

Chi cambia, cresce

Largo alla transizione professionale.... **Coaching, mentoring e outplacement:**

perché accompagnare le persone nei passaggi di ruolo relativi a funzione o carriera è diventato un fattore strategico per le aziende, chiamate a valorizzare competenze, leadership e occupabilità. Eppure, c'è chi ne sottovaluta la portata

Testo di **Giuliano Pavone**

T

ransizione professionale è una definizione semplice e asciutta, sotto cui però si nasconde una grande varietà di situazioni, ciascuna con le sue caratteristiche specifiche, i suoi punti delicati, i suoi risvolti psicologici ed emotivi.

C'è, naturalmente, la persona che perde il lavoro e ha bisogno di ricollocarsi. Ma c'è anche chi, non del tutto soddisfatto dal suo attuale status, prende in considerazione l'ipotesi di un cambiamento. Pure chi resta nella stessa azienda può facilmente avere a che fare con degli spostamenti di ruolo, sia orizzontali (cambi di funzione) sia verticali (progressioni di carriera). C'è chi, infine, pur restando fermo al proprio posto, vede la terra muoversi sotto i suoi piedi: se non adegua le proprie competenze al contesto in continuo cambiamento, rischia di restare indietro o di cadere.

Esistono organizzazioni e figure professionali che, su iniziativa delle aziende, affiancano le persone alle prese con una di queste transizioni, aiutandole a raggiungere gli obiettivi prefissati. Formazione, counselling, coaching e mentoring sono alcuni degli strumenti usati in questi processi che, quando sono finalizzati alla ricollocazione di chi ha perso il lavoro, prendono il nome di outplacement. →



La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

BUSINESS IS BUSINESS

businesspeople.it

SETTEMBRE 2026

49

50

WORK

Valorizzare il potenziale umano

In un mercato in cui le carriere, anche all'interno della stessa azienda, sono sempre meno lineari, e in cui interazione e trasversalità assumono rilievo a discapito di una visione del ruolo unicamente verticale, l'apporto di professionalità in grado di sostenere i manager in momenti particolari della loro vita lavorativa rappresenta un valore aggiunto per le imprese, che possono così massimizzare la resa delle loro risorse umane.

«Le aziende forniscono il coaching alle risorse in cui vedono un alto potenziale ma che non performano quanto potrebbero, in genere per questioni legate alle soft skills», spiega Chiara Grando, Managing Partner di OP Solution, società che si occupa di continuità professionale (coaching, team building e assesment per chi resta in azienda) e di ricollocazione professionale (outplacement). «Secondo me è un cambio di passo importante, perché per tanti anni si è pensato che la leadership fosse tecnica e molto verticale. Oggi non è sufficiente sapere senza saper fare, quindi le organizzazioni ci chiedono di aiutare le persone a trasformare le loro conoscenze in comportamenti efficaci».

«Per migliorare le competenze soft delle persone che lavorano con noi, eroghiamo attività formative, di *learning by doing*, e di *exposure*, mettendo le persone a lavorare in contesti per loro nuovi e facendoli quindi uscire dalla loro comfort zone». A parlare è Ilaria D'Aquila,



La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

Diamo i numeri

Secondo un'analisi di AISO (Associazione Italiana Società di Outplacement) nel 2025 i tempi medi di rientro nel mercato del lavoro per coloro che vengono coinvolti in percorsi di outplacement si attestano a 4,5 mesi. I dati evidenziano inoltre che i percorsi di ricollocazione professionale registrano tassi di successo vicini al 90%. Ecco, nel dettaglio, i tempi medi di ricollocazione nel 2025 per categoria:

dirigenti

5.1
mesi

quadri

4.5
mesi

Le aziende forniscono il coaching alle risorse in cui vedono un alto potenziale, ma che non performano quanto potrebbero, in genere per questioni legate alle soft skill

Italy People & Culture Executive Leader di Manpower-Group. «Facciamo *mentoring* e *reverse mentoring* e utilizziamo il coaching in due modi. Il primo è quello legato allo sviluppo di leadership, rivolto per esempio a quadri che passano a fare i dirigenti o a manager che assumono una maggiore ampiezza di responsabilità. L'altro tipo di coaching è quello rivolto alle persone che non performano nel loro ruolo. In questo caso formiamo dei gruppi di omogenei rispetto alle loro mancanze e, insieme ai loro manager, lavoriamo sulle competenze necessarie».

Ma cosa offre il coaching più dei percorsi formativi? «Uno dei vantaggi del coaching rispetto a una normale attività di formazione è la possibilità di *follow-up* e *feedback*», risponde D'Aquila. «Arrivano dai coach e dai manager, ma spesso è anche la persona stessa a effettuare un'autovalutazione».

Outplacement: quale utilità per le imprese?

Se per gli interventi mirati a migliorare e valorizzare le competenze del proprio personale l'utilità per l'azienda è subito evidente, più controverse e meno immediatamente chiare sono le motivazioni che spingono le organizzazioni a erogare l'outplacement. In altre parole, perché un'azienda dovrebbe sostenere la ricollocazione di una persona che ha licenziato (o che si è dimessa)?

AISO (Associazione Italiana Società di Outplacement) sottolinea che la "consensualizzazione della →

**impiegati
di primo livello**

4.4
mesi

Tra i settori in cui si registra il maggior numero di ricollocazioni figurano **engineering, ICT e automotive**. Le funzioni commerciali, amministrative/finance e operation continuano invece a rappresentare le aree con la maggiore domanda di competenze.

59%

dei ricollocati ha ottenuto un
compenso equivalente o più elevato

65%

ha trovato una posizione uguale o
superiore alla precedente

In aggiunta, secondo il *Report 2025 di Uomo e Impresa*, società di outplacement del Gruppo Umana, oltre la metà delle persone ricollocate (55%) ha firmato un contratto a tempo indeterminato. **Gli over 50** continuano a rappresentare la quota principale dei candidati, pari al **60%**.

separazione" tra datore di lavoro e dipendente in uscita rende più semplice e positivo il duplice distacco, ammortizzando le reazioni emotive del personale che rimane in azienda, con conseguenti vantaggi per anche sul piano dell'immagine aziendale.

Per le imprese, quindi, è anche una questione di reputation, come sostiene Ilaria D'Aquila: «Lasciare a casa delle persone non è mai bello, neanche dal punto di vista dell'immagine: ha delle conseguenze sul mercato di riferimento e sui clienti finali. In questo senso, descrivere il felice esito di un momento non bello, anziché cercare di chiudere in fretta la questione, può essere un modo diverso e più maturo di raccontarsi. C'entra la reputazione ma anche la responsabilità sociale. Oggi si parla tanto di Esg, e questo è sicuramente un criterio di cui va tenuto conto».

«A volte, nei grandi licenziamenti collettivi, l'outplacement è richiesto dal sindacato e quindi è una condizione per chiudere più in fretta una trattativa», spiega Emanuela De Franchis, Chief Human Resources Officer di Guala Closures, autrice del libro *Sul ring della carriera*, in uscita per Laurana Editore. «Per i licenziamenti individuali, invece, l'azienda non ha alcun particolare vantaggio nel ricorrere all'outplacement. È quindi più che altro interesse del dipendente richiedere questa misura, qualora pensi che possa essergli utile. Altre volte, poi, non si ha a che fare con un vero licenziamento, ma con persone che non sono contente della propria condizione lavorativa. In questi casi il cambiamento potrebbe giovare a entrambe le parti e l'offerta dell'outplacement potrebbe costituire un incentivo».

L'utilità dell'outplacement, però, pur essendo dimostrata dai dati (vedi box), non sembra essere colta appieno dal personale in uscita né dai sindacati. Prosegue, infatti, Emanuela De Franchis: «Gli stessi beneficiari, spesso, non sono consapevoli dei vantaggi di questa misura, che può essere guardata con sospetto, anche perché viene proposto dall'azienda da cui si sta andando via: comprensibile, quindi, che possa essere percepita come un "contentino" o come un modo per mettere a posto la coscienza». Così, nel negoziare il pacchetto di uscita, spesso le persone preferiscono massimizzare la somma in denaro a discapito dell'outplacement. «È un peccato», osserva De Franchis, «perché quando si ha già diritto a una buonuscita consistente, qualche migliaio di euro in più cambia poco, mentre un buon percorso di outplacement può fare la differenza».



«La mia sensazione è che spesso neanche i sindacati sostengano troppo questa misura», aggiunge Ilaria D'Aquila, «preferendo puntare sulla massimizzazione della somma di denaro da riconoscere alla persona licenziata. In questo senso, c'è poca cultura dell'outplacement».

Un'attività "sartoriale"

L'individuazione del giusto percorso e della giusta persona da affiancare a ciascun professionista è un'operazione delicata, per almeno due motivi. Il primo è che si tratta di un'attività "sartoriale", poco standardizzabile. «Sosteniamo dei colloqui di conoscenza reciproca, partendo sempre dalle esigenze di ogni persona», precisa Chiara Grando di OP Solution. «Esistiamo da più di vent'anni e abbiamo seguito più di 10 mila persone, ma posso dire che non ne ho mai incontrata una uguale all'altra».



© Getty Images (3)

Individuare il percorso giusto per ogni professionista è un'operazione delicata

«Funziona un po' come quando si sceglie lo psicologo: conta molto l'empatia iniziale», aggiunge Emanuela De Franchis. «Un altro elemento importante è l'esperienza del coach. È chiaro, ad esempio, che un Ceo opererà per un professionista che ha già seguito altri Ceo. Conoscendo la persona e l'approccio di ciascun coach, cerco di selezionare quello giusto per ciascuna persona. Però di solito ne propongo un paio, in modo da lasciare

all'interessato la scelta finale sul coach con cui si sente più in sintonia».

Il secondo motivo per cui la scelta è complessa è la pluralità dei punti di vista coinvolti: la consulenza riguarda personalmente un singolo individuo, ma il committente è l'azienda. «Al nostro interno abbiamo un primo brief con il coach per raccontare l'esigenza della persona da sviluppare», racconta Ilaria D'Aquila. «Dopoiché c'è un momento che si chiama *freeway*, in cui la persona, il manager e il coach si incontrano per definire gli obiettivi. Preferiamo non lasciare la scelta del coach esclusivamente alla persona, perché c'è il rischio che non intercetti l'esigenza dell'impresa».

Sullo sfondo resta poi la società che eroga il servizio, che può legarsi all'azienda attraverso accordi quadro o incarichi ad hoc sul singolo progetto. «Ma anche le aziende – in genere quelle più grandi – che stringono accordi quadro si rivolgono a diversi player, non solo a noi», precisa Chiara Grando. «La scelta finale spetta poi alla persona a cui è destinato il coach. Quindi noi veniamo scelti due volte: prima dall'impresa e poi dalla persona».

In conclusione, è importante ribadire che il buon esito di questi percorsi non può prescindere dalla genuina motivazione di chi li intraprende. «Noi siamo degli allenatori», sostiene ancora Chiara Grando. «Alleniamo le persone a raggiungere i loro scopi. Ma se una persona non si vuole allenare, non possiamo scendere in campo al suo posto».