



RE-PLACEMENT. Le migliori strategie per reagire e ritrovare fiducia e occupazione

Così riscrivo il futuro

Di fronte all'emorragia di manager che non sembra fermarsi sono necessari progetti che sostengano le persone a rivedere il concetto di lavoro, di carriera e di successo rispetto al new normal. Le iniziative messe a punto da Cfmt e i risultati ottenuti

di **Raul Alvarez** e **Elin Miroddi**

Sino a qualche anno fa, quando arrivavano voci dagli Stati Uniti su manager licenziati in tronco, e senza preavviso, la nostra reazione era: "Noi non siamo l'America". Ma con l'incalzare della crisi lo stile "usa e getta" è arrivato anche da noi. E colpisce chiunque. Oggi ricevi un apprezzamento per un risultato aziendale raggiunto, domani sei fuori. E la spiegazione è per tutti la stessa: c'è crisi. Conseguenza: la sicurezza economica sfuma e con lei lo status e uno stile di vita che credevamo irrinunciabile.

Per molti perdere il lavoro implica l'abbandono di un'immagine di sé, che generava benessere e autostima. All'improvviso ci si ritrova fuori e non sempre si vedono alternative, specie per chi ha passato la cinquantina e accumulato esperienze troppo settoriali. "Come è possibile sia accaduto proprio a me, con tutto quello che ho dato all'azienda?". La domanda rimbalza nella mente di molti manager all'indomani dello "strappo". Eppure c'è chi sostiene che la crisi è anche un'opportunità. Ma per quanti lo è davvero? E fino a che punto?



Un progetto prezioso

Per dare uno scossone alle Politiche attive per il lavoro e passare dagli slogan ai fatti, nel 2010 il Centro di formazione per il terziario (Cfmt), su incarico di Manageritalia e Confcommercio, ha avviato nell'ambito del progetto ManagerAttivo, un percorso di formazione per ampliare le competenze manageriali dei dirigenti inoccupati e accrescere le loro possibilità di riposizionamento sul mercato del lavoro. È questa la filosofia che ispira il progetto "Comincio... da tre!" (CD3). E non è l'unico. Per quanti, pur avendolo seguito non sono riusciti ancora a ottenere un'occupazione stabile, Cfmt ha previsto un ulteriore percorso, "ME+WE: Costruiamo il presente", un training mirato a creare progetti imprenditoriali dai quali potrebbero nascere delle start up. Dopo quest'esperienza, molti dei dirigenti coinvolti nel progetto (oltre 700) hanno trovato nuovi sbocchi professionali e recuperato fiducia nel futuro. I risultati di questo intervento sono stati raccolti in un libro appena pubblicato *Out of Office, storie di manager che si sono reinventati il futuro* (Franco Angeli), scritto a tre mani da alcuni dei docenti e coach coinvolti nel progetto: Massimo Del Monte, Carlo S. Romanelli e Gian Pietro Scolio. L'analisi è interessante, ma è il racconto di chi l'esclusione dal mondo lavorativo l'ha vissuta sulla propria pelle, a stringere il cuore. E a insegnare molte cose.

La crisi non fa sconti

«La perdita del lavoro – racconta **Vittoria** – è stato uno choc violentissimo. Un giorno mi ha chiamata la Direzione; pensavo di andare a una riunione invece ho incontrato l'amministratore delegato e il direttore Hr: "È stata licenziata. Ci spiace, abbiamo una grande stima di lei". In quel momento ho sentito un calore al cervello e mi è sembrato di cadere a terra. "Evidentemente non valgo", ho pensato. Poi, però, ho cercato di aggrapparmi a fatti concreti che mi dimostrassero il contrario». Ma il trauma rimane. «Per quanto hai cavalcato l'onda – constata **Margherita** – all'improvviso scopri che l'onda è finita. Devi cercare nuovi lidi, altrimenti rischi di restare attaccata a un'immagine di te, rispetto al mondo del lavoro e al mercato, che non è più quella di appena cinque anni fa. Siamo diventati tutti merce di scambio e le nostre competenze si deteriorano velocemente». In questa situazione ad entrare in crisi è anzitutto la percezione delle proprie conoscenze. «Non il loro valore in "assoluto", quello che fa parte della propria storia professionale – spiega lo psicologo **Carlo S. Romanelli** – ma il valore attuale di mercato che alimenta le aspettative di *re-employability*. È questo il momento di ricalibrare le proprie competenze». L'upgrade bisognerebbe farlo periodicamente, ma non è facile per nessuno. «Sono pochi quelli che sondano il terreno in tempo – spiega **Riccardo**, 47 anni, 25 nel settore Ict, dirigente in tre multinazionali, attualmente consulente vendite e sviluppo business nel settore hi-

tech – e che prevedono l'evoluzione degli scenari mentre sono ancora in attività. Lo fai solo se hai sentore di ciò che sta per accadere». «Il licenziamento è un momento di forte disagio – sostiene **Andrea**, 43 anni, venti spesi nella Consulenza di Direzione di alto livello, attualmente ricollocato in una multinazionale della consulenza –, se non è accompagnato da un minimo di *exit strategy*. Troppo spesso confidiamo nel contratto non scritto, convinti che la nostra "tribù aziendale" ci avrebbe protetto, bastava essere fedeli. Non avevamo considerato l'eventualità che questo matrimonio potesse essere risolto unilateralmente». Sono scossoni che lasciano il segno, e ti cambiano dentro. Dopo il licenziamento «è mutato anche il mio concetto di *successo* – confessa **Roberto** –. Per me successo non è ritrovare un nuovo lavoro, è affrontare l'eventualità che il futuro sia una collezione di segmenti lavorativi non omogenei, limitati in durata e diversi per ruolo. È adattabilità e capacità di trasformarsi senza sentire il venir meno della propria identità. Per questo occorre anche ripensare il proprio ruolo, ridimensionare le aspettative, aggiornarsi di continuo». E non è facile, specie quando il disagio spegne l'immaginazione e svuota il desiderio. Ma c'è anche chi, nello choc, ritrova la rabbia combattiva e quell'ottimismo realistico necessario a risollevarsi.

Le 6 consapevolezze per ripartire

Cfmt sostiene che da questo percorso formativo i manager hanno maturato sei *consapevolezze* capitali e una serie di atteggiamenti generatori di soluzioni per superare la fase critica.

Incertezza. La prima è che l'incerteza è ormai insita nelle organizzazioni. Conseguenza: prevale la logica della "redditività nel breve periodo", ai manager si chiede di essere aggressivi sui risultati. Chi dà la sensazione di essere più attento a difendere la propria posizione e i privilegi acquisiti, piuttosto che sviluppare il business, rischia di andare a casa. Ansie e incertezze si diffondono. Averne coscienza aiuta a prendere in tempo le contromisure necessarie.

Senso di appartenenza. Consapevolezza numero due: il senso di appartenenza si sta spostando dal brand aziendale al brand personale e professionale. Nell'incerteza delle relazioni di lavoro, il personal brand è quello che ci rende più spendibili sul mercato.

Successo. Terza consapevolezza: l'indice di successo è la longevità della carriera. «In una dinamica frammentata come l'attuale – spiega Romanelli – occorre essere disponibili a modificare almeno parzialmente l'idea di progressione di carriera. Più che lo status conseguito oggi conta la longevità della propria permanenza nel mercato del lavoro».

Minacce. Consapevolezza quattro: le minacce possono diventare opportunità, se le si affrontano con attenzione ed energia. Ma questo passaggio non è automatico, occorre pur sempre un processo di cambiamento personale



che richiede impegno, volontà, sforzo e un supporto esterno. «Uno dei momenti più importanti nel coaching – sottolinea lo psicologo **Massimo Del Monte** – riguarda la riflessione sulle risorse interne da usare per i nuovi obiettivi. Bisogna avviare un processo di trasferimento generativo delle risorse da un contesto in cui si sono sperimentate strategie efficaci a uno ancora inesplorato. Arricchire la propria percezione di nuove opzioni accresce la gamma delle proprie scelte».

Disagio. Consapevolezza cinque: per reggere il disagio della perdita del posto di lavoro, e sviluppare resilienza, occorre il sostegno del proprio network sociale e della famiglia. Bisogna saper chiedere aiuto, valorizzare i

legami importanti, riscoprirli. «Ma non si tratta solo di affidarsi al network – avverte Romanelli –, occorre suscitarsi, assumendo un ruolo attivo, senza aspettarsi che lavori autonomamente per noi».

Non lavoro. Sesta consapevolezza: perdere il lavoro non è un dramma, anche se può sembrarlo all'inizio. «Abituarsi a pensare al periodo di non lavoro come a *una fase transitoria* – precisa il coach **Gian Piero Scilio** – riduce i sensi di colpa e i sentimenti di inadeguatezza che impediscono di affrontare la situazione con serenità ed energia». Sei consapevolezze capitali generatrici di atteggiamenti positivi quali: la determinazione e la resilienza, l'allenamento a organizzare

I risultati raggiunti

Tra marzo 2010 e dicembre 2012 si sono svolti 28 percorsi del progetto “Comincio... da tre!” cui hanno partecipato 598 dirigenti e da cui è nata una decina di start up su business innovativi. Numeri che dimostrano il potere moltiplicatore del sistema collaborativo e la forza del networking professionale.

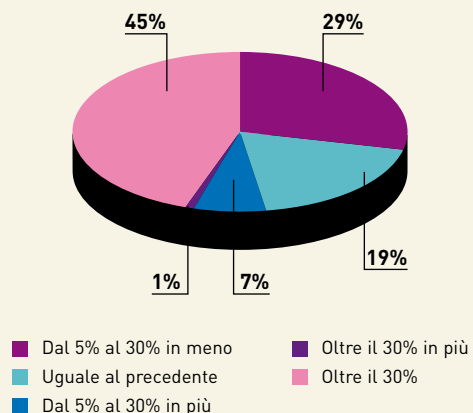
I 598 dirigenti coinvolti nel progetto costituiscono un campione rappresentativo della ricerca. Ciò che emerge dalla survey è quanto segue. Il 78% ha trovato una nuova occupazione, soprattutto in Lombardia e nel Lazio. La situazione è più critica in Piemonte ed Emilia Romagna. I manager rioccupati provengono in prevalenza dall'area commerciale e dai ruoli executive. Trovano più difficoltà a ricollocarsi i ruoli di staff e i tecnici (Amministrazione, Finanza, Logistica). La fascia di età più rioccupabile è quella che va dai 41 ai 45 anni. Appare maggiore l'esodo dei manager dalle grandi aziende, mentre le Pmi presentano una migliore tenuta. I settori che offrono più opportunità di lavoro sono: Servizi alle imprese, Consulenza Direzionale, Information & Communication Technology, Retail e Telecomunicazioni. Per riposizionarsi, i manager si sono indirizzati prevalentemente sulle attività dirigenziali e manageriali con contratti atipici, oltre alle attività imprenditoriali. La maggior parte ha visto diminuire sensibilmente la propria retribuzione. Per rientrare nel mercato del lavoro, il mezzo più efficace sembra essere il network professionale.

Fonte: M. Del Monte, C. Romanielli, G.P. Scilio, “Out of office”, Franco Angeli, 2013

Distribuzione percentuale rioccupati per ruolo professionale



Distribuzione percentuale rioccupati per livello economico raggiunto



Fonte: Cfmt Managerattivo, attraverso l'Osservatorio, fotografa periodicamente il profilo manageriale e il posizionamento sul mercato dei dirigenti che hanno partecipato al percorso formativo “Comincio... da tre!”, a partire dalla sua prima edizione (marzo 2010), tramite un'indagine su base trimestrale. Rilevazioni aprile 2013



le proprie giornate con la disciplina di un atleta, l'affermazione della visione personale intesa come riposizionamento della propria identità; atteggiamenti decisivi, questi, per ritrovare lo slancio verso il futuro.

Consigli da chi ha superato la crisi

Ma cosa ha scoperto di sé chi ha seguito il training? Quali nuove risorse ha acquisito? E cosa sente di poter suggerire a chi oggi affronta la perdita del posto di lavoro? Riccardo suggerisce di: «Dimenticare ciò che si è imparato, quello ormai è lì; l'importante è cambiare approccio mentale al lavoro». «Mai pensare a ciò che potrebbe non esserci più – aggiunge Roberto – ma sempre a come arricchirsi professionalmente, socialmente, umanamente. Bisogna investire tempo nel curare le relazioni e la propria web reputation. I canali di ricerca di lavoro sono tanti e per ciascuno serve una strategia mirata». C'è chi, come Lorenzo, dal corso ha imparato a non attendere i cacciatori di teste ed è diventato *cacciatore di se stesso*. Mettendosi nei panni del selezionatore ha scoperto molte cose, tra l'altro che la stesura di un business plan, al posto del tradizionale curriculum, racconta meglio come ragioniamo di affari, come strutturiamo le idee, quanto siamo realistici o visionari nel presentare i nostri progetti e quanto siamo capaci a calibrarli in funzione del target. Francesco consiglia di «non chiudersi in se stessi e non pensare di poterne uscire da soli; il supporto di un coach aiuta a fare un fine-turning delle proprie capacità, esigenze e strategie». Infine occorre un piano B, nel caso il piano A non vada a buon fine nei tempi previsti. Ma non sempre il piano B è un mero ripiego. Talvolta nasconde un sogno nel cassetto, una passione, un'abilità non ancora messa alla prova. Ed ecco che la perdita diventa l'occasione per riscoprire un'aspirazione e una nuova possibilità lavorativa che altrimenti non sarebbe emersa.

La strategia migliore per ricollocarsi

Quale strategia offre maggiori opportunità per ricollocarsi? Secondo Andrea il 95% delle nuove assunzioni avviene tramite la propria rete di contatti. «Il networking non è la soluzione – sostiene – ma è un potentissimo generatore di possibili soluzioni, per questo va coltivato sin da quando si è ancora attivi in azienda. Inoltre, stare insieme ai

colleghi, condividere emozioni ed esperienze, fare comunità è di grande aiuto per ricominciare». «Il valore aggiunto di questo percorso – sostiene **Marcella Mallen**, presidente Cfmt – oltre alla qualità dei contenuti, è soprattutto nell'aver costruito uno spazio di accoglienza e di confronto, una piattaforma di scambi che ha creato un clima di fiducia e collaborazione capace di generare energie di pensiero e di azione, facilitando nuovi progetti di impresa». «La perdita del lavoro – conclude Vittoria – è un momento cruciale anche per rivedere i propri valori e verificare *che cos'altro c'è intorno a noi, oltre il lavoro...*». Forse è proprio questo lo scoglio più grande: riuscire a vedere oltre, quando il dolore per la perdita del lavoro ci rende ciechi. Divenire consapevoli che la vita e la nostra identità non si riducono a quel che siamo e che facciamo in azienda è un passo avanti. Iniziative come quelle promosse dal Cfmt aiutano a contenere la paura e a risvegliare il potere più grande per ritornare in campo: l'immaginazione. ■

Le 5 lezioni apprese

Le lezioni apprese da questa esperienza formativa le riassume **Marcella Mallen**, Presidente Cfmt:



Lezione 1: la vulnerabilità impone una nuova visione. Ricordarsi che essere *fragili* non significa essere deboli, semmai più bisognosi di aiuto, quindi più aperti alle relazioni con gli altri.



Lezione 2: la competizione genera comportamenti individualistici. Fare le cose insieme agli altri, cooperare, genera abbondanza e benessere.



Lezione 3: il rispetto, la comprensione, l'ascolto e l'amicizia fra i membri del team sono indispensabili per gestire la complessità di quest'epoca.



Lezione 4: ciascuno può migliorare la qualità della vita prendendosi cura di sé e riappropriandosi delle molteplici potenzialità di cui dispone, spesso sottovalutate.



Lezione 5: mettersi in gioco attraverso la narrazione della propria storia, sottoporsi a un check up delle proprie competenze, conduce alla riconquista del controllo di ciò che si fa e di ciò che si è. È importante affermare la propria visione personale, essere se stessi fino in fondo, con le proprie capacità e i propri limiti. È questa la strada maestra per l'empowerment.



Marcella Mallen