preoccuparsi del figlio che esce senza sbatterla, perché ha scelto con lucidità, perché sa dove andare.

Anche il dirigente che ha percorso questo processo quando lascia l'azienda esce senza sbattere la porta. Come il figlio divenuto adulto rimane grato ai genitori, così egli è grato all'azienda, indispensabile palestra che gli ha irrobustito il corpo e lo spirito. Ora sa di andare verso:

*"una nuova professionalità, che consiste nell'insegnare ad altri la propria esperienza, nello sviluppare sfide e consensi nei collaboratori, accettando io per primo le sfide anche in ambienti difficili senza gettare la spugna"*

perché ritiene che:

*"il contract manager è il punto di arrivo della mia carriera di manager".*