# *Il progetto "Sostegno sociale e occupabilità sostenibile – Strategie innovative per la consulenza di outplacement/replacement (Socose)"[1]: introduzione alle finalità del progetto*

di *Thomas Kieselbach*, Sabine Mader**, Sebastiano Bagnara***, Leonardo Bargigli*****

Uno degli aspetti più salienti dell'attuale mercato del lavoro è l'aumento delle transizioni occupazionali (Rogers e Rogers, 1989). Questa tendenza è determinata dalla globalizzazione dei mercati e delle economie, ma può essere anche considerata come l'aspetto centrale della globalizzazione: trasformazioni e flessibilità che comportano – per i singoli lavoratori – biografie professionali sempre più segnate dal passaggio tra lavori diversi. In questa nuova situazione, i lavoratori sono molto più insicuri nella propria condizione lavorativa ed esistenziale. Non esiste più, o solo in modo molto limitato, la garanzia formale del posto di lavoro. La società dovrà rispondere a queste trasformazioni, e anche la ricerca sociale e psicologica dovrà mettere meglio a fuoco il suo oggetto. Mentre la ricerca sulla disoccupazione, in passato, si è occupata prevalentemente di studiare le conseguenze individuali della perdita del lavoro, dovrà concentrarsi maggiormente, in futuro, sulla prevenzione della disoccupazione (Kieselbach, 1998; Kieselbach e Klink, 1997). La necessità di un continuo adattamento alle trasformazioni del mercato del lavoro – la cosiddetta "occupabilità" – rappresenta la nuova sfida. Tuttavia non è possibile attribuire la responsabilità di adottare questa nozione esclusivamente ai lavoratori. Né le conseguenze di una ristrutturazione aziendale dovrebbero essere a carico esclusivo della società. Molto più di prima, anche le imprese che desiderano

1. Progetto di ricerca finanziato dalla Commissione europea, Ricerca DG, V Programma quadro, contratto n. HPSE-CT-1999-00025, durata 7/2000-1/2004.

* Direttore dell'Istituto di Psicologia del Lavoro, Disoccupazione e Salute (IPG) dell'Università di Brema (Germania), dipartimento del Centro di Ricerca sulla Salute Pubblica.

** Psicologa, collabora all'IPG dell'Università di Brema.

*** Professore Ordinario di Psicologia Cognitiva, Politecnico di Milano e irso di Milano. È segretario generale dell'International Ergonomics Association.

**** Dottorando di ricerca in "Telematica e Società dell'Informazione" presso il Dipartimento di Ingegneria Elettronica dell'Università di Firenze.

poter licenziare e richiedono più flessibilità dovranno farsi carico di responsabilità sociali. Allo stesso tempo i lavoratori, da meri percettori di assistenza e tutele, dovranno essere *partner* attivi nel loro processo di ri-orientamento professionale (Frese, 1997).

Scopo del progetto Socose è stato quello di valutare, in modo scientificamente attendibile, la normalizzazione delle transizioni occupazionali cui si è fatto cenno sopra. In particolare sono stati rilevati come fondamentali, entro il nuovo quadro, due aspetti. Da un lato, appare necessario riempire di significati percepibili per l'individuo le fasi di transizione, e si devono sviluppare strategie di adattamento. Non essendo comunque la globalizzazione un fenomeno individuale, si dovrà fornire alle transizioni occupazionali un quadro di riferimento predisposto dalle imprese e dall'amministrazione pubblica del lavoro. D'altra parte il concetto di occupabilità non implica solo il portare a termine le transizioni (Gazier, 1998). La sfida permanente che deve essere raccolta è quella dell'adattamento alle continue trasformazioni del mercato del lavoro, anche in fasi di occupazione, anticipando così e agevolando eventuali transizioni. Anche questa non può essere considerata esclusivamente come responsabilità dell'individuo. Costituisce piuttosto una sfida per le imprese e per la loro concezione della formazione, oltre che per il sistema scolastico e formativo. Inoltre, non va trascurata l'esigenza di una completa trasformazione del sistema di assistenza sociale.

L'elemento più significativo delle transizioni oggi osservato è rappresentato dalla disoccupazione. Il progetto di ricerca Socose si è concentrato sui vari effetti del licenziamento, con particolare riferimento agli effetti individuali. D'altra parte i licenziamenti hanno un impatto sulla società nel suo complesso, quantificabili nei termini dei sussidi di disoccupazione, di formazione e intervento di reintegro, oltre che nei termini delle condizioni mentali e fisiche che hanno contribuito, o che sono seguite, al licenziamento. Poco studiati sono gli effetti dei licenziamenti per quanto riguarda l'impresa che li ha effettuati e per il personale che resta (i cosiddetti "sopravvissuti": Brockner, Greenberg, 1990; Konovsky, Brockner, 1993; Konovsky, Folger, 1991). In particolare, questi dovrebbero interessare i manager che devono comunicare ai lavoratori la decisione relativa al (parziale) licenziamento, e che corrono il rischio di essere ritenuti personalmente responsabili. I lavoratori che restano dopo il licenziamento possono infatti sentirsi a loro volta molto insicuri, e ciò ha conseguenze sulla loro motivazione e, quindi, sulle prestazioni lavorative, con danno per l'impresa che ha effettuato i licenziamenti.

Come sopra accennato, l'aspetto di cui il progetto SOCOSE si è interessato prevalentemente è comunque la prospettiva dell'individuo che è stato licenziato, o che rischia un possibile licenziamento, e la sua valutazione del processo. Sono fondamentali, per la sua valutazione, considerazioni di giustizia e di correttezza (Wegener, 1995). La ricerca ha mostrato che le decisioni vengono accettate più velocemente se sono percepite come giuste o come il risultato di procedure eque (Cropanzano, Greenberg, 1997; Kieselbach, 1997, 1998).

Il progetto Socose è un progetto interdisciplinare. Psicologi e sociologi

hanno analizzato in cinque paesi europei (Belgio, Germania, Italia, Spagna e Olanda) il sistema di sostegni sociali offerti ai lavoratori, in caso di licenziamento, fino al momento in cui questi non hanno trovato un nuovo lavoro[2]. Due *partner*, uno tedesco, l'altro olandese, hanno collaborato in relazione ad aspetti del diritto del lavoro e dell'etica imprenditoriale[3]. Il progetto è basato su una metodologia induttiva di ricerca empirica. Ha condotto una vera e propria esplorazione riguardo alla percezione soggettiva dei lavoratori in condizioni di insicurezza (aspettative), alle esperienze di chi ha trovato una nuova occupazione (elementi del successo degli interventi), a casi innovativi di consulenza per la transizione occupazionale in situazioni di ristrutturazione aziendale, alle conoscenze degli esperti (atteggiamenti e esperienze dei principali attori sociali). Con questo, anche sulla base delle conoscenze derivanti dalla ricerca psicologica su disoccupazione, iniziativa personale, imprenditorialità, etc., si è giunti alle seguenti *considerazioni alla base del progetto Socose*, che rappresentano una base comune per interpretare le diverse analisi nazionali presentate negli articoli di questo numero di *Studi Organizzativi*:

- gli individui mancano generalmente delle risorse per superare con successo fasi traumatiche della loro vita come il licenziamento e la disoccupazione;
- l'*outplacement/replacement* è parte di una strategia propositiva di prima prevenzione: gestire in modo appropriato le transizioni professionali è più facile se si conoscono in anticipo i potenziali danni psico-sociali;
- se il sostegno sociale, nella fase di transizione, avviene attraverso una consulenza professionale, diminuisce lo stress derivante dalla disoccupazione, è possibile, o più agevole, avviare un percorso costruttivo e prevenire la formazioni di barriere sociali al re-impiego, contribuendo così a ridurre i periodi di disoccupazione;
- il rapporto tra il professionista, che assiste, e il lavoratore, che è assistito, è più efficace se il suo statuto sociale e l'offerta sono basati su una richiesta legittima da parte del lavoratore e non sono il frutto di un'autodefinizione di questi come persona bisognosa di aiuto;
- un'efficace assistenza professionale, che porta al ricollocamento professionale, può essere percepita, in retrospettiva, come forma di giustizia retributiva nell'ambito di un processo, il licenziamento, percepito come forma di ingiustizia sociale;
- l'assunzione di responsabilità da parte dell'impresa che licenzia può contribuire a socializzare la perdita del lavoro è può avere conseguenze positive per i sopravvissuti al licenziamento;

2. Coordinatore: Prof. Thomas Kieselbach, Università di Brema, Germania; *partner* nazionali: Prof. Sebastiano Bagnara, Università di Siena/Politecnico di Milano, Italia; Prof. Louis Lemkow, Università autonoma di Barcellona, Spagna; Prof. Wilmar Schaufeli, Università di Utrecht, Olanda; Prof. Hans De Witte, Università cattolica di Lovanio, Belgio.

3. Prof. Rolf Birk, Università di Trier, Germania, e Prof. Ronald Jeurissen, Università di Nyenrode, Olanda.

- l'integrazione della consulenza professionale per la transizione lavorativa nel contesto di un'occupabilità sostenibile, che tenga conto degli aspetti sociali e individuali (occupabilità interattiva), può contribuire alla formazione di una forza lavoro più flessibile e concorrenziale, che non percepisca il cambiamento di lavoro come fallimento personale.

Più in generale, gli elementi concettuali di un efficace supporto per le transizioni occupazionali dovrebbero accogliere l'idea che l'apprendimento continuo e l'adattamento alle richieste del mercato del lavoro costituiscono una sfida che si estende per tutta l'esistenza, e non si limitano all'intervento che ha luogo nel caso di licenziamento. Gli interventi dovrebbero iniziare prima del licenziamento, nel momento in cui il lavoro diventa insicuro e insorge il rischio della perdita di lavoro. Tuttavia, l'intervento può essere più efficace, e fonte di minor disagio per il lavoratore, se la sua occupabilità è costantemente aggiornata.

Gli studi empirici condotti entro il progetto Socose hanno raccolto dati nei modi seguenti:

- analisi interdisciplinare delle strutture economiche e politiche esistenti che sono decisive per l'*outplacement/replacement* e per gli interventi esistenti.
- Studi qualitativi di settore: interviste con lavoratori in condizioni di insicurezza in seguito a ristrutturazioni aziendali e con lavoratori re-impiegati con successo grazie ad un intervento di *outplacement*.
- Analisi di studi di caso innovativi in materia di supporto al ricollocamento in caso di ristrutturazioni aziendali.
- Studi qualitativi di settore: interviste con esperti che hanno ruoli di responsabilità nel caso di licenziamenti (consulenti per il personale e consulenti di *outplacement*).

Risultato del progetto Socose è la proposta di un modello europeo integrato per la consulenza di *outplacement/replacement*. Questa prospettiva è di particolare interesse per un Paese come l'Italia, che sconta in questa materia un sensibile ritardo e che ha dunque tutto l'interesse a favorire una convergenza verso i modelli più avanzati presenti tra gli Stati membri. Lo scopo è di aumentare la trasparenza percepita dai lavoratori nei processi di licenziamento e di assisterli nell'affrontare la propria situazione e nel rientrare, il più presto possibile, nel mercato del lavoro. L'introduzione di strategie innovative potrebbe rivelarsi utile nel motivare il lavoratore ad avere un atteggiamento propositivo nel cercare di risolvere i propri problemi. Questa forma di assistenza alla transizione occupazionale ha le risorse per prevenire la disoccupazione di lunga durata e, forse, per prevenire del tutto la disoccupazione.

**Riferimenti bibliografici**

Brockner J., Greenberg J. (1990), "The Impact of Layoffs on Survivors: An Organisational Justice Perspective", in Carroll J.S. (ed.), *Applied Social Psychology and Organisational Settings*, Erlbaum, Hillsdale: 45-63.

Cropanzano R., Greenberg J. (1997), “Progress in Organisational Justice: Tunneling Through the Maze”, in Cooper C.L., Robertson I.T. (eds.), *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, New York, John Wiley & Sons: 317-372.

Frese M. (1997), “Dynamic Self-Reliance: An Important Concept for Work and Organisational Psychology in the 21st Century”, in Cooper C.L., Jackson S.E. (eds.), *Creating Tomorrow’s Organisations: A Handbook for Future Research in Organisational Behavior*, Chichester, Wiley: 399-416.

Gazier B. (1998), *Employability. Final Report of a DG Research Project of the European Commission*, Berlin, WZB.

Kieselbach T. (ed.) (1997), “Job loss, Unemployment and Injustices”, *Social Justice Research*, Special Issue, 11(2): 317-372.

Kieselbach T. (1998), “Unemployment and Experienced Injustices: The Social Responsibility of the Organisation for Cushioning the Process of Downsizing”, in Lange H., Löhr A., Steinmann H. (eds.), *Working Across Cultures: Ethical Perspectives for Intercultural Management*, (Issues in Business Ethics, vol. 9), Amsterdam, Kluwer Academic Publishers: capitolo V-6.4, 1-16.

Kieselbach T., Klink F. (1997), “Interventionen bei Arbeitsplatzverlust und Arbeitslosigkeit”, in Rosenstiel L. v., Hockel G.M., Molt W. (eds.*), Handbuch der angewandten Psychologie* , Monaco, Ecomed.

Konovsky M. A., Brockner J. (1993), “Managing Victim and Survivor Layoff Reactions: A Procedural Justice Perspective”, in Cropanzano R. (ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum: 133-153.

Konovsky M. A., Folger R. (1991), “The Effects of Procedures, Social Accounts, and Benefits Level on Victims’ Layoff Reactions”, *Journal of Applied Social Psychology*, 21: 630-650.

Rodgers G., Rodgers J. (eds.) (1989), “Precarious Jobs in Labour Market Regulation: The Growth of Atypical Employment in Western Europe”, Brussels, International Institute for Labour Studies.

Wegener B. (1995), “Gerechtigkeitstheorie und empirische Gerechtigkeitsforschung”, in Müller H.-P., Wegener B. (eds.), *Soziale Ungleichheit und Soziale Gerechtigkeit*, Frankfurt am Main, Campus: 195-215.