

PIER PAOLO SPOSATO

Come reinserirsi nel mercato del **LAVORO**

**Cogliere i segnali, conoscere i propri diritti,
proiettare la ricerca,
individuare nuove opportunità**



FrancoAngeli/Trend

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a: "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

PIER PAOLO SPOSATO

**Come reinserirsi
nel mercato del
LAVORO**

**Cogliere i segnali, conoscere i propri diritti,
progettare la ricerca,
individuare nuove opportunità**

FrancoAngeli/Trend

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione	pag.	9
1. I segni premonitori	»	13
1. Cambiamenti nei rapporti interpersonali	»	14
2. La lavoratrice madre	»	15
3. Le discriminazioni sul posto di lavoro	»	17
4. La pratica del mobbing	»	18
5. Cambiamenti indicativi di problematiche aziendali	»	19
6. Le categorie di lavoratori a rischio	»	22
7. Gestione del conflitto	»	23
8. Stili e approcci interpersonali nelle negoziazioni	»	24
2. L'interruzione del rapporto di lavoro	»	27
1. Dimissioni del dipendente	»	28

2. Risoluzione consensuale del rapporto di lavoro	pag. 29
3. Licenziamento individuale	» 29
4. Estinzione di un contratto a termine	» 32
5. Licenziamenti collettivi	» 33
3. La difesa da pratiche illecite	» 35
1. Demansionamento	» 36
2. Come capire se si è sottoposti a mobbing	» 38
3. Trasferimento di unità produttiva	» 39
4. Licenziamento individuale	» 40
5. L'illecito inserimento nelle liste di mobilità	» 42
4. La valutazione delle proposte aziendali	» 45
1. Cosa è l'outplacement	» 45
2. Le transazioni extragiudiziali	» 48
3. Le assunzioni trappola	» 52
4. Il contratto a progetto	» 53
5. Contratti di solidarietà	» 54
5. Prepararsi al cambiamento	» 57
1. Le fasi di transizione	» 58
2. Come indirizzare le proprie ricerche	» 60
3. Sviluppare una rete di relazioni	» 66
4. Preparare il CV	» 70
5. L'indennità di disoccupazione	» 71
6. L'indennità di mobilità	» 74
6. Conoscere i processi di selezione	» 77
1. Il reclutamento	» 77
2. I colloqui di selezione	» 79

7. Valutazione delle proposte contrattuali	pag. 87
1. Il mercato del lavoro	» 87
2. La corretta formulazione di un contratto di lavoro	» 89
3. Il contratto a termine	» 91
4. Il patto di prova	» 93
5. Come valutare l'offerta retributiva	» 96
6. Il contratto di lavoro a progetto	» 98
Conclusioni	» 101

Allegati

1. Atto di risoluzione consensuale del rapporto di lavoro	» 107
2. Test di autovalutazione sulle competenze efficaci	» 111
3. Esempio di contratto a progetto	» 119
Bibliografia e letture consigliate	» 125

Introduzione

Ho progettato questo testo, pensando a tutti quelli che, purtroppo, a seguito di vicende personali o aziendali, hanno perduto o temono di perdere, a breve, il posto di lavoro. Due considerazioni, prima di entrare nel vivo della discussione:

- l'attuale periodo, conseguenza della crisi economica, rende più complessi i tentativi, già normalmente difficili, di reinserimento nel mondo del lavoro. È per questo motivo che si rende necessario progettare con molta cura la ricerca di una nuova opportunità di lavoro, sapendo, in ogni modo, che l'impresa sarà molto impegnativa;
- i suggerimenti sono pensati per quei dipendenti che hanno perso o potrebbero perdere il posto di lavoro per ragioni indipendenti dai loro risultati. Non è intenzione di questo testo fornire suggerimenti e scappatoie a dipendenti giustamente sanzionati dalle loro aziende per comportamenti negligenti e/o fraudolenti.

Mi è capitato sotto gli occhi, mentre iniziavo a scrivere questo libro, un'intervista a Roberto Siagri, apparsa su *Panorama*¹. Siagri è un imprenditore friulano a capo dell'Eurotech, multinazionale specializzata in tecnologie digitali, con clienti tra le più importanti aziende a livello mondiale e in grado di competere con gli agguerriti concorrenti asiatici. Mi ha colpito una frase di Sigari che riporto integralmente, perché spiega per quali motivi è, oggi, necessario progettare la ricerca del posto di lavoro in modo completamente diverso dal passato. Sigari afferma che:

Questa crisi c'impone di guardare il mondo da altre prospettive. Non c'è più la certezza del posto fisso, ma c'è la certezza che un lavoro là fuori c'è; a patto di mettersi in discussione e avere voglia di imparare, perché il cambiamento non spaventa chi ha la competenza per imparare cose nuove. È il paradigma della rete: sapere trovare le cose, non sapere le cose. Il mutamento di equilibrio ci ha traghettato dal **know-how al know where**.

Aggiungo alle considerazioni di Sigari che oggi, oltre al conoscere **dove cercare**, bisognerebbe essere in grado di capire anche **quando cercare**. La ricerca di una nuova opportunità di lavoro impegna, salvo casi fortunati, talmente tanto tempo che sarebbe di grande aiuto riuscire a prevedere, con anticipo, la probabile perdita dell'attuale posto di lavoro. Chi, come me, ha diretto una funzione del personale, sa quale diverso impatto fa sugli addetti alla selezione un candidato, che si presenti con ancora attivo un rapporto di lavoro, da quello che deve confessare di essere senza lavoro.

Ciò, in linea generale non è giusto ma, purtroppo, chi ha perso il suo lavoro viene visto, almeno inizialmente, con un certo sospetto e, dunque, deve compiere uno sforzo maggiore per convincere i suoi interlocutori.

Sono, in ogni modo, numerosissimi i casi nei quali non è possibile fare altro che attendere l'evoluzione delle situazioni ed essere costretti a ricercare una nuova opportunità, avendo ormai chiuso il rapporto con il precedente datore di lavoro; ciò ha de-

¹ Intervista di Elisabetta Burba a R. Siagri, "Adoro la crisi e l'incertezza", *Panorama*, n. 10, 2010.

terminato un crescente interesse, nelle aziende, nelle organizzazioni sindacali, in alcuni organismi di assistenza sociale, verso la messa a punto di tecniche comportamentali, che possano aiutare gli individui a superare momenti drammatici, quali quelli conseguenti alla perdita del proprio lavoro.

Il testo affronta tutte queste tematiche, con l'obiettivo di spiegare come prevedere una possibile interruzione del rapporto di lavoro, come difendersi da illeciti comportamenti datoriale e come affrontare, sia praticamente che psicologicamente, la ricerca di una nuova opportunità.

I segni premonitori

L'argomento, che per la sua importanza vorrei anteporre a tutti gli altri, è quello riguardante la possibilità, se esiste, di prevedere alcune delle situazioni che possono portare all'interruzione del rapporto di lavoro. Sono molteplici le cause di un tale evento, ma si possono distinguere, fondamentalmente, due scenari:

- un primo caso riguarda il singolo individuo, che percepisce il deteriorarsi della propria posizione in azienda, a seguito di cambiamenti nei rapporti interpersonali con i capi e/o colleghi. Il dipendente avverte che, presentandosene l'occasione, l'azienda potrebbe decidere per la conclusione del rapporto di lavoro;
- nel secondo caso è lo stato di salute dell'azienda che risulta deteriorato, il che fa temere l'avverarsi di iniziative datoriali quali processi di riorganizzazione, ristrutturazione, fusione con altre imprese, dismissione delle attività ecc. Tutti questi processi possono portare, in tempi più o meno lunghi, alla soppressione di un certo numero di posti di lavoro, attraverso metodiche che vedremo, in dettaglio, nei prossimi paragrafi.

1. Cambiamenti nei rapporti interpersonali

È importante, sotto questo profilo, imparare a identificare e distinguere quei segnali, molto probabilmente, indicativi di una volontà aziendale tesa a estromettervi dall'azienda. La capacità di distinguere segnali reali da falsi segnali si rende necessaria, perché esistono situazioni di stress fisiologico che incidono sui rapporti interpersonali, ma non presuppongono affatto la volontà del capo o dell'azienda di arrivare a un'interruzione del rapporto di lavoro.

È bene sapere, però, che alcuni comportamenti del dipendente, possono, con il tempo, guastare il rapporto con il proprio capo, anche se non sono da catalogare tra quelli negligenzi o fraudolenti. Sono comportamenti che non presuppongono azioni disciplinari ma, laddove se ne presentasse l'occasione, potrebbero indurre il capo a liberarsi della vostra presenza:

- **mancanza di flessibilità**, intesa come l'incapacità di adattarsi con successo ai cambiamenti e alle nuove condizioni. È una caratteristica che costringe i capi a un super lavoro, poiché gli individui poco flessibili resistono, in maniera controproducente, a qualunque richiesta di cambiamento, situazione questa molto frequente nelle aziende che devono competere in un mercato globale. Il dover spendere troppo tempo con i dipendenti poco flessibili, per motivarli ai necessari cambiamenti, deteriora, a lungo andare, i rapporti interpersonali;
- **mancanza di puntualità**. Il problema non sussiste se il non essere puntuale è un fatto episodico come può capitare a tutti; ciò che infastidisce i capi è la mancanza continua di puntualità, come per esempio, l'arrivare con ritardo in ufficio tutti i giorni, seppure per pochi minuti. È il non rispettare gli accordi presi sui tempi di consegna di un lavoro, sull'invio di relazioni e note spese, nei tempi previsti dalle procedure aziendali. Il fastidio dei capi, in questi casi, dipende dal fatto che, per i ritardi del dipendente, sono loro che, talvolta, ricevono delle osservazioni dalla linea gerarchica. I capi, nelle aziende serie, rispondono in prima persona dei comportamenti dei loro subor-

dinati e perciò non possono, certamente, subire di buon grado i loro ritardi;

- **tendenza alla demotivazione.** Ci sono dipendenti che, indipendentemente dalle situazioni personali e/o aziendali, sono sempre e comunque demotivati. Essi chiedono frequenti colloqui con i capi perché hanno bisogno di esser rassicurati sulla loro valutazione, sulla correttezza della retribuzione percepita, sul livello d'inquadramento assegnato ecc. Arriva il momento che il capo si stanca di questa perenne demotivazione e inizia a sperare di liberarsi, prima o poi, di questo dipendente scomodo;
- **mancanza di autocritica.** È il caso di dipendenti che, come si dice in gergo aziendale, **non sanno mettersi di fronte a uno specchio** e valutarsi per quello che realmente sono; a intervalli regolari, sono nell'ufficio del capo a chiedere aumenti di stipendio che non meritano o, peggio ancora, riconoscimenti gerarchici. Il capo, poiché il loro contributo è nella media aziendale, non può dare corso a tali richieste ed è dunque costretto a gestire questi spiacevoli colloqui, che finiscono per generare irritazione verso il dipendente.

Cercate di cambiare comportamento, se vi riconoscete in una delle situazioni sopra descritte perché, con i tempi che corrono, è opportuno, come si dice, mettersi dalla parte dei pioppi.

2. La lavoratrice madre

Ho riflettuto a lungo, prima d'inserire un paragrafo sulla lavoratrice madre, ben sapendo i rischi che si corrono, quando si va toccare un argomento, per il quale è molto facile essere tacciato di maschilismo o di scorrettezza politica. Mi sono, però, convinto che non dovevo né nascondere né minimizzare quegli aspetti di vita aziendale, connessi con la figura di lavoratrice madre, proprio nell'interesse della donna stessa. Devo, coerentemente con l'obiettivo del libro, evidenziare i motivi per i quali la lavoratrice madre è frequentemente vista come un peso per

l'azienda e, dunque, corre maggiori rischi rispetto ad altre colleghe/colleghi, ogni qualvolta si prospettano processi di riduzione del personale.

Questa situazione è la conseguenza dell'uso estremizzato, da parte solo di una minoranza di dipendenti, delle norme poste a tutela dello stato di lavoratrice madre, dell'uso fraudolento della certificazione medica di gravidanza a rischio e della quasi completa mancanza di controlli da parte degli Ispettorati del Lavoro. Conosco la risposta di una parte dei sindacati e di associazioni femminili: le tutele, in atto nel nostro Paese a favore delle lavoratrici, non sono sufficienti ad assicurare un corretto bilanciamento tra il ruolo di madre e quello di prestatrice d'opera.

Il punto, purtroppo, non è questo; il mio compito è fare comprendere quali sono i ragionamenti, le difficoltà e le decisioni che prendono i capi, quando si trovano ad affrontare situazioni quali quelle in precedenza descritte. Il fatto è che, a causa dei comportamenti di poche, la tendenza di molti capi (anche di sesso femminile) è quella di vedere come problema il dover gestire l'assenza per gravidanza di una dipendente.

Si pensi a un reparto, composto in gran parte da lavoratrici, in cui magari solo un paio di esse, nel caso rimanessero gravide, si farebbero certificare la minaccia d'aborto, usufruirebbero di sei mesi di aspettativa dopo il periodo di assenza obbligatoria, chiederebbero di godere delle ore di permesso giornaliero per l'allattamento nel primo anno di vita del bambino e, infine, giustamente, rimarrebbero assenti in caso di malattia del figlio.

Tutte condizioni previste dalle nostre leggi (fatta salva l'eventuale falsa certificazione di gravidanza a rischio) e, dunque, nulla da obiettare, ma vogliamo pensare, anche solo per un attimo, ai problemi di quel capo? Non vale dire: "questo non è un mio problema", perché alla fine può diventare un vostro problema. È inutile nascondere; i capi, a fronte di tutte le grane che sono costretti a gestire per queste assenze prolungate, laddove se ne presentasse l'occasione, faranno di tutto per liberarsi di quelle dipendenti.

3. Le discriminazioni sul posto di lavoro

Analizziamo, ora, quelle situazioni che, invece, sono provocate volontariamente dall'azienda, per arrivare a un deterioramento nei rapporti con il dipendente; mi riferisco a tutte quelle azioni che possono rientrare nel grande capitolo delle discriminazioni sul posto di lavoro.

È noto, dal punto di vista legale, che l'azienda ha il diritto, attraverso i suoi capi, di controllare l'attività dei dipendenti e, a fronte di risultati non soddisfacenti, applicare il cosiddetto sistema punente. Gli interventi punitivi sono ben identificati, graduabili secondo lo scostamento dai risultati attesi e possono contemplare:

- il richiamo verbale;
- il richiamo scritto;
- l'interruzione di programmi di sviluppo e/o formazione individuali;
- la sospensione di qualunque riconoscimento di carattere economico;
- l'irrogazione di sanzioni disciplinari che possono andare dalla sospensione temporanea dal lavoro, alla multa, sino, nei casi di frode o grave negligenza, al licenziamento.

Tutto ciò, però, non autorizza l'azienda a mettere in atto azioni discriminatorie quali:

- esclusione del dipendente da momenti di vita aziendale di gruppo, quali riunioni di reparto, partecipazione a manifestazioni, estese a tutta una certa popolazione di dipendenti, come riunioni di vendita, incontri con la direzione ecc.;
- esclusione da politiche retributive che contemplino premi di gruppo, premi di produttività aziendale, incentivi del tipo *gain* o *profit sharing*, estesi a categorie di lavoratori di cui fa parte il dipendente;
- mancata assegnazione di apparecchiature aziendali previste come standard per categorie di dipendenti, quali computer, cellulari, auto;
- assegnazione di postazioni lavoro non adeguate e diverse da quelle di colleghi con lo stesso livello contrattuale o con mansioni equivalenti;

- non inserimento dell'interessato nella copia di comunicazioni che vengono inviate, per contro, a tutto il gruppo di appartenenza.

L'adozione nei vostri confronti di provvedimenti di questo tipo può, solamente, significare che l'azienda ha già deciso di interrompere il rapporto di lavoro e sta creando le condizioni, per spingervi alle dimissioni o per farvi commettere errori, che giustifichino un successivo licenziamento.

4. La pratica del mobbing

Situazione simile, sebbene molto più grave per i suoi potenziali effetti psicofisici, è quella conseguente a un'azione di mobbing. Il mobbing sul posto di lavoro è una situazione conflittuale illecita, tra le più pericolose, che possano accadere a un dipendente in ambito lavorativo, e che prelude a un'imminente perdita del posto di lavoro. Il mobbing è un fenomeno complesso e, per prima cosa, è necessario capire la differenza tra un processo di mobbing e un lecito, per quanto serio, conflitto aziendale.

Si definisce "mobbing" un comportamento reiterato nel tempo da parte di una o più persone, colleghi o superiori della vittima, teso a respingere dal contesto lavorativo il soggetto mobbizzato che, a causa di tale comportamento, in un certo arco di tempo, subisce conseguenze negative anche di ordine fisico. La pratica del mobbing sul posto di lavoro si distingue perché è un atto violento, intenzionale, condotto a livello psicologico, ripetuto nel tempo, finalizzato e produce danni a livello psicofisico. Il mobbing cosiddetto **strategico** (perché voluto dall'azienda) è un preciso disegno di esclusione di un lavoratore da parte del datore di lavoro o del management che, con un'azione programmata e premeditata, intende realizzare un ridimensionamento delle attività del lavoratore o il suo allontanamento. Cosa, di norma, pone in atto il datore di lavoro, quando tenta di allontanare il dipendente dal suo posto di lavoro? L'esperienza dimostra che l'azioni più frequenti sono:

- **demansionamenti.** Il dipendente, in questo caso, è assegnato a una mansione diversa e non equivalente a quella originariamente gestita, senza che ce ne sia un'effettiva necessità aziendale;
- **svuotamento delle mansioni.** Il dipendente viene lasciato nella sua mansione ma, in modo graduale, gli vengono tolte responsabilità al punto che, spesso, non è in grado di svolgere alcuna attività lavorativa;
- **trasferimenti di unità.** Il dipendente è trasferito a una nuova unità scelta, in modo da risultare estremamente sgradita, per motivi di lontananza, di maggiorazioni di spesa, di responsabilità non coerenti con il profilo del lavoratore;
- **continuo cambiamento degli incarichi.** L'azienda, in questo caso, tenta di stancare il dipendente, assegnandogli incarichi sempre diversi, per tempi talmente brevi che il lavoratore non riesce a espletare correttamente la sua attività;
- **assegnazione di posti di lavoro isolati.** Il dipendente viene fisicamente isolato dal suo gruppo, collocando il suo posto di lavoro in ambienti, talvolta, anche malsani;
- **esclusione dalle riunioni di gruppo.** Il lavoratore non viene più convocato per partecipare alle riunioni del suo gruppo, unità o funzione, senza che gli venga fornita alcuna spiegazione;
- **sottrazione o non assegnazione di apparecchiature aziendali standard.**

Questi comportamenti, secondo le leggi sul lavoro, non sono leciti e, pertanto, sono perseguibili legalmente, ma alcune aziende, malgrado conoscano tali rischi, insistono in questi comportamenti nel tentativo di far dimettere il dipendente in questione.

5. Cambiamenti indicativi di problematiche aziendali

È inutile nascondere che è veramente difficile individuare il momento in cui, se fosse possibile, sarebbe conveniente lasciare l'azienda in cui si lavora, per cercare una soluzione meno ri-