

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA



Dipartimento di Psicologia Generale

Corso di laurea triennale in Scienze Psicologiche

Cognitive e Psicobiologiche

Tesi di laurea Triennale

**Outplacement: intervento psicosociale per la
riqualificazione e il ricollocamento della persona**

Relatore:

Prof. Angelo Boccato

Laureanda: **Silvia Italia**

Matricola: **1190834**

Anno Accademico 2021/2022

1	Il mondo del lavoro oggi.....	4
1.1	La flessibilità	4
1.2	Lo <i>Smart Working</i>	5
1.3	La precarietà.....	6
1.4	Il fenomeno <i>neet</i>	6
2	La disoccupazione	9
2.1	Le conseguenze della perdita del lavoro	9
2.2	Le strategie di <i>coping</i>	11
2.3	Il <i>locus of control</i>	12
2.4	Il licenziamento	13
3	L'outplacement.....	14
3.1	Le competenze.....	14
3.2	Metodi per valorizzare le competenze delle risorse umane	16
3.3	Il Bilancio delle Competenze nell'outplacement	17
3.4	Il consulente per l'outplacement	18
3.5	Le fasi dell'outplacement.....	19
4	Conclusioni	21
5	Riferimenti bibliografici	22

1 Il mondo del lavoro oggi

Il mondo del lavoro, al giorno d'oggi, è in continua evoluzione e aggiornamento.

In ambito economico e sociale, negli ultimi anni sta avvenendo un profondo cambiamento all'interno delle organizzazioni: la persona sta diventando la principale risorsa per il successo dell'organizzazione stessa.

L'organizzazione non è più un semplice ambiente, bensì un'entità psicologica, un sistema complesso che dà sempre maggior valore al capitale sociale.

Allo stesso tempo, però, il cosiddetto “posto fisso”, che fino a qualche tempo fa garantiva stabilità all'individuo, è stato rimpiazzato da ciò che si identifica come *flessibilità*, ma che di fatto può comportare tanto una possibilità di crescita professionale, quanto il rischio di rimanere esclusi dal mondo lavorativo.

Questo, a testimonianza di quanto sia cambiato il mondo del lavoro negli ultimi decenni.

1.1 La flessibilità

La flessibilità lavorativa incide molto, non solo sulla percezione del lavoro e delle opportunità, ma anche sulla possibilità di trovare un equilibrio soddisfacente tra vita lavorativa e personale, con difficoltà sempre maggiori nel costruire legami stabili tra persona, lavoro e organizzazione.

A causa di questi mutamenti vi è anche il rischio che la qualità dell'esperienza lavorativa peggiori, tanto che il lavoro è sempre più visto come uno strumento e non più come una fonte di soddisfazione e di identità personale e collettiva.

Secondo il concetto multidimensionale del mercato del lavoro (Lucidi, Raitano, 2009), senza un posto di lavoro stabile la persona si ritrova in una posizione sociale precaria che riduce non solo la sicurezza economica, ma anche il benessere personale, familiare e sociale.

La flessibilità rischia di rendere i lavoratori coinvolti un gruppo sociale svantaggiato e ai margini, sia del mercato, sia della società.

La categoria di persone che, invece, più beneficia di questa modalità lavorativa è composta da coloro che hanno elevate conoscenze e competenze, grazie alle quali sono in grado di gestire al meglio la propria autonomia professionale in modo indipendente dall'organizzazione.

Analogamente per le persone disoccupate, un lavoro, anche se temporaneo, diventa un'occasione per mantenersi attive e per fare nuove esperienze.

Un tentativo di conciliare la flessibilità e la protezione sociale è la *flessicurezza*, che stabilisce forme contrattuali affidabili, contrattazioni e organizzazione moderna del lavoro, strategie integrate di apprendimento lungo tutto l'arco della vita, efficaci politiche attive del mercato del lavoro e sistemi moderni di sicurezza sociale.

1.2 Lo *Smart Working*

Un approccio innovativo basato sulla flessibilità, per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro, è lo *smart working*, che mette in discussione i tradizionali vincoli legati a orario e luogo, per privilegiare una maggiore autonomia nella definizione delle modalità lavorative.

L'obiettivo è mettere la persona al centro dell'organizzazione, responsabilizzandola e facendo convergere i suoi obiettivi personali e professionali con quelli dell'azienda.

In questo modo aumenta la produttività, si riducono i costi e l'assenteismo, oltre a far sviluppare le capacità di collaborazione e comunicazione, con conseguente riduzione dello stress e aumento della motivazione e della soddisfazione.

Tra i suoi limiti, tuttavia, c'è la difficoltà di gestire contemporaneamente il lavoro e la famiglia all'interno delle mura domestiche.

Infatti, se il confine non è ben stabilito, si corre il rischio di penalizzare l'uno, l'altro o entrambi.

1.3 La precarietà

Un lavoratore è considerato “oggettivamente precario”, per il periodo di tempo in cui il passa da una condizione lavorativa non standard atipica a quella standard tipica (Mandrone, Marocco, 2012), in una situazione legata agli accordi contrattuali.

Mentre, fin da quando percepisce il proprio lavoro come temporaneo e instabile, dunque più nell’ambito della percezione personale legata alla paura di perdere il posto di lavoro, è definito “soggettivamente precario”.

Questa sensazione di instabilità non si limita soltanto alla sfera lavorativa, ma pervade anche quella personale e familiare, diventando “precarietà di vita” (Gallino, 2007; Callea, 2010).

Tale condizione interessa prevalentemente i lavoratori atipici, provocando fragilità, impotenza e paura riguardo il proprio futuro professionale.

Tutto ciò mette a rischio le relazioni interpersonali, la possibilità di progettare la propria vita, con conseguenze emotive che influenzano negativamente l’agire quotidiano (Callea, 2011).

Più forte è percepita questa precarietà, più il lavoratore atipico sarà demotivato e avrà scarso interesse per il lavoro che svolge, in particolar modo se ritiene di avere poche possibilità di ottenere un lavoro stabile e che si adatti alle proprie esigenze.

1.4 Il fenomeno *neet*

N.E.E.T. è l’acronimo per *Neither in Employment and Education and Training*, termine introdotto nel 2010, e si riferisce ai giovani che non sono impegnati in attività lavorative, formative o di studio.

I giovani hanno risentito molto della crisi economica del 2008, sia per i contratti di lavoro a tempo determinato che li espongono a un maggior rischio di espulsione dal mercato del lavoro, sia per la riduzione dei posti di lavoro, che ha portato a un prolungamento dei

percorsi formativi nel tentativo di essere maggiormente qualificati per un impiego ben retribuito.

Si verifica sempre più di frequente il fenomeno della *sovra-istruzione*, cioè il possedere un titolo di studio superiore rispetto a quello richiesto o a quello necessario per svolgere il proprio lavoro, correndo il rischio che tale situazione perduri per tutto l'iter lavorativo e non solo per una fase transitoria.

I giovani *neet* non sono tutti necessariamente fragili e vulnerabili, tale condizione, se temporanea, potrebbe trasformarsi anche in una risorsa, in una occasione per ri-orientare le proprie scelte, per un'autoriflessione.

Il "mondo" dei *neet* è, quindi, eterogeneo e proprio questa sua variabilità non può essere ignorata nel progettare interventi efficaci per prevenire e contrastare tale fenomeno, che non può essere ridotto solo a un problema di scarsa motivazione dei giovani.

In Italia la percentuale di *neet* più elevata si trova tra i 25 e i 29 anni e questo indica un tempo di transizione scuola-lavoro eccessivamente lungo; le donne sono maggiormente presenti tra la componente inattiva, mentre gli uomini tra quella disoccupata.

Nonostante la possibilità di lavorare cresca all'aumentare del livello formativo, questo è spesso considerato un'inutile perdita di tempo e di risorse economiche.

La teoria della "*post adolescenza*" (Schizzerotto, 2003) si articola in tre punti: l'estensione del periodo di istruzione/formazione incrementa le aspettative lavorative; tali aspettative non corrispondono alle opportunità offerte dal mercato del lavoro e quindi "autorizzano" i giovani ad attendere proposte migliori; i genitori, a fronte di un periodo di attesa caratterizzato da scarsa o nulla indipendenza economica dei figli, si fanno carico del loro mantenimento.

Questa adolescenza prolungata comporta due rischi principali: un aumento della conflittualità interna al nucleo di origine e un ritardo dei giovani nella crescita e nell'assunzione delle proprie responsabilità, in quanto la famiglia assume il ruolo di protezione, garantendo ai figli uno standard di vita adeguato e riducendo il rischio di esclusione sociale, ma sostituendosi al servizio pubblico.

Infatti, mentre nel resto d'Europa i giovani riescono a compiere transizioni più rapide alla vita adulta grazie ai sostegni economici statali, in Italia tale passaggio è rallentato a causa degli scarsi supporti previsti.

La popolazione *neet* viene divisa in tre categorie (Williamson, 2010).

Essentially confused, persone poco o per nulla vulnerabili che hanno bisogno di essere incoraggiate per rientrare nel mercato del lavoro o nel sistema d'istruzione

Temporarily side tracked ovvero i giovani mediamente vulnerabili che hanno bisogno di essere compresi, in quanto presentano delle difficoltà a orientare il proprio percorso di studi o professionale

Deep alienated, cioè i giovani che si sono completamente estraniati dalla società, scegliendo volontariamente di stare al margine.

2 La disoccupazione

2.1 Le conseguenze della perdita del lavoro

L'aspetto più problematico della precarietà lavorativa è, senza dubbio, la perdita del posto di lavoro, in quanto, l'identità personale è strettamente legata all'identità professionale (Freud, 1929). Se, a causa di questo, la visione del sé volge in negativo, l'individuo mette in discussione il modo di percepire se stesso e la propria autostima, con conseguenze sul ruolo identitario del lavoro, che verrà vissuto come mero strumento per sopravvivere e mantenersi.

Il senso di incertezza verso il futuro è definibile come paura liquida, ovvero non attribuibile a una causa specifica, ma generalizzata, che fluttua e che interessa tutte le aree di vita di una persona (Bauman, 2008).

Svolgere un lavoro, infatti, delinea alcuni degli obiettivi fondamentali per l'individuo, che vi impiega tempo ed energie. Per questo la disoccupazione e l'inattività vanno a ledere il benessere delle persone, che sperimentano isolamento, perdita di speranza, calo dell'autostima e fenomeni di carattere depressivo.

Anche un eccesso di tempo libero, dovuto a questa condizione, può essere vissuto in maniera problematica, in quanto diventa difficile mantenersi attivi e sorge la tendenza a procrastinare la ricerca di una nuova occupazione, con fasi paragonabili al *burnout*.

Cinque su dieci eventi maggiormente correlati allo stress, sono legati allo stress occupazionale (Pearlin e Lieberman, 1981). Infatti, con la perdita del lavoro può essere necessario un riadattamento delle funzioni e dei ruoli interni alla famiglia, rischiando di creare una condizione di precarietà nei rapporti tra i coniugi e con i figli, ma anche condizioni di debito, rischi di perdere i propri beni e i risparmi. Si crea un disequilibrio tra le sicurezze precedentemente costruite e la perdita dei punti di riferimento essenziali nella vita e nell'ambiente sociale.

In particolare, la perdita della propria routine, che non è più scandita dall'orario di lavoro, unitamente agli eventi negativi della vita, è un predittore significativo delle problematiche riguardanti le relazioni di coppia (Grant e Barling, 1994).

Le conseguenze della disoccupazione a livello sociale, sono la perdita di prodotto, in quanto la forza lavoro non è gestita in modo adeguato, maggiori tassi di criminalità, povertà, tossicodipendenza e alcolismo. Essendo problematiche di cui risente tutta la popolazione, all'inizio degli anni Novanta sono cominciati la formazione e l'aggiornamento professionale, sia per la creazione di nuovi posti di lavoro, sia per il continuo aggiornamento dei formatori stessi.

Gli effetti negativi sul benessere psicologico della persona sono stati interpretati in base a due differenti teorie.

La prima è il *Latent Deprivation Model* (Jahoda, 1982), che evidenzia come il lavoro garantisca sia benefici evidenti, ovvero il reddito, sia benefici latenti, come la strutturazione del tempo quotidiano, l'attività fisica e mentale, il rispetto degli altri, i contatti sociali e l'autostima. Per questo, il disagio provocato dalla mancanza di benefici latenti è molto più incisivo rispetto al mero stipendio.

La seconda è l'*Agency Restriction Model* (Fryer, 1986), che sottolinea come la persona disoccupata abbia una visione del mondo distorta e una difficoltà nel creare nuove aspettative positive. Il disagio della persona è causato sia dalla povertà, ma anche dall'incapacità di progettare la propria vita.

La persona necessita di costruire una nuova identità professionale e può riuscirci con un atteggiamento proattivo, sfruttando le proprie risorse positive e il proprio bagaglio professionale.

Tale approccio è basato sulla Psicologia Positiva, il cui obiettivo è quello di ottimizzare i vissuti individuali con un focus sul benessere, la felicità, la soddisfazione, la speranza, l'ottimismo e lo sviluppo delle potenzialità individuali. L'autostima è strettamente connessa con orgoglio e fiducia nelle proprie capacità.

Applicata al mondo del lavoro può essere utile per incrementare le risorse e gli strumenti necessari a contrastare le difficoltà della perdita del lavoro, potenziando il Capitale Psicologico e aiutando a far fronte allo stress lavorativo (Luthans, Avolio, Avey, Norman, 2007).

Il Capitale Psicologico è un valore che contraddistingue gli individui e ne sostiene le espressioni in termini di capacità personali; include inoltre gli strumenti utili per essere proattivi e trovare rimedi alle difficoltà.

La mancanza di lavoro porta la persona a riflettere sulle cause, le responsabilità di tale situazione, facendo nascere uno stato di disorientamento, a causa della discordanza tra la situazione che sta vivendo, la condizione precedente e ciò che vorrebbe in futuro.

2.2 Le strategie di *coping*

La persona disoccupata mette in atto dei meccanismi di difesa per fronteggiare questa situazione negativa. L'efficacia di questi dipende dal grado di controllo del problema, la conoscenza di strategie per affrontarlo, le credenze di efficacia circa la possibilità di superarlo con successo (Bandura, 1990).

Le strategie di *coping* possono essere centrate sul problema, mettendo in atto comportamenti per modificare le condizioni del problema stesso, cercando di risolverlo, oppure centrate sulle emozioni, intervenendo sulla regolazione delle emozioni negative connesse all'evento stressante (Lazarus e Folkman, 1984).

Le strategie di *coping* sono delle risorse interne sulle quali un individuo può contare per far fronte alle difficoltà (McKee-Ryan, Kinicki, 2002) e dipendono dal concetto di stress di ciascuno, in quanto, le risposte a questo stato sono individuali e specifiche di ogni persona.

Le modalità di *coping* per la disoccupazione sono influenzate da età, genere, status familiare, durata della disoccupazione, condizioni economiche e aspettative di ricollocamento.

Nelle strategie di *coping* sono considerate anche le risorse personali, come l'autoefficacia, la cultura, i tratti di personalità, le risorse sociali e materiali, le reti di supporto, le capacità del soggetto di riconoscere e di stimare tali risorse, ma anche il fatto di intraprendere percorsi formativi e di aggiornamento e la ricerca attiva di una nuova occupazione.

La percezione delle persone, di poter controllare gli eventi della propria vita, porta a un atteggiamento proattivo e a credenze positive di autoefficacia (Bandura, 1986).

Quest'ultima, a sua volta, è correlata con le prestazioni lavorative, con l'acquisizione di nuove competenze e con l'elaborazione delle informazioni riguardanti la scelta di un nuovo percorso di ricollocamento nel mondo del lavoro.

Accrescere il senso di autoefficacia sembra incrementare a sua volta la motivazione, requisito indispensabile per la flessibilità richiesta dal mondo del lavoro (Nota e Soresi, 2000).

2.3 Il *locus of control*

L'interpretazione degli eventi, anche nel caso della perdita di lavoro, dipende da come gli individui li percepiscono, più che da ciò che accade realmente, e dipende molto dallo stile di attribuzione causale.

Il *locus of control* è uno di questi, può essere interno o esterno e spiega le motivazioni degli eventi (Rotter, 1966).

Chi ha un *locus of control* interno, attribuisce il merito degli obiettivi raggiunti alle capacità personali, è convinto che sia necessario esercitare un forte controllo per modificare i risultati del comportamento.

Chi ha un *locus of control* esterno, attribuisce le conseguenze dei propri comportamenti a condizioni esterne, credendo quindi di non aver nessun controllo su ciò che accade nella propria vita, attribuendone le cause al destino o alla fortuna.

Le difficoltà derivanti dalla perdita del lavoro, quindi, sono vissute in maniera completamente diversa in base al tipo di locus of control della persona.

Il *locus of control* interno ha correlazioni negative con la stabilità emotiva dei disoccupati e con le aspettative di trovare un nuovo lavoro (Prussia, Kinicki e Bracker, 1993).

2.4 Il licenziamento

La perdita di lavoro è un trauma che crea ansia, paura, rabbia e stati d'animo così negativi che si potrebbero paragonare ai cinque stadi del dolore (Ross, 2005) in relazione alla preparazione a un imminente decesso: negazione, rabbia, contrattazione, depressione e accettazione, in quanto la persona licenziata deve prepararsi alla perdita imminente della sua identità legata al ruolo professionale.

Sono esposte a un rischio maggiore le persone con contratti a tempo indeterminato, in quanto il lavoro diventa un territorio all'interno del quale esprimersi e trovare una propria coerenza (Fineman, 2009).

La perdita del lavoro mina la sicurezza, gli affetti, lo status sociale, i progetti futuri e quella parte di identità personale legata al ruolo professionale, portando la persona a sentirsi inutile, senza scopo o futuro.

Spesso il licenziamento è un evento inatteso ed estemporaneo, soprattutto per il fatto che, di frequente, la comunicazione è impersonale e superficiale, senza considerazione per il contributo del lavoratore, cosa che suscita in lui una reazione di inaccettabilità.

In un contesto moderno in cui il licenziamento non è più un evento sporadico, il lavoratore necessita di un appoggio e della possibilità di riqualificarsi: entra in gioco il percorso di *outplacement*.

In questo modo il lavoratore può continuare a informarsi e a riqualificarsi con il supporto di psicologi e formatori avendo la possibilità di ricollocarsi anche più volte per assecondare le proprie aspirazioni e far fruttare le proprie competenze.

3 L'outplacement

L'outplacement è il riconoscimento del valore della risorsa umana, la quale riceve sostegno emotivo, oltre a quello concreto, con conseguente effetto positivo sulla propria percezione di mobilità, non come fallimento personale, bensì come occasione di miglioramento professionale.

Il successo di un'organizzazione deriva principalmente dalle proprie risorse umane, ed è quindi essenziale considerare il valore della persona, che è strettamente connesso alle competenze che essa possiede e che devono essere comprese, analizzate e potenziate.

3.1 Le competenze

Le competenze, al plurale, sono un insieme di sapere e di saper fare, vengono messe in campo per ottenere una prestazione efficace, selezionando l'insieme di competenze maggiormente idoneo.

È necessario attuare processi di selezione e formazione appropriati per garantire l'esplicitazione delle potenzialità delle competenze, che sono in continua evoluzione.

La competenza, al singolare, è la capacità di un individuo di mobilitare e applicare con successo un bagaglio di conoscenze e comportamenti differenti, a situazioni e ambiti specifici; è una dimensione soggettiva, interna alla persona.

La competenza è costituita da conoscenze, capacità e qualità personali, grazie alle quali il lavoratore riesce a inserirsi in ruoli diversi grazie alla propria qualificazione (Quaglino, 1993); è una disposizione all'azione, quindi esiste indipendentemente dalla sua manifestazione all'esterno (Jolis, 2000).

Vengono introdotte le competenze trasversali, che pongono l'accento sulle caratteristiche personali, che contribuiscono a determinare la performance lavorativa, e sulla relazione tra persone e ambiente circostante. Nello specifico si parla di abilità generali, processi di pensiero e capacità di utilizzare strategie per apprendere e

autocorreggersi, con la caratteristica peculiare di poter essere trasferite in ambiti diversi, in quanto trasversali.

Vengono delineate alcune macro categorie di abilità e capacità: innanzitutto, analizzare le caratteristiche del ruolo, del compito e dell'ambiente, poi, mettersi in relazione con il contesto e, infine, affrontare operativamente il ruolo, il compito e l'ambiente.

Nella prospettiva *work based*, le competenze trasversali sono correlate con attività simili, in contesti differenti, in quella *worker based*, invece, le competenze trasversali sono legate indissolubilmente al soggetto, che le applica anche in situazioni molto differenti l'una dall'altra (Bresciani, 2000).

Il risultato di questo approccio basato sulle competenze trasversali ha condotto a uno spostamento dell'attenzione dal lavoro al soggetto, il quale può attuare una prestazione competente a partire dalle sue caratteristiche personali e dal contesto nel quale opera.

All'interno del mercato globale, la competizione richiede una continua innovazione, non solo in termini di prodotti e servizi offerti, ma anche per quanto riguarda le pratiche lavorative.

Emerge sempre di più, quindi, la centralità delle risorse umane, in cui è necessaria la valorizzazione delle competenze possedute, che andranno poste in relazione con le strategie aziendali.

A tal proposito, acquista importanza il vantaggio competitivo, che è il risultato di una serie di strategie attuate dall'azienda per raggiungere una posizione di favore all'interno del proprio mercato, e che è da ricercare all'interno dell'azienda, nelle competenze dei lavoratori.

Vengono delineati tre livelli di analisi delle competenze aziendali.

Il primo è il livello delle competenze di soglia, ovvero risorse e competenze sufficienti a raggiungere gli obiettivi prefissati e a soddisfare le esigenze basilari dei clienti; non sono specifiche di un preciso contesto.

Il secondo è il livello delle competenze specifiche, che connotano una particolare realtà aziendale.

Il terzo è il livello delle competenze che determinano il vantaggio competitivo

dell'azienda, ovvero atte alla creazione di una strategia che faccia emergere l'azienda rispetto ai concorrenti (Rispoli, 2002).

Le competenze di quest'ultimo livello devono possedere specifiche caratteristiche: essere poco diffuse nelle aziende concorrenti, essere rilevanti rispetto ai fattori critici del mercato, essere quindi innovative, ed essere ad uso esclusivo dell'azienda.

3.2 Metodi per valorizzare le competenze delle risorse umane

I *job competence model* sono basati sull'analisi della struttura organizzativa, delineano le competenze distintive dei lavoratori che hanno performance eccellenti, facendo emergere i compiti critici da cui dipende il successo dell'impresa e con lo scopo di diffondere comportamenti efficaci.

Per analizzare i comportamenti efficaci e realizzare un metodo di valutazione oggettivo, si possono usare le interviste (*Behavioral Event Interview – BEI*), in cui si presta attenzione al confronto tra autovalutazione ed etero-valutazione, per comprendere il rapporto tra individuo e organizzazione.

Importante è anche considerare gli obiettivi dell'azienda e i ruoli assunti dalle risorse umane (Ulrich, 1997).

Se l'orientamento aziendale si concentra sui processi e sul medio-lungo periodo, l'azienda tradurrà le *core competence* in competenze individuali; se si concentra sui processi e sul breve periodo, l'azienda sarà focalizzata sul miglioramento delle procedure e sull'efficienza delle risorse umane; se si concentra sulle persone e sul breve termine, l'azienda divulgherà i comportamenti migliori al suo interno; se si concentra sulla persona, l'azienda avrà come obiettivo l'innovazione tramite la valorizzazione delle competenze individuali che emergono.

Un altro approccio è *top-down*, secondo cui si analizzano le relazioni tra impresa e contesto, per identificare le *core competence* e i valori dell'impresa.

Successivamente si indaga il rapporto tra persona e ruolo, per spiegare le competenze organizzative.

Secondo l'approccio *bottom-up*, per identificare le figure indispensabili nell'azienda, bisogna analizzare le competenze proprie dell'organizzazione e individuare le specifiche competenze individuali di successo.

In base a queste analisi, risulta che l'individuo e il suo ruolo si intersecano e si fondono, portando a un'evoluzione delle caratteristiche di entrambi. Dunque, per la valorizzazione e lo sviluppo aziendale è necessaria una gestione ottima delle competenze delle risorse umane e un loro costante potenziamento.

3.3 Il Bilancio delle Competenze nell'outplacement

Il Bilancio delle Competenze è uno strumento deputato alla scoperta dei punti di forza della persona, sui quali costruire l'intero percorso.

I giovani, infatti, trovano un supporto pratico nella fase di passaggio tra scuola e lavoro, gli adulti, invece, riescono a focalizzare l'attenzione sui punti di forza e competenze trasferibili.

Ai dipendenti serve per analizzare le proprie capacità, inclinazioni e motivazioni per costruire un progetto professionale. È molto utile per la pianificazione di percorsi di carriera o ristrutturazioni interne, in quanto consente l'emergere di competenze tacite, sviluppatasi mediante l'esperienza di vita e professionale.

L'esperienza, infatti, è considerata una possibilità di apprendimento e sviluppo personale, dato che la persona ha la possibilità di scoprire nuove forme di adattamento, costruire e rimodellare la propria immagine di sé, instaurare relazioni con gli altri e imparare ad affrontare situazioni inedite.

Sono proprio gli insegnamenti tratti dall'esperienza concreta, in particolare dall'esperienza professionale, che apportano le migliori competenze (Levy – Leboyer, 1993). Tale prospettiva implica la possibilità di una crescita continua e dello sviluppo di ulteriori punti di forza, sia personali, sia professionali, indispensabili in un mercato del lavoro in continua evoluzione.

Il Bilancio delle Competenze è un processo personalizzato, coordinato da un esperto, che permette di identificare le potenzialità personali e professionali che potranno essere valorizzate nella realizzazione di un progetto di inserimento sociale e professionale (J. Aubret, 1993, in Palmonari, 1996).

Il Bilancio delle Competenze è un percorso costituito da tre fasi.

La prima è la fase esplorativa, in cui si stabiliscono punti di partenza e condizioni generali, approfondendo la motivazione e la volontà delle persone.

La seconda fase è investigativa, e consiste nell'analisi dei punti di debolezza e di forza degli individui.

La terza è la fase conclusiva, in cui i lavoratori comprendono quali sono i risultati dell'indagine, in particolare le risorse in linea con la realizzazione dei loro progetti e le relative tappe per la loro attuazione.

3.4 Il consulente per l'outplacement

Durante una transizione professionale, le persone sono accompagnate da un consulente di outplacement, che favorisce il loro reinserimento lavorativo tramite un percorso che ne valorizza le competenze e le potenzialità.

Tale percorso è basato sull'empatia, sull'analisi dei punti di forza e delle aree di miglioramento, sulla tolleranza allo stress e sul potenziamento delle caratteristiche dell'individuo.

Il compito del consulente è rendere più consapevole e preparato il lavoratore, circa il proprio futuro professionale, promuovere l'esplorazione delle risorse personali e le tecniche sviluppate nel corso dell'esperienza lavorativa.

Oltre a questo, deve pianificare campagne di *job search*, fornire metodi di ricerca attiva del lavoro e "allenare" i destinatari dell'intervento ai colloqui di lavoro.

3.5 Le fasi dell'outplacement

La prima parte del percorso di outplacement consiste nella raccolta di dati relativi al mercato nel contesto di riferimento. Tra gli obiettivi principali, quindi, bisogna definire la percentuale di persone da ricollocare, i tempi di realizzazione del progetto e le caratteristiche degli operatori coinvolti.

La prima fase dell'outplacement è il colloquio tra orientatore e lavoratore, in cui è fondamentale che si crei un'alleanza e un dialogo aperto tra queste due figure, per affrontare il Bilancio delle Competenze e riuscire a delineare i punti di forza del lavoratore, i traguardi che si è prefissato, le risorse ancora inesprese e le aree di miglioramento.

La seconda fase è l'orientamento collettivo, in cui il lavoratore si confronta con altre persone provenienti dalla stessa azienda o da realtà differenti, in modo che si crei un confronto costruttivo tra i partecipanti. L'orientatore, tramite il *team building*, aiuta i lavoratori a comprendere e a metabolizzare le precedenti esperienze professionali negative e vengono analizzate le aspettative riguardo l'intervento stesso.

Una volta che i lavoratori sono predisposti in maniera più positiva e costruttiva, comincia la terza fase, ovvero la ricerca del lavoro organizzata e sistematica. L'orientatore stabilisce un tempo da dedicare ogni giorno a questa attività e fornisce tutte le informazioni circa le dinamiche del mercato del lavoro, del sistema economico e produttivo e le diverse culture aziendali.

Nella fase successiva, l'orientatore descrive i canali di ricerca del lavoro da utilizzare e affronta, con i lavoratori, la possibilità concreta di considerare nuovi sbocchi professionali. Approfondisce, inoltre, le tecniche per autocandidarsi, scegliendo in modo oculato l'azienda e la modalità per contattarla, fino ad arrivare alla stesura del *curriculum vitae*.

Quest'ultimo deve contenere i dati personali, gli studi conseguiti e la formazione, le esperienze professionali e quelle formative, ovvero tutte le esperienze che vanno oltre quelle scolastiche e lavorative e che hanno permesso di sviluppare competenze e

capacità. Va specificata l'eventuale conoscenza di lingue straniere, competenze in ambito informatico e gli interessi personali.

L'orientatore, infine, deve preparare il lavoratore al colloquio di lavoro. Quest'ultimo è spesso vissuto come una sorta di esame ma, al contrario, si tratta di uno scambio di informazioni tra due persone, in un contesto professionale. Proprio per questo, l'orientatore deve aiutare il partecipante a valorizzare se stesso e a curare il linguaggio verbale, ma anche non verbale.

Il lavoratore deve imparare a prestare attenzione ai *feedback* dell'interlocutore, che sono indicatori dell'interesse o meno in ciò che sta dicendo, ma anche far caso al punto di vista dell'intervistatore stesso, per questo bisogna prestare attenzione ai riferimenti tecnici e culturali.

Bisogna ricordare che il selezionatore sta cercando una persona che sia adatta a riempire un posto vacante nell'azienda, e il candidato deve trasmettere la sensazione di poter fornire il tassello mancante con le proprie competenze (Bocato, Maeran, 2019).

4 Conclusioni

Questa analisi del percorso di riqualificazione e ricollocamento della persona, permette di evidenziare quanto importante sia il supporto concreto, che permette di rilanciarsi nel mercato del lavoro, ma soprattutto l'affiancamento psicologico, che aiuta a superare il trauma della perdita del lavoro.

Spesso, infatti, si pensa che nel momento in cui si trova una nuova occupazione, tutti i sintomi di frustrazione, depressione, riduzione dell'autostima e scoraggiamento, scompaiano.

Al contrario, le ripercussioni sulla motivazione, sulla soddisfazione e sulle future prestazioni, sono compromesse dal repentino deterioramento dell'immagine del sé, causato dal licenziamento.

Per questo motivo le organizzazioni dovranno essere sempre più incentivate a far intraprendere il percorso di outplacement ai dipendenti avviati al licenziamento, per preservare l'unicità e la ricchezza contenuti nella persona.

5 Riferimenti bibliografici

- Bandura A. (1986). *Social Foundations of thought and action: a social cognitive theory*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Bauman Z. (2008). *Vita liquida*. Roma-Bari: Laterza.
- Boccatto A., Maeran R. (2019). *Outplacemen. Come affrontare le nuove sfide del mercato del lavoro*, Padova: Padova University Press.
- Bresciani P.G. (2000). Esperienze e Modelli di Formazione Continua nelle Grandi Imprese, *Professionalità*, 56, 52-63.
- Callea A. (2010). Validazione del questionario precarietà di vita, *Giornale di Psicologia*, 4 (3), 219-227.
- Callea A. (2011). (a cura di), *Psicologia del lavoro atipico*. Roma: Alpes Italia.
- Fineman S. (2009). *Le emozioni nell'organizzazione*, Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Fryer, D. M. (1986). Employment deprivation and personal agency during unemployment: A critical discussion of Jahoda's explanation of the psychological effects of unemployment, *Social Behaviour*, 1, 3-24.
- Gallino L. (2007). *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*. Roma-Bari: Laterza.
- Grant S., Barling J. (1994). Linking unemployment experiences, depressive symptoms and marital functioning: a mediational model. In G.P. Keita, J.J. Jr Hurrell (Eds), *Job stress in a changing workforce: investigating gender, diversity and family issues*, American Psychological Association, Washington, DC, 311-27.
- Jahoda M. (1982). *Employment and unemployment: a social-psychological analysis*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Jolis N. (2000). *La Compétence au Coeur du Succès de Votre Entreprise*. Paris: Editions d'Organisation.
- Kubler-Ross E. (2005). *La morte e il morire*, Assisi: Cittadella.
- Lazarus R.S., Folkman S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*, New York, Springer.
- Levy Leboyer C. (1993). *Le bilan de compétences*, Paris: Les Édition d'Organisation.

- Lucidi F., Raitano, M. (2009). Molto flessibili, poco sicuri: lavoro atipico e disuguaglianze nel mercato del lavoro italiano. *Economia & Lavoro*, 43(2), 99-116.
- Luthans F., Avolio B.J., Avey J.B., Norman, S.M. (2007). Positive Psychological Capital: measurement and relationship with performance and satisfaction, *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Mandrone E., Marocco M. (2012). Atipicità, flessibilità e precarietà: una lettura economica e giuridica attraverso un'indagine. ISFOL PLUS.
- McKee-Ryan F.M., Kinicki A.J. (2002). Coping with job loss a life facet perspective, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1-30.
- Nota L., Soresi S. (2000). Autoefficacia nelle scelte. Firenze: Giunti-Organizzazioni Speciali.
- Pearlin L.I., Menaghan E.G., Lieberman M. A., Mullan J.T. (1981). The stress process, *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 22, (4), 337-356.
- Quaglino G.P. (1993). Modelli di Formazione per Modelli di Competenza. In D. De Masi, *Verso la Formazione Post-Industriale*. Milano: Franco Angeli.
- Rispoli M. (2002). *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Bologna: il Mulino, II ed.
- Rotter J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs, General and Applied*, 80, 1, (N. 609).
- Ulrich D. (1997). *HR Champions*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Williamson, H. (2010). NEET acronym is far from a neat description, *TES Cymru*, 5 March 2010. Available at: www.tes.c.uk/article.aspx?storycode=6038266 (accessed 3 October 2013).