

# Vita dopo la tempesta

La ristrutturazione e il ridimensionamento delle imprese sono fasi naturali che appartengono alla loro crescita fisiologica. Per contenerne i dolenti impatti sociali però occorre una corretta pianificazione e un intervento a 360° che riguardi non solo i collaboratori in uscita, ma anche quelli che rimangono.

**L**e folate di tempesta che hanno travolto i mercati finanziari di questa languida estate, gli affanni legati alla sostenibilità dei debiti pubblici dell'Europa meridionale e degli Usa, le Corporate America ed Europa che perdono slancio, il Fondo Monetario Internazionale che correggere le stime di crescita del Pil, per non dire poi del 'superfranco' e delle ripercussioni sulla economia elvetica, hanno affossato i timidi tentativi di ripresa economica e imposto la necessità di un nuovo riequilibrio dei conti aziendali.

Riequilibrio che per ovvi motivi non può che passare attraverso un ridimensionamento, se non ristrutturazione, delle capacità operative e quindi toccare nel vivo anche la riorganizzazione delle imprese e richiedere anche, nota dolente, l'allontanamento di parte del capitale umano.

Il processo di ristrutturazione della forza lavoro e di successiva riduzione del personale è un'esperienza amara e ansiogena sia per coloro che 'sopravvivono' ai tagli e sia (soprattutto) per coloro che ne sono direttamente investiti.

Le decisioni di taglio del personale comportano forti valenze a livello etico, psicologico, sociale, legale, di immagine pubblica e funzionale. La sfida che si impone per le direzioni aziendali e i responsabili delle risorse umane è di infliggere la minore sofferenza possibile nella fase di distacco dei collaboratori in uscita, pur trattenendo, reindirizzando e rimotivando i talenti di cui l'impresa necessita per la costruzione del proprio futuro.

Indipendentemente che si tratti di una riduzione di organici (downsizing) o di una ristrutturazione aziendale (restructuring), ci sono 3 sfide che devono essere correttamente pianificate ed ese-

guite dalle direzioni: 1) la gestione del distacco dei collaboratori in uscita; 2) la gestione del cambiamento dei 'Survivors'; 3) il redeployment della forza lavoro.

**La gestione del distacco dei collaboratori in uscita.** Una civile separazione dei collaboratori presuppone una corretta pianificazione, comunicazione ed offerta di adeguati supporti alla ricollocazione (transizione) professionale. In particolare, le direzioni e i responsabili risorse umane dovrebbero sostenere 'colloqui di separazione' all'interno dei quali comunicare con chiarezza la decisione presa (sottolineandone l'irreversibilità), ma porrendo per contro la massima compassione e possibilmente adeguati supporti alla ricollocazione professionale (outplacement). Meglio ancora se i colloqui possono avvenire in presenza o in sincronia con l'intervento di un consulente esperto di outplacement, che possa presentare ai candidati interessati il processo e gli strumenti disponibili per un efficace transizione di carriera.

**La gestione del cambiamento dei 'Survivors'.** In tempi di ristrutturazione o forte cambiamento i collaboratori percepiscono una forte insicurezza e tendono a proteggere lo status quo e le pratiche del passato. Per mobilitare e rifocalizzare le loro energie fisiche e intellettuali è necessaria una buona dose di resilienza del capitale umano in termini di disponibilità a mettersi in gioco, capacità di apprendimento, riprogrammazione neuronale, creatività, coraggio. Riconoscere e gestire positivamente il naturale istinto di resistenza al cambiamento consente ai collaboratori di acquisire maggiore consapevolezza degli obiettivi e dei benefici del processo di cambiamento richiesto e quindi di superarlo con maggiore determinazione, efficacia e flessi-



**Dalmazio Zolesi, managing partner Helvia - Executive Search & Human Capital, [www.helvia.ch](http://www.helvia.ch)**

bilità. Si tratta di aiutarli a far percepire la realtà per quello che 'potrebbe essere' anziché per quello che 'è sempre stata'. Una adeguata comunicazione corroborata da programmi formativi e di sviluppo del potenziale personale, associata ad efficaci strumenti di retention e gestione dei talenti, possono permettere una rapida e indolore transizione verso il nuovo stato di gestione desiderato.

**Il redeployment della forza lavoro.** Redeployment significa trovare nuove soluzioni di leverage delle capacità e dei potenziali del capitale umano assegnandoli nuove responsabilità e ruoli all'interno della nuova organizzazione. L'implementazione di un programma di redeployment organizzativo contribuisce a trattenere e rimotivare i talenti di valore assegnandogli nuove avvincenti sfide, evita di sostenere gli elevati costi del turnover del personale e incentiva il transfer di conoscenze collettive e individuali dell'organizzazione per mantenerla competitiva ed economicamente performante.

Gestire la ristrutturazione o il ridimensionamento di un'azienda è un compito arduo e increscioso, ma se condotto con la dovuta diligenza e gli opportuni strumenti può consentire una rigenerazione del valore del capitale umano e l'ottenimento di migliori risultati di gestione. È principalmente compito delle direzioni e dei responsabili delle risorse umane fare le cose fatte bene per prendersi cura non solo dei collaboratori in uscita, ma anche e soprattutto per coloro che rimangono e che determineranno le sorti e il destino dell'impresa.