



## Pragmatismo, Creatività e Discontinuità con il passato nei processi di rinnovamento e riposizionamento delle risorse umane

Giorgio Paladin, A.D. di Uomo e Impresa

L'affermazione che i dipendenti delle banche sono difficilmente ricollocabili al di fuori del loro consueto ambiente lavorativo è un luogo comune ricorrente al mio orecchio fin dalla fine degli anni '80. Ancorché nel tempo questo luogo comune abbia subito un certo indebolimento, soprattutto per l'effetto della progressiva crescita della cultura dell'outplacement nel mondo aziendale italiano in generale, sono tuttavia ancora presenti percezioni che rallentano, anziché incoraggiare, la visione del cambiamento come positiva evoluzione verso un futuro concretamente e convenientemente nuovo e diverso dal passato.

Ho recentemente avuto modo di scorrere "Il Manuale di certificazione delle qualifiche delle banche commerciali" del Fondo Banche Assicurazioni, pubblicato nel 2013 da Bancaria Editrice. Da parte mia è venuto spontaneo cogliervi una rassicurante conferma (insita nella mia normale visione dei *driver* del cambiamento) che, anche nel mondo delle banche come nei vari altri settori economici di produzione e di servizio, ci sono a fattori comuni tipologie e parametri di competenze professionali che, unite ai valori personali e all'indice di *adattabilità* di chi le possiede, possono risultare assi portanti del cambiamento di area professionale o settore merceologico e anche di migrazione verso nuovi e diversi ambiti.

Naturalmente, considerando la drammaticità della crisi occupazionale di questi tempi e a fronte della stringente necessità di tutte le imprese di rinnovarsi e riorganizzarsi, è importante che anche le Aziende del credito e le Parti Sociali ad esse collegate interiorizzino e facciano comprendere alle loro risorse umane non più strategiche nella posizione, che la transizione verso nuove situazioni occupazionali è realisticamente (ancorché faticosamente) praticabile e realizzabile. E' doveroso, infatti, guidare i dipendenti a capire che, per come va oggi e nell'immediato domani il mondo del lavoro, l'evoluzione della vita personale e lavorativa non deve possibilmente essere lasciata alla mercede degli eventi, ma essere, invece, frutto di *conquista* in processi di impegno programmato in *condivisione tra azienda e dipendente*.

Sulla spinta di queste considerazioni e nella cornice del Forum HR 2014 dell'A.B.I., mi fa piacere focalizzare l'attenzione sul *pragmatismo*, sulla *creatività* e sulla *discontinuità* come fattori chiave per una moderna valorizzazione dei processi di outplacement e per una puntuale ricerca del loro utilizzo, anche nel mondo del credito, come concreti strumenti di motivazione, riqualificazione e ricollocazione professionale.

L'*approccio pragmatico* è quello che si appoggia sull'ineluttabilità del cambiamento. Fattore, questo dell'ineluttabilità, da cui si genera però la spinta positiva a reagire, interpretando con appropriato senso di responsabilità la necessità di ricercare continuità e sviluppo. La tipologia di pragmatismo che alimenta interpretazioni pessimistiche ("non c'è lavoro...") va confrontata con il pragmatismo di tipo realisticamente dinamico che fa muovere la persona verso opportunità comunque presenti o latenti nell'ambito dei processi di rinnovamento e ricambio insiti nell'economia e nel mondo del lavoro dei nostri tempi. Ogni persona che ha svolto attività lavorativa ha un suo livello di ricollocabilità. Ognuno, infatti, ha accumulato valori personali e professionali ed ognuno ha la potenzialità di rinnovarsi integrando vecchi e nuovi valori: serve mettersi in gioco e farlo con metodo. Il pragmatismo, naturalmente, sta nella capacità delle aziende e delle forze sociali di far superare alle persone gli impasse emotivi e sostenerle nel credere alla realizzabilità del cambiamento e nel prendere la responsabilità di perseguirlo.

Tutto ciò deve entrare in un flusso di comunicazione e di azione positiva che parte dalla presa di responsabilità economica e sociale di chi effettua la ristrutturazione, e che deve confrontarsi con la sensibilità responsabile dei rappresentanti dei lavoratori, riflettendosi quindi sulle risorse umane coinvolte nelle riorganizzazioni. Si tratta di assimilare, condividere e sostenere diffusamente il valore di un circolo virtuoso di azioni integrate (validazione delle competenze - orientamento al futuro - riqualificazione professionale - flessibilità - riposizionamento interno - ricollocazione esterna) che rafforzi l'autostima delle persone e ne incentivi un atteggiamento costruttivo.

1

UOMO E IMPRESA s.r.l.  
Aut.Min.del Lavoro n. 4385 del 12.02.2007

SEDE LEGALE E AMMINISTRATIVA

Viale Fratelli Bandiera 20 - 31100 TREVISO - T 0422.590.641 - F 0422.550.74 - info@uomoeimpresa.it - [www.uomoeimpresa.it](http://www.uomoeimpresa.it)  
P.IVA 03082810262 - Cod.Fisc. 03082810262 - Reg.Imp.di Treviso n. 03082810262 - REA 220160 - Cap. Soc.€ 100.000,00 i.v.

SEDI OPERATIVE

TREVISO  
Viale Fratelli Bandiera, 20  
31100 TREVISO  
T 0422.590.641  
F 0422.550.74

BOLOGNA  
Via dell'Indipendenza, 54  
40122 BOLOGNA  
T 051.422.223.4  
F 051.240.985

MILANO  
Via Albricci, 9  
20122 MILANO  
T 02.864.506.33  
F 02.864.511.30

PORDENONE  
Via Molinari, 13/A  
33170 PORDENONE  
T 0434.521.172  
F 0434.228.526

ROMA  
Via 4 Novembre, 114  
00187 ROMA  
T 06.678.662.3  
F 06.678.162.7



AZIENDA DEL GRUPPO **UMANA**



UOMO E IMPRESA

L'*approccio creativo*, a sua volta, è quello di adoperarsi con inventiva ed efficacia per di far accadere cose di difficile accadimento, credendoci in partenza e sapendosi misurare con le difficoltà di percorso. Si tratta di allargarsi rispetto ai meccanismi dei processi organizzativi, formativi e orientativi, cercando le combinazioni di pensiero, di ricerca e di azione che servano ad armonizzare procedure e strumenti che siano utili di volta in volta e in modo individualmente differenziato. Mi riferisco al saper trovare la chiave per una diffusa condivisione delle necessità di svolta ai vari livelli gerarchici e per la presa di responsabilità dei capi funzione nel generare e assecondare il cambiamento nei sottoposti. Mi riferisco all'accelerazione dei processi di elaborazione delle separazioni favoriti dalla messa in evidenza di potenzialità costruttive insite nelle persone stesse, grazie all'approccio maieutico che favorisce l'emersione dei valori inespressi delle persone. Al sostegno e alla valorizzazione dell'autostima della persona stessa in modo che sia alimento e motore di energia di rinnovamento. Mi riferisco anche alla creatività di indagine nel mondo del lavoro che faccia germogliare nuove aree di affinità ed interesse verso le quali far confluire l'adattabilità professionale delle persone e la capacità di riqualificarsi con sostegni formativi mirati, all'interno di specifiche strategie individuali di cambiamento.

Infine, l'*approccio in discontinuità con il passato* è quello che riconosce una *nuova stagione dell'outplacement*, nella quale tale strumento di cambiamento non soltanto interviene in forma residuale a margine ed in successione temporale rispetto ad interventi di riorganizzazione, ma parte a monte dei processi aziendali di rinnovamento organizzativo come strumento programmatico e *driver prospettico* dello stesso rinnovamento e del positivo turnover delle risorse umane. In questa stagione del mondo delle banche, l'atteggiamento lungimirante dell'azienda sarà quello di presentarsi alle ristrutturazioni con l'impegno di un progetto globale di outplacement, la cui programmazione parta dalle caratteristiche e dai potenziali preliminarmente individuati delle persone coinvolte e, dopo questo, si raccordi con le prospettive occupazionali del mondo del lavoro. Questo naturalmente coinvolgerà responsabilmente anche la parte sindacale nell'avallare percorsi che anticipino quanto prima le *tutele attive individuali*, all'interno del decorso relativo alle tutele a carattere collettivo.

Il tempestivo coinvolgimento individuale delle persone coinvolte nell'ineluttabilità del cambiamento metterà ciascuno in condizione di confrontarsi, attraverso l'oggettività dei consulenti di carriera, su ciò che gli sta succedendo, sulla localizzazione delle sue possibili sicurezze sul futuro e sul valore di un supporto strutturato per la gestione del suo stesso cambiamento di assetto lavorativo. Il primo effetto per la persona sarà di capire che, nell'individualismo con cui dovrà affrontare la vicenda che si trova a vivere, non sarà "solo col suo problema", ma avrà l'appoggio continuativo nel tempo di un accompagnatore. Il secondo effetto sarà quello di portare la persona nella positiva dimensione del "bilancio dei valori", dell'identificazione delle "aree di migliorabilità" e della definizione dei "possibili obiettivi" cui tendere, mettendola così in condizione di avere una strategia personalizzata sulla quale orientare i suoi comportamenti, con il supporto che gli deriverà dal progetto di outplacement. Il terzo effetto sarà, per l'Azienda, quello di disporre presto degli elementi analitici sull'intera popolazione coinvolta, che permetteranno di progettare - con realismo, con concretezza e con adeguate cadenze temporali - le iniziative di riqualificazione professionale e di supporto alla ricollocazione professionale.

Il valore sostanziale di questo processo - di rapida rassicurazione delle persone e di rapida misurazione dell'entità del problema su cui progettare le misure risolutive - opportunamente tradotto in chiave informativa su ampio spettro, produrrà anche un valore mediatico positivo, idoneo da un lato ad attenuare l'impatto sociale della ristrutturazione aziendale e ad assicurare alle persone concretezza di supporto e, dall'altro lato, a far sentire corresponsabili, ciascuno per nel suo ruolo, gli stakeholder (parti sociali, finanziatori pubblici, servizi per l'impiego, sistema della formazione, sistema di supporto alla creazione d'impresa) impegnati nelle misure di politica attiva per il lavoro.

Roma, ABI-FORUM HR 2014

[g.paladin@uomoeimpresa.it](mailto:g.paladin@uomoeimpresa.it)

UOMO E IMPRESA s.r.l.  
Aut.Min.del Lavoro n. 4385 del 12.02.2007

SEDE LEGALE E AMMINISTRATIVA

Viale Fratelli Bandiera 20 - 31100 TREVISO - T 0422.590.641 - F 0422.550.74 - info@uomoeimpresa.it - [www.uomoeimpresa.it](http://www.uomoeimpresa.it)  
P.IVA 03082810262 - Cod.Fisc. 03082810262 - Reg.Imp.di Treviso n. 03082810262 - REA 220160 - Cap. Soc.€ 100.000,00 i.v.

SEDI OPERATIVE

TREVISO  
Viale Fratelli Bandiera, 20  
31100 TREVISO  
T 0422.590.641  
F 0422.550.74

BOLOGNA  
Via dell'Indipendenza, 54  
40122 BOLOGNA  
T 051.422.223.4  
F 051.240.985

MILANO  
Via Albricci, 9  
20122 MILANO  
T 02.864.506.33  
F 02.864.511.30

PORDENONE  
Via Molinari, 13/A  
33170 PORDENONE  
T 0434.521.172  
F 0434.228.526

ROMA  
Via 4 Novembre, 114  
00187 ROMA  
T 06.678.662.3  
F 06.678.162.7

