

Di nuovo in sella con l'outplacement

Le trasformazioni organizzative sono spesso accompagnate da licenziamenti individuali o ridimensionamenti di organici. Decisioni traumatiche che feriscono l'orgoglio e la dignità del lavoratore. Ecco alcune indicazioni su come realizzarle con cura, offrendo una possibilità di rilancio professionale.

“Non è la specie più forte a sopravvivere né la più intelligente, ma quella più pronta al cambiamento”, affermava Charles Darwin nella sua teoria evolutiva. In effetti le trasformazioni organizzative sono un imperativo categorico delle imprese sottoposte ad elevata pressione competitiva o turbolenza ambientale.

Le trasformazioni organizzative hanno l'obiettivo di cambiare gli individui, i gruppi e le organizzazioni in maniera strutturata e progettuale, gestendone la transizione da un assetto corrente ad un assetto futuro, ritenuto superiore. Durante tali transizioni, il management, coadiuvato dai suoi consulenti di fiducia, deve sviluppare le visioni ispiratrici del percorso di cambiamento, illustrandone le sfide chiave (key challenges) e gli apprendimenti chiave (key learnings), nonché la loro incisività sul sistema di pensiero (thinkstyle) e di comportamento (lifestyle) aziendale. Le trasformazioni organizzative sono processi complessi dove si viola e si ristrutturava la 'zona di comfort' dei collaboratori, richiedendo loro una straordinaria performance di resilienza in termini di creatività, apprendimento e adattamento, che a taluni potrebbe apparire inappropriata o inaccettabile. Pertanto non è infrequente osservare che alle trasformazioni organizzative si accompagnano azioni di separazione di collaboratori 'disallineati' rispetto alle rinnovate esigenze aziendali, o addirittura, su scala maggiore, 'terapie' di snellimento della forza lavoro (downsizing) volte a razionalizzare o a semplificare o a rendere più sostenibile economicamente l'organizzazione. Indipendentemente dalla causa, il licenziamento di uno o più collaboratori è un

processo carico di frustrazioni e di ansie, in primo luogo per coloro che ne sono colpiti e, in minor misura, per coloro su cui grava questa non invidiabile incombenza. Ecco alcuni spunti per preservare l'immagine, la dignità e la professionalità di datori di lavoro e lavoratori.

La preparazione del colloquio di separazione. Il manager incaricato dovrà prendersi il tempo per riflettere su cosa dire e su come presentare il messaggio di separazione. Le presumibili reazioni del collaboratore dovranno essere anticipate. Un messaggio ben studiato e comunicato fornirà informazioni mirate e concise al lavoratore e gli farà percepire di essere trattato con trasparenza e fairness, malgrado l'incresciosa circostanza in cui si ritrova. È largamente auspicabile che al collaboratore in uscita sia offerto un 'pacchetto di liquidazione', inclusivo non solo di una somma compensativa di denaro ma altresì di utili strumenti di stimolo e facilitazione alla sua transizione di carriera, quali l'outplacement.

La conduzione del colloquio. Il colloquio di separazione non dovrebbe idealmente durare più di 15 minuti. Occorre comunque riservarsi uno spazio aggiuntivo per fronteggiare eventuali reazioni non previste da parte del collaboratore. Il colloquio dovrà essere privato, succinto e motivato. Il manager dovrebbe presentare la decisione come irrevocabile e non negoziabile, esprimendo il massimo rispetto per la dignità umana e professionale del lavoratore coinvolto. Il colloquio dovrebbe essere supportato da una chiara lettera preparata in anticipo che specifichi i termini della separazione e il pacchetto di liquidazione offerto al collaboratore. In questi deli-



Dalmazio Zolesi, direttore Helvia Partners Management Consultants, www.helvia.ch

cati momenti offrire un programma di outplacement al collaboratore può essere di parziale conforto e lenire il senso di frustrazione e di sofferenza psicologica di cui sarà probabilmente vittima. Non da ultimo, la concomitante presenza di un consulente di outplacement può favorire il processo di distacco e il recupero di stimoli professionali positivi in capo al malcapitato.

Il programma di outplacement. I migliori programmi di outplacement disponibili sul mercato prevedono l'intervento di '3 moschettieri'. In prima istanza interverrà il coach responsabile del progetto, il quale accompagnerà e sosterrà il collaboratore attraverso le fasi evolutive del progetto. In concomitanza si attiverà il counsellor, ovvero lo psicologo specializzato in orientamento professionale, il quale attraverso colloqui motivazionali, assessment test di III generazione e successivi supporti psicologici, individuerà, assieme al coach, le tendenze cognitive, i blocchi psicologici, le leve motivazionali e le aspirazioni del collaboratore su cui lavorare. Seguirà infine l'incontro con l'headhunter incaricato di supportare attivamente il collaboratore nel processo di rientro nel mercato del lavoro. Sulla base degli elementi acquisiti, i 3 moschettieri sosterranno il collaboratore nell'elaborazione del progetto di transizione di carriera. Tutte le possibilità saranno contemplate e discusse: dal ricollocamento al riposizionamento, dalla riqualificazione all'intrapresa di una nuova sfida imprenditoriale, anche in ambito di interim management. L'opzione prescelta sarà infine accolta nel piano di orientamento di carriera, che diverrà la stella polare per la gestione della transizione e il reinserimento professionale.