

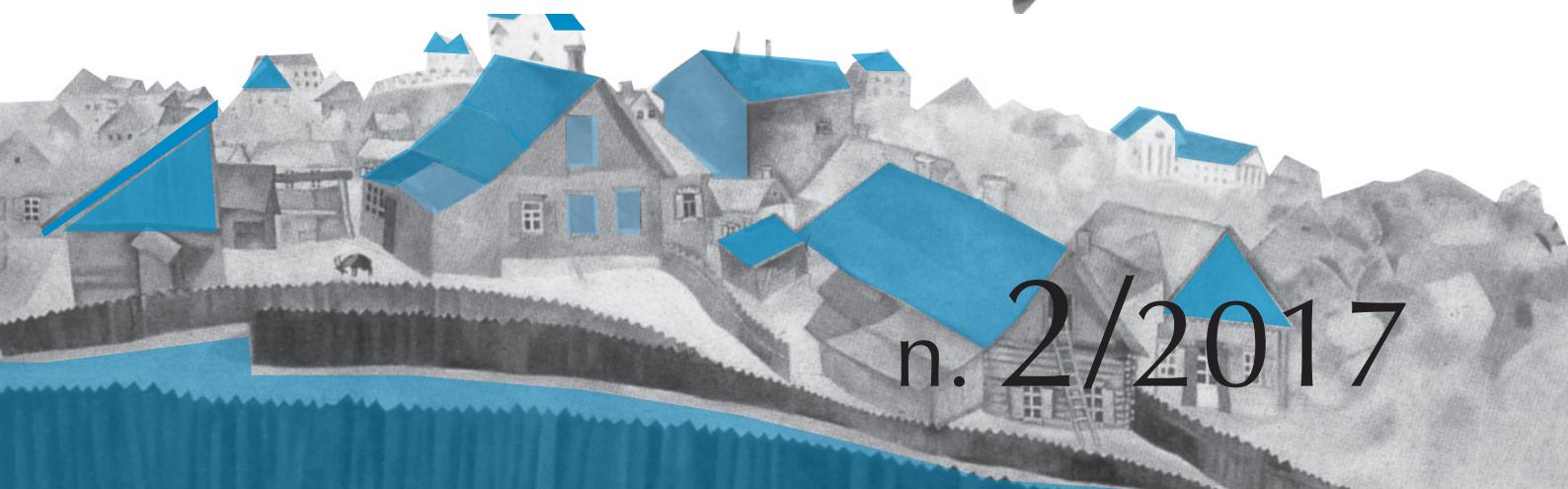
Bollettino d'informazione dell'Ordine degli



# Psicologi

## della Regione Emilia-Romagna

La Psicologia  
del Lavoro e delle  
Organizzazioni:  
approfondimenti





## Perché la Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni?

a cura di ANNA ANCONA, Presidente Ordine Psicologi Emilia-Romagna

*Care Colleghe, cari Colleghi,*

sono lieta di introdurre questo nuovo numero del Bollettino completamente dedicato alla Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni. Si tratta di un ambito nel quale è più difficile far comprendere ai clienti il valore aggiunto delle nostre competenze, che consentono il raggiungimento di un vero e proprio benessere psicologico sia dei singoli che delle organizzazioni, rispetto a quelle di altri professionisti a cui la normativa riconosce comunque un ruolo.

Sottolineo l'importanza di questo nostro ambito professionale che ci permette di promuovere il benessere lavorativo nel corso dell'intera vita, prevenendo eventuali problematiche e offrendo ai datori di lavoro e ai lavoratori stessi modalità efficaci per salvaguardare la loro sicurezza e salute. Non bisogna dimenticare infatti che il lavoro influisce in modo determinante sulla Psicologia della persona e sulla sua autostima.

Dall'inizio della Consiliatura stiamo cercando di dare più attenzione a questo settore di intervento che spesso viene vissuto dai Colleghi che vi operano come poco centrale per l'Ordine rispetto alle altre aree di pratica professionale. Nel 2016 è stato istituito un Gruppo Tematico sulla Salute Lavorativa con l'obiettivo di favorire l'incontro e

la condivisione rispetto a questo specifico settore d'intervento, per stimolare una riflessione dal punto di vista sia teorico che applicativo. Inoltre, il bisogno di sentirsi maggiormente coinvolti nel loro agire professionale è stato rilevato anche grazie all'indagine di gradimento sul Bollettino, effettuata lo scorso anno, i cui risultati sono stati pubblicati nel numero 1-2017. In molti hanno infatti richiesto un maggior approfondimento sulle tematiche del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane. La medesima richiesta è pervenuta anche da parte di singoli Iscritti che si sono rivolti all'URP.

Il presente numero vuole essere dunque una risposta concreta.

La peculiarità di quest'area professionale ha reso possibile il consolidamento della proficua collaborazione in atto con l'Università di Bologna. Alcuni docenti e ricercatori ci hanno infatti offerto la loro fattiva disponibilità a supportarci nell'intento di dare più visibilità alla Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni. È anche grazie al loro prezioso apporto che abbiamo potuto realizzare il presente numero monografico, che contiene numerosi contributi di valore curati da accademici di alto profilo.

Questo bollettino è stampato su carta certificata per ridurre al minimo l'impatto ambientale.  
(Forest Stewardship Council®)



I contenuti di questo bollettino sono disponibili anche sul sito dell'Ordine - [www.ordpsicologier.it](http://www.ordpsicologier.it) - in formato PDF.  
Se vuoi contribuire a ridurre al minimo l'impatto ambientale, invia una e-mail a [redazione@ordpsicologier.it](mailto:redazione@ordpsicologier.it) e richiedi di ricevere il bollettino esclusivamente in formato PDF  
immagine di copertina liberamente tratta da Marc Chagall, *Sopra la città*, 1918, olio su tela



## Agire sulla leadership per migliorare la vita organizzativa e il benessere delle persone

a cura di GUIDO SARCHIELLI, già Professore Ordinario di Psicologia del Lavoro e Preside della Facoltà di Psicologia, insegna "Individui, gruppi e organizzazioni" presso la Scuola di Psicologia e Scienze della Formazione, Università di Bologna

### Introduzione

La leadership da oltre un secolo continua a interessare gli Psicologi sia come oggetto di studio sia come ambito di pratiche professionali. Nei manuali di Psicologia si trovano descrizioni molto ampie, ma spesso astratte o ideali, della leadership e delle sue qualità, ritenute persistenti nel tempo e valide in ogni situazione sia nelle piccole che nelle grandi organizzazioni. Ciò pare insoddisfacente per cogliere le concrete dinamiche dei gruppi di lavoro e delle organizzazioni dove la leadership si declina e riconoscerne gli effetti sulle persone, sul clima organizzativo, sulla soddisfazione per il lavoro e sulla produttività. Soprattutto risulta insufficiente per aiutarci a rispondere alle domande di base che si fanno gli osservatori o professionisti che entrano in un'azienda, in una scuola o in un ospedale per cercare di capire il loro funzionamento o per contribuire a migliorarlo: perché le persone lavorano in quel modo? Cosa le tiene insieme e facilita gli scambi di fiducia? Cosa le motiva ad impegnarsi per gli stessi obiettivi? Come riescono a coordinare i loro sforzi nelle attività quotidiane e a risultare efficaci ed efficienti? Domande che potrebbero anche essere formulate "al contrario" (mettendo in risalto quello che non va, gli errori e le barriere al buon andamento organizzativo) e che quasi sempre chiamano in causa chi si trova in posizioni di responsabilità.

In questa breve nota ci si limiterà a richiamare tre aspetti: le principali ragioni che giustificano la

continua attenzione di ricercatori e professionisti per la leadership; vari punti di consenso e qualche elemento di novità nelle recenti riflessioni sulla leadership; alcune evidenze di ricerca utili per interventi di miglioramento della leadership nei contesti organizzativi.

### Perché continuare a occuparsi della leadership?

Si possono evidenziare almeno tre ragioni che spiegano il persistente interesse degli Psicologi (e degli studiosi di altre scienze sociali) per la leadership.

### Differenti funzioni dell'influenza sociale

La prima ragione concerne il fatto che si tratta di un complesso fenomeno di influenza sociale (Hollander, 1992) ovvero di natura relazionale. Esso è fondato su aspettative di reciproca fiducia tra gli attori ed è caratterizzato da molti scopi, assai rilevanti per costruire e regolare una soddisfacente esperienza della persona nei suoi ambiti di vita. Infatti, soprattutto nei contesti di lavoro, la leadership svolge molteplici funzioni: coinvolgere le persone nel delineare una visione del futuro densa di obiettivi attraenti e sfidanti; mobilitarle per tradurre tale visione in obiettivi concreti, significativi per se stesse e per l'organizzazione in cui operano; incoraggiare e sostenerle nella realizzazione delle aspettative individuali e collettive; facilitare la consapevolezza delle possibilità di riuscita, ma anche degli ostacoli

da superare e delle necessità di cambiamento; dedicare attenzione alle persone stimolandone l'iniziativa e l'assunzione di responsabilità come pure riconoscendo il valore delle loro prestazioni e i loro sforzi per ottenere i risultati attesi; contribuire a costruire un comune linguaggio e una cultura condivisa per interpretare le dinamiche della vita lavorativa, ecc.

Quando questo insieme di funzioni costruttive della leadership non si realizza è assai probabile che proprio le relazioni ne risentano. Esse perdono gran parte della loro forza propulsiva e rischiano di impoverire i processi di leadership, conservandone solo le caratteristiche formali di "comando e controllo" che spesso comportano deresponsabilizzazione, decremento motivazionale, conformismo e insoddisfazione tra i lavoratori.

### Un concetto in continua evoluzione

La seconda ragione deriva dal notevole grado di variabilità di questo fenomeno relazionale nei diversi contesti d'uso e nel corso del tempo che impone agli Psicologi di continuare a indagare sulla leadership (Novara e Sarchielli, 1996). Essa non solo si presenta in modo diverso, ad esempio, in una scuola, in un'azienda industriale, in una cooperativa o in un ospedale, ma assume una sua configurazione più o meno temporanea in rapporto a fattori contestuali di tipo socioculturale che spingono a evidenziarne alcune dimensioni lasciandone altre sullo sfondo. Tale carattere proteiforme, influenzato dallo *zeitgeist* ("spirito del tempo") della società, si intravede osservando in sequenza i cambiamenti del modo di definire e analizzare la leadership nel corso dei decenni. Ad esempio, negli anni '20 sono predominanti le teorie del Grande Uomo (e le *Teorie dei tratti*), che si focalizzano su attributi personali eroici in linea con le esigenze di guida della prima grande espansione industriale. Subito dopo la Seconda Guerra Mondiale, i disastri della guerra e le reazioni agli abusi di potere (in campo militare ma anche nelle aziende tayloristiche) orientano gli studi verso la comprensione degli *stili di leadership* democratici, autocratici e *laissez-faire*. Da allora l'identificazione

degli stili comportamentali più efficaci di leadership rappresenta una delle linee di indagine di notevole utilità pratica che prosegue sino ai nostri giorni (Hussain e Hassan 2016). Nella seconda metà del XX secolo i modelli organizzativi delle grandi imprese si diffondono, divengono centrali sia il potere dei livelli gerarchici sia le burocrazie del pubblico impiego. Tuttavia, comincia a cambiare anche la composizione della forza lavoro con crescenti livelli di istruzione e più elevate aspettative di riuscita professionale. In questo contesto il nuovo "spirito del tempo" risulta sfidare le gerarchie della leadership formale essendo in favore dell'uguaglianza di opportunità, della riuscita individuale, del riconoscimento dei meriti e del progresso personale oltre che collettivo stimolati dal movimento delle *Human Relations*. Così gli approcci alla leadership cambiano ancora: si cerca di prestare attenzione ai numerosi fattori situazionali che orientano la leadership (*Teoria della leadership situazionale*, *Teoria delle contingenze*), cresce la sensibilità verso le differenti esigenze dei "seguaci" di un leader e verso le istanze partecipative delle persone (*Teoria dello scambio Leader-Membro, LMX*). Inoltre, mentre sin dall'inizio degli studi la maggior parte degli approcci è focalizzata sulla figura del leader e sulle sue capacità di convincere i collaboratori, nella parte finale del secolo XX emerge più esplicitamente il ruolo influenzante dei *followers*: si enfatizza così la dimensione relazionale della leadership e il suo carattere di fenomeno di gruppo.

A cavallo dei due secoli ancora una volta fattori esterni (economici e socioculturali) spingono a un altro cambiamento di prospettiva nella considerazione della leadership. Le turbolenze del mercato del lavoro, i frequenti momenti di instabilità e crisi economica e le trasformazioni aziendali (orientate verso "organizzazioni piatte", meno gerarchizzate) sembrano richiedere una leadership flessibile che intervenga nella gestione dei cambiamenti organizzativi. Nascono così due orientamenti: il primo vede nella leadership un modo di regolare con equità gli scambi interpersonali, cioè promuovere transazioni giuste tramite "ricompense specifiche" per le perso-

ne che si impegnano (*Teoria della leadership trasformazionale*); il secondo si focalizza sulla ricerca di una convinta adesione dei collaboratori ai fini organizzativi. Emerge la figura carismatica del leader che esercita la sua influenza offrendo valori e una visione attraente del futuro, la personalizzazione dei rapporti, una risonanza emotiva in modo da coinvolgere le persone anche affettivamente nell'impresa di operare sempre al meglio delle loro potenzialità (*Teorie della leadership trasformazionale/carismatica*).

### **Leadership e management**

La terza ragione d'interesse ha un diretto valore pratico poiché riguarda la comprensione delle somiglianze e differenze tra *leadership e management* nelle pratiche organizzative quotidiane. Soffrendosi su questi due processi che caratterizzano il volto di un'organizzazione si entra nel merito dell'esercizio dell'azione direttiva. Si scende cioè dal livello delle definizioni generali, che spesso assumono come riferimento le storie dei "grandi leader" (nelle organizzazioni o nella vita sociale e politica), per prestare attenzione alle manifestazioni concrete della leadership incarnata dai coordinatori dei gruppi di lavoro, capisquadra, capiufficio, supervisori, direttori di reparto, manager scolastici, ecc. La leadership che ci preoccupa "è in mezzo a noi" e interella tutti i membri di un gruppo di lavoro o di una organizzazione, ma in particolare coloro che rivestono posizioni organizzative che hanno un potere formale di influenzare gli altri. Sono essi in grado di fondare la loro capacità di influenza anche sulle relazioni interpersonali che riescono ad instaurare con i collaboratori?

È la domanda che continuamente viene fatta per segnalare una distinzione tra leadership e management che spesso si è rivelata del tutto astratta o solo scolastica. Infatti, le ricerche empiriche (Yukl, 2010) sottolineano che i due processi non sono completamente separati o mutualmente esclusivi; che entrambe le funzioni possono integrarsi (un capo, nel pianificare, organizzare e verificare dovrebbe assumere logiche e relazioni di leadership, un leader che non ha competenze organizzative

raramente si dimostra efficace) per il conseguimento degli scopi comuni.

Inoltre, la consueta contrapposizione tra leadership e management - così presente nel senso comune e tra gli stessi lavoratori - è spesso frutto di estremizzazioni e di stereotipi utilizzati per vari fini: a) per dar conto di malfunzionamenti, per evidenziare condotte incompetenti o non etiche ed errori nella gestione della vita organizzativa imputabili ai manager; b) per svalorizzare compiti gestionali in realtà indispensabili per il conseguimento di risultati tangibili come ad esempio organizzare, creare ordine, prevedibilità e continuità alle azioni e ai progetti; c) oppure, al contrario, per esaltare la preminenza del management relegando in secondo piano le componenti psicosociali della leadership evidenziate dagli Psicologi: rendere attraente e diffondere il significato degli obiettivi, motivare e sostenere i collaboratori, creare relazioni di fiducia, ascoltare le difficoltà, le lamentele e i suggerimenti di cambiamento, potenziare l'identificazione e lo spirito di gruppo, rendere compatibili e sincronizzare gli interessi personali e quelli organizzativi.

In generale, si può condividere il fatto che management e leadership sono processi diversi orientati a scopi diversi (ma entrambi necessari) e che la situazione concreta in cui si opera determina il tipo di equilibrio più opportuno tra componenti gestionali e di leadership. Ad esempio, le organizzazioni più piccole potrebbero avere bisogno di una maggiore infusione di leadership per delineare una visione più attraente del futuro, diffondere nuove idee e aprirsi a nuove prospettive di mercato. Inoltre, più dinamico e incerto diventa l'ambiente esterno, più la leadership risulta necessaria per ispirare e guidare l'adattamento, l'innovazione e la trasformazione organizzativa; tuttavia col crescere delle dimensioni e della complessità aziendale anche i processi gestionali assumono una più ampia importanza.

Attualmente appare ancora utile approfondire questo tema non tanto sul piano delle definizioni concettuali ma per la sua rilevanza pratica. Esso infatti può continuare a dare impulso alla costruzione

di interventi professionali più accurati e personalizzati che gli Psicologi del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane possono applicare: nel reclutamento e selezione delle persone da inserire in posizione di responsabilità; nella valutazione delle *performance* dei dirigenti; nella pianificazione degli sviluppi delle carriere e nelle attività di *counselling* di carriera; nelle modalità di formazione e di sviluppo professionale centrate sulle competenze di leadership per un buon management.

### **Qualche punto fermo e alcuni nuovi orientamenti**

Volendo fare un sommario bilancio dei contributi più recenti sulla leadership e tradurlo in indicazioni operative utili per chi opera come Psicologo del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane, possiamo indicare i seguenti aspetti:

**1. Superare gli approcci individualistici** (centrati su qualità o azioni dei singoli). Occorre invece enfatizzare le interazioni tra persone e la loro partecipazione a un'attività condivisa e a processi collaborativi. In questo senso la leadership non è un tratto personale, ma un processo gruppale; non è necessariamente un processo *top-down*, ma tende ad essere distribuita ai vari livelli di un'organizzazione (ovvero non è rappresentata solo dai grandi o piccoli capi formali) e sostenuta da una rete di persone impegnate come squadra nel raggiungimento degli scopi collettivi.

**2. Tenere conto della prospettiva delle persone coinvolte nel processo di leadership** (e dei suoi eventuali cambiamenti nel tempo). Infatti, la leadership non è statica, ma può modificarsi sia in relazione ai cambiamenti delle percezioni del leader da parte dei collaboratori sia rispetto alle esperienze effettuate, alle riflessioni, ai feedback ricevuti da chi svolge la funzione di leader. Dunque è possibile "apprendere la leadership", adattandola alle esigenze delle varie situazioni e dei collaboratori.

**3. Non vi è un solo modo di attuare la leadership.** Occorre considerare il contesto nel quale si crea-

no le relazioni di influenza e quanto esso può incidere sulle modalità di espressione della leadership e sugli obiettivi comuni da raggiungere. La manifestazione concreta della leadership in una data situazione organizzativa deriva da una "relazione triangolare": quello che fa il leader, quello che fanno i *follower* e gli *stakeholder* (i clienti, i consumatori, ecc.) e quello che deriva dai fattori facilitanti o ostacolanti del contesto.

### **4. La leadership non funziona sempre allo stesso modo.**

Nell'attuazione concreta della leadership occorre considerare la complessità degli adattamenti legati sia all'aumento della diversità (di genere, culturali, etniche, di competenza, ecc.) della forza lavoro sia alle difficoltà di instaurare relazioni di fiducia quando la natura instabile degli attuali contratti di lavoro influenza negativamente i processi di identificazione lavorativa e le percezioni di equità di trattamento da parte dei lavoratori.

### **5. Considerare che si è di fronte a un processo più orientato al cambiamento che alla conservazione dello status quo.**

La leadership non si riferisce prioritariamente alle regole che danno stabilità alla convivenza bensì riguarda il far sì che i risultati attesi si realizzino facilitando le condizioni relazionali che spingono le persone a muoversi nella direzione del cambiamento desiderato. Ciò comporta un'enfasi (talvolta retorica) sull'essere affidabili e degni di fiducia, visionari, creatori di scopi attraenti oltre che di valore, sul comportarsi in modo da essere un esempio per gli altri.

Gli Psicologi che spesso svolgono consulenze per il buon funzionamento dei gruppi di lavoro hanno dovuto sicuramente affrontare la grande variabilità delle manifestazioni della leadership e la sua forte dipendenza da fattori contestuali che talora la rendono problematica o insoddisfacente sia per i collaboratori sia per le stesse organizzazioni; essi troveranno quindi conferme nella sintesi dello "stato dell'arte" che è stata fatta.

Si può ora aggiungere che nella letteratura scientifica sono in crescita due linee di ricerca e di riflessione

che sono assai rilevanti per arricchire le conoscenze sulla leadership e orientare le pratiche professionali: la *leadership identitaria* e la *leadership etica*.

### Leadership e identità sociale

Il contributo di Haslam, Reicher e Platow (2011) offre una ricca e moderna visione della leadership costruita recuperando elementi di conoscenza forniti dai singoli modelli del passato, ma orientata a porre le basi per una nuova prospettiva negli studi sulla leadership centrata sull'identità dei gruppi. Gli elementi chiave di tale nuovo modo di pensare alla leadership sono nelle grandi linee così riassumibili. La leadership non è qualcosa che accade in ambiti ristretti sulla base di regole organizzative, ma è al centro delle attività dei gruppi che compongono una organizzazione. Quando un gruppo ha successo significa che leader e collaboratori/seguaci facilitano gli uni l'azione degli altri poiché ognuno condivide un senso del "noi".

Gli autori citati sottolineano tre nuclei tematici che caratterizzano il loro approccio alla leadership: 1) la leadership emerge dalla qualità del rapporto tra leader e seguaci; essi sono legati insieme dalla loro comprensione di essere membri dello stesso gruppo sociale ("il leader è uno di noi") e pertanto di condividere valori ed esperienze. In tal senso i manager possono essere anche leader ma solo nella misura in cui coloro che sono gestiti li percepiscono e si identificano con loro in quanto parte del gruppo, dell'organizzazione o dell'unità organizzativa. 2) Il compito principale della leadership non è quello di emergere coltivando il senso della propria superiorità di posizione o della propria specificità tecnico-professionale. Piuttosto è quello di forgiare, promuovere e incorporare un senso di identità condivisa e di agire concretamente per ottenere risorse per il gruppo, per realizzare gli scopi del gruppo e per incrementare il bene comune e i vantaggi anche per i singoli (il leader "lo fa per noi"). 3) In tale prospettiva i leader sono "imprenditori di identità" ovvero operano "per costruire un senso del noi" capace di mobilitare le persone nel

lavoro produttivo quotidiano poiché è visto come coerente con le credenze e i valori comuni. Quello che i leader comunicano sarà influente solo nella misura in cui essi parlano lo stesso linguaggio dei *follower* e nei modi adatti a rafforzare un punto di vista collettivo.

### Leadership etica

Una caratteristica comune delle varie teorie sulla leadership è quella di presentarla quasi in termini ideali o normativi cioè come una "cosa comunque buona e positiva", che dovrebbe coinvolgere il leader e i collaboratori/seguaci nel perseguimento di un cambiamento significativo e moralmente desiderabile. Com'è noto, due famosi Psicologi studiosi della leadership (Bennis e Nanus 1985) si spingono a definire i leader come le persone che "fanno la cosa giusta". Più in generale, gli approcci di leadership trasformazionale, che sono ancora dominanti nel panorama degli studi, esaltano l'immagine della leadership sempre tesa a migliorare le persone, potenziarle per la loro riuscita professionale e per il successo organizzativo.

Nella realtà quotidiana la leadership può invece mostrare un "lato oscuro" riferito sia al comportamento dei leader sia a quello dei seguaci. Lo Psicologo Kets de Vries (1993), nella sua attività di consulente organizzativo, ha documentato come talvolta l'aspirazione al comando diventa manifestazione di uno sfrenato desiderio di potere da parte di persone fortemente guidate dal loro narcisismo, arroganti e incuranti delle regole comuni e come anche i seguaci si rispecchino in questi capi approfittando della situazione per acquisire vantaggi personali o attuando comportamenti controproduttivi per l'organizzazione e tali da incrinare le relazioni fiduciarie. In generale, il cattivo uso della leadership anche a livelli bassi dell'organizzazione (in un gruppo di lavoro, in una squadra, in un ufficio, in una commissione di concorso, ecc.), le prevaricazioni e i molti scandali organizzativi dei top manager hanno reso saliente negli ultimi anni l'interesse per l'eticità della leadership. In realtà, il tema era presente, in un'ottica individualistica, anche nel passato dal momento

che nella lista delle qualità ideali di un buon leader compariva spesso il concetto di "integrità" (declinato come onestà personale), ma ora si sta ampliando e assume risvolti organizzativi, di grande interesse per la reputazione e la responsabilità sociale di un'organizzazione (Brown e Trevino, 2006).

La leadership etica si connota non solo con l'idea di "fare le cose giuste" per le persone, per l'organizzazione e per l'ambiente di riferimento, ma anche come espressione - ai vari livelli di comando - di condotte che esprimono coerenza tra i valori dichiarati (e condivisi) e quelli messi in pratica. Ciò ha effetti di rilievo nel modo con cui si dovrebbe descrivere l'efficacia dell'azione direttiva. Essa risulta caratterizzata, ad esempio, dall'evitare privilegi e favoritismi nella gestione del personale, dall'equilibrio nella risoluzione delle dispute tra i membri del gruppo, dall'instaurare relazioni lavorative corrette, rispettose dei criteri di giustizia distributiva, procedurale e relazionale e attente a riconoscere il valore del contributo di ciascuno per il bene collettivo.

L'attuale sensibilità delle organizzazioni intelligenti per una leadership etica corrisponde allo "spirito del tempo" sempre più insofferente verso le malversazioni di un potere formale insensato, ma ha anche un risvolto utilitaristico. Infatti, numerose evidenze scientifiche della ricerca psicologica (Avey et al. 2012; Walumbwa et al., 2011) confermano i benefici di tale tipo di leadership: aumento della soddisfazione, del benessere lavorativo e dei "comportamenti di cittadinanza organizzativa" (altruistici e prosociali); miglioramento delle prestazioni e della produttività; riduzione delle condotte trasgressive e controproduttive; percezioni positive da parte dei lavoratori dei "leader etici".

Tra i vari modelli operativi che traducono questi orientamenti in pratiche di ricerca e intervento professionale di interesse per gli Psicologi del lavoro possiamo di sfuggita citare l'*Authentic leadership* e la *Servant leadership*:

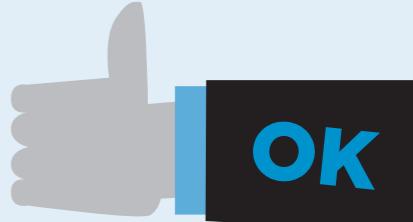
- Sono "leader autentici" coloro che sono profondamente consapevoli dei propri valori e del modo in cui pensano e si comportano coerentemente. Sono anche percepiti dagli altri come

consapevoli dei valori e delle prospettive morali proprie e altrui, oltre che del contesto in cui operano. L'articolazione operativa di tale definizione (Klenke, 2007) e gli strumenti per misurare l'*Authentic leadership* convergono intorno a diverse dimensioni soggiacenti, basate sul capitale psicologico positivo del leader stesso: fiducia, *self-efficacy*, ottimismo, speranza e resilienza.

- Il costrutto di *Servant leadership* (leadership di servizio) si concentra sull'intenzione (atteggiamenti e strategie di azione) del leader di sostenere gli altri piuttosto che sul perseguire i propri obiettivi. Contrariamente ai modelli tradizionali che presentano il leader come propenso a vedere le persone, compresi i collaboratori diretti, come semplici «unità produttive», come risorse da usare per migliorare la produzione, nella *Servant leadership* il leader intende applicare il suo «potere relazionale» per potenziare la crescita delle persone, per renderle più consapevoli, libere da vincoli, autonome e altruiste. Data la natura delle sue dimensioni costitutive (ad esempio, Capacità relazionale ed empatica, Creare valore per la comunità, Capacità di delega e crescita dei collaboratori, Mantenere valori e comportamenti etici, ecc.) il modello della *Servant leadership* è stato ampiamente usato per esplorare le particolarità della leadership nei setting educativi, nelle organizzazioni sanitarie e in quelle no-profit (Sarchielli, De Plato, Albertini, 2015).

### Conclusioni: agire per migliorare la leadership

È persino ovvio ricordare che gli effetti di una buona (o cattiva) leadership si diffondono in tutte le parti di un'organizzazione. Incidono sulle singole persone direttamente coinvolte in un gruppo di lavoro, ma anche sugli altri gruppi, sul clima e la cultura organizzativa, sulle procedure, ecc. Al riguardo vi è un patrimonio di evidenze empiriche così





ampio che è difficile persino classificarlo. Usando le indicazioni di Yukl (2010) possiamo darne un'idea generale: per confermare l'importanza di intervenire come Psicologi in una organizzazione avendo una chiara consapevolezza del ruolo centrale della leadership su molti aspetti della vita organizzativa; per sottolineare che - viceversa - gran parte degli interventi psicologici centrati su singole questioni organizzative (ad esempio, miglioramento della comunicazione, delle dinamiche di un gruppo, delle motivazioni lavorative, ecc.) si riflettono o chiamano in causa anche il miglioramento della leadership:

**a.** si è dimostrata l'efficacia dei *comportamenti di leadership centrati sui compiti* che si esprimono secondo un'ottica di coordinamento (e sempre meno di "comando e controllo"). Essi sono salienti e hanno un diretto rilievo per l'acquisizione delle risorse necessarie al team, per il loro utilizzo funzionale ai risultati attesi, per un'appropriata valutazione dei risultati, per il miglioramento della qualità delle prestazioni (condivisione delle priorità e degli standard da ottenere) e della produttività complessiva.

**b.** I *comportamenti di leadership centrati sulle relazioni* danno impulso all'impegno delle persone sugli obiettivi mediante la crescita delle relazioni fiduciarie reciproche, la cooperazione e l'identificazione con il team o l'organizzazione.

Si è visto che tali comportamenti si esprimono in vari modi che risultano molto apprezzati come il

mentoring e il coaching (o la predisposizione di attività di *counselling* mediante professionisti esterni). Spesso si traducono in iniziative partecipative di consultazione e ascolto dei lavoratori prima di prendere decisioni importanti e di *team building* per avviare i gruppi, facilitare la cooperazione e l'identificazione organizzativa. Ricerche recenti di Psicologia della salute occupazionale mettono in risalto numerosi effetti positivi di questa componente della leadership sul benessere individuale e collettivo, sul clima di sicurezza, sulla prevenzione di infortuni e di condizioni stressanti, dell'uso di farmaci e di alcool (Kelloway e Barling, 2010).

**c. I comportamenti di leadership focalizzati sul cambiamento** hanno effetti di trasformazione di obiettivi, strategie e processi di lavoro positivi per la vita interna e facilitanti l'adattamento dell'organizzazione all'ambiente esterno.

Si è osservato un ruolo decisivo dei leader nel trovare una corrispondenza tra le competenze dell'organizzazione e il contesto esterno e nello stimolare cambiamenti quando esiste un gap tra le risorse disponibili e le esigenze del contesto. Questo tema è di particolare attualità in un contesto socio-economico che presenta molte minacce e un limitato numero di opportunità e sollecita innovazioni di vario tipo (tecnologiche e organizzative) che siano sostenibili per una organizzazione ed efficaci per competere con le altre. Si è osservato che una leadership "ambidestra" (cioè aperta al cambiamento ma anche prudente e realistica) facilita i cambiamenti, l'innovazione e la riuscita organizzativa (Zacher e Rosing, 2015).

Questi pochi cenni sugli effetti cruciali della leadership sulla vita organizzativa dovrebbero comunque: 1) facilitare la scelta degli oggetti prioritari di attenzione su cui gli Psicologi del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane possono costruire proposte di consulenza attraenti per le organizzazioni; 2) stimolare l'attenzione sui processi di sviluppo delle competenze per esercitare la leadership in modo più soddisfacente.

A questo ultimo riguardo ci limiteremo a sottolineare che, poiché svolgere funzioni di leadership comporta grandi responsabilità connesse con il farsi carico delle persone e l'assolvimento di compiti relazionali complessi, è piuttosto limitante (e ingenuo) accettare la credenza popolare che bastino disposizioni personali per avere successo. In realtà "leader non si nasce ma si diventa" e molte organizzazioni, ormai consapevoli delle inadeguatezze di una leadership creata solo per ragioni di convenienza, sono interessate a programmi di sviluppo delle competenze dei potenziali leader. Per esercitare la funzione di leadership una persona dovrebbe: potenziare conoscenze e *skills* per la costruzione di relazioni di fiducia con le persone; sviluppare una consapevolezza personale di quello che sta facendo e degli scopi effettivi delle proprie azioni; riflettere sulla nascita, la crescita e il mantenimento del team di cui si fa parte e sugli stili comunicativi ottimali da adottare; acquisire sensibilità all'ascolto e alle percezioni dei membri del gruppo; imparare a tenere conto delle loro valutazioni e feedback; preoccuparsi di creare connessioni con gli altri (persone e gruppi) significative per la vita organizzativa e di promuovere e proteggere il proprio gruppo nel sistema sociale e organizzativo in cui si è inseriti (Solansky, 2014). Dunque, diventare leader è un percorso di crescita personale e professionale che può avvalersi dell'*expertise* degli Psicologi del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane tradotta in tecnologie e moderne pratiche di apprendimento sul campo (ad esempio, attivando funzioni personalizzate di mentoring, di coaching, di *counselling*).



## Bibliografia

- Avey, J.B., Wernsing, T.S., e Palansky, M.E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: the mediating role of employee voice and psychological ownership. In *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Bennis, W., e Nanus, B. (1985). *Leadership: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.
- Brown, M. E., e Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. In *Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Haslam, S.A., Reicher S.D., e Platov M.J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*, Hove-New York: Psychology Press (Tr.it. *Psicologia del leader. Identità, influenza e potere*, Bologna, Il Mulino, 2013).
- Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. In *Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54.
- Hussain, M., e Hassan, H. (2016). The leadership styles dilemma in the business world. In *International Journal of Organizational Leadership* 5, 411-425.
- Kelloway, E.K., e Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. In *Work & Stress*, 24( 3), 260-279.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). *Leaders, Fools, and Impostors*. San Francisco: Jossey-Bass, (Tr.it. *Leaders Giullari e impostori*, Milano: Raffaello Cortina, 1998).
- Klenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. In *International Journal of Leadership Studies*, 3, 1, 68-97.
- Novara, F., e Sarchielli, G. (1996). *Fondamenti di Psicologia del lavoro*, Bologna: Il Mulino.
- Sarchielli, G., De Plato, G., e Albertini S. (a cura di), (2015). *Profili di leadership medica*. Bologna: Bononia University Press.
- Solansky, S. (2014). Education and experience impact leadership development psychological empowerment. In *Leadership & Organization Development Journal*, 35(7), 637-648.
- Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., e Wang, P., Wang, H., Workman, K., e Christensen, A.L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. In *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). New York, NY: Pearson Prentice Hall.
- Zacher, H., Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. In *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.



## Lo sviluppo di carriera nell'era della flessibilità: bisogni emergenti e pratiche professionali

a cura di **RITA CHIESA**, Psicologa, Ricercatrice in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni presso il Dipartimento di Psicologia, Università di Bologna

### La carriera nell'era della flessibilità: istruzioni per l'uso

Il termine flessibilità lavorativa è sicuramente ascrivibile a pieno titolo tra quelli abusati, e come tale rischia di perdere di interesse e significato. Rimane tuttavia innegabile che negli ultimi decenni il mondo produttivo abbia subito profondi cambiamenti che si ripercuotono sulle richieste che il mercato pone ai lavoratori in termini di competenze e capacità di adattarsi ad un contesto mutevole. Già nel 1996 un collega americano, Douglas Hall, pubblicava un manuale dal titolo *"The career is dead-long live the career!"*, ovvero *"La carriera è morta, lunga vita alla carriera!"*, per sottolineare come la definizione tradizionale di carriera, intesa come progressione (gerarchica) di ruolo all'interno di una unica organizzazione, dovuta principalmente all'anzianità e gestita secondo tempi e modi dettati dall'organizzazione stessa, attualmente trovi sempre meno riscontri nelle esperienze concrete dei lavoratori, specialmente dei più giovani, i quali affrontano percorsi di sviluppo professionale per nulla lineari, caratterizzati da numerosi passaggi di ruolo all'interno di organizzazioni differenti, che in molti casi non coincidono con un aumento di responsabilità o status. Per descrivere queste traiettorie sono state coniate diverse definizioni, ad esempio carriera senza confini (Defilippi e Arthur, 1994) o proteiforme (Hall e Mirvis, 1998), che rimangano sia gli aspetti di mobilità interorganizzativa

sia la necessità continua di aggiornare e adattare le proprie competenze alle richieste del contesto.

La letteratura psicologica che si è recentemente sviluppata sulle cosiddette "nuove forme di carriera" testimonia che nonostante la carriera non sia più quella che conoscevamo un tempo resta ancora un costrutto fondamentale per descrivere e comprendere il fil rouge che lega le numerose esperienze formative e lavorative che una persona matura lungo tutto l'arco di vita. Dunque, lunga vita alla carriera!

Una definizione interessante di carriera è quella che la considera *"la sequenza di esperienze (soggettive) e attività (oggettive) relative al lavoro, dirette a obiettivi personali e organizzativi, attraverso le quali la persona passa durante la sua vita, e che sono in parte sotto il proprio controllo, in parte sotto il controllo di altri"* (Hall, 2002, p.12). Questa definizione comprende infatti gli aspetti principali della carriera che lo Psicologo prende in esame, sia che si approcci a essa come ricercatore o come professionista.

#### • La dimensione soggettiva della carriera:

l'insieme dinamico di accadimenti che caratterizzano la storia formativa/lavorativa acquisisce un senso all'interno dello sviluppo globale della persona e della sua identità. In altre parole, tale senso è fortemente legato alla ricerca di coerenza e continuità nel tempo che riguarda sia il nesso tra le diverse esperienze lavorative maturate e

la propria identità professionale, sia le modalità di fronteggiamento delle transizioni lavorative all'interno di un contesto di vita che comprende diverse sfere (personale, familiare, ecc.). Nell'attuale scenario, in cui i percorsi lavorativi seguono traiettorie irregolari e imprevedibili e dunque non è possibile spesso identificare criteri oggettivi di successo, il successo soggettivo di carriera, ovvero il senso di soddisfazione e realizzazione nei confronti della propria vita lavorativa, appare un indicatore centrale per comprendere la carriera individuale, per questo molti interventi si sviluppano secondo un approccio di tipo narrativo, che permette appunto di esplicitare il senso che la persona attribuisce alla propria storia.

#### • Gli obiettivi individuali e organizzativi che guidano la carriera:

dal punto di vista individuale, la carriera è stata definita come un'azione a lungo termine intenzionale e diretta a un obiettivo (Young e Valach, 2008). Come tale, la sua pianificazione ed il suo sviluppo coinvolgono cognizioni, emozioni e comportamenti rispetto ai quali lo Psicologo può aiutare a sviluppare la capacità di riflessione e monitoraggio. Va inoltre ricordato che nella definizione degli obiettivi, i bisogni personali dialogano con le richieste organizzative e del contesto di vita e dall'efficacia di questo dialogo dipende in parte il livello di occupabilità personale, ovvero la capacità di trovare e mantenere un lavoro.

#### • Il controllo (reale e percepito) della persona sul proprio percorso lavorativo:

il distacco delle carriere individuali dalle progressioni pianificate all'interno delle medesime organizzazioni ha fatto sì che gli interventi di supporto allo sviluppo professionale si centrassero sempre di più sulla responsabilità individuale e sulle competenze per l'auto-gestione della propria carriera. Gli Psicologi sanno bene come la percezione di controllo sia un fattore chiave per attivare le persone rispetto ad un compito, ma

al tempo stesso, come mostrano chiaramente alcuni studi sulla disoccupazione, in alcuni casi l'eccessiva responsabilizzazione della persona rischia di trasformarsi in colpevolizzazione per uno stato che invece è influenzato in maniera rilevante da fattori contestuali che esulano dal proprio controllo, per questo motivo occorre favorire una valutazione realistica di vincoli e opportunità.

Riassumendo, la sfida attuale per i lavoratori è dunque quella di sviluppare la capacità di raggiungere obiettivi significativi a livello personale, mantenendo alta la propria occupabilità. Secondo alcuni autori (Kuijpers, Meijers, & Gundy, 2011) ciò è possibile mettendo in atto tre tipi di comportamenti:

1. comportamenti di tipo riflessivo, ovvero volti a riflettere sia sulle capacità che sono richieste per svolgere determinati lavori sia sulle proprie motivazioni, aspirazioni e valori che si vogliono realizzare nel lavoro;
2. comportamenti di tipo proattivo, ovvero diretti a ricercare opportunità professionali, prendere decisioni e intraprendere piani per realizzare i propri obiettivi lavorativi;
3. comportamenti interattivi, ovvero centrati a costruire e mantenere contatti utili alla sfera professionale.

Questi comportamenti sono sostenuti da tre sapori fondamentali (DeFillippi e Arthur, 1994): il "sapere come" consiste nel possedere (e/o essere in grado di apprendere) competenze professionali specifiche ma trasferibili che rispondano alle richieste del mercato; il "sapere perché" concerne la consapevolezza circa i propri interessi, bisogni, valori, aspirazioni, ecc.; infine, il "sapere con chi" coincide con la capacità di sviluppare e utilizzare le proprie reti sociali per avere informazioni e supporto utili a raggiungere i propri obiettivi professionali.

## Come cambiano gli interventi a supporto dello sviluppo di carriera

Naturalmente lo scenario appena delineato si pone come sfida non solo per i singoli lavoratori,

ma anche per i sistemi di istruzione e formazione, le organizzazioni produttive e le istituzioni pubbliche. Infatti, lo sviluppo delle competenze appena descritte, che rendono la persona un lavoratore efficace e soddisfatto in un contesto produttivo complesso ed imprevedibile, richiede un'azione trasversale ai sistemi che parta dalle prime esperienze di istruzione e accompagni tutto il percorso lavorativo e di formazione permanente. Tale azione si concretizza nelle pratiche di orientamento, la cui finalità è quella di promuovere *"la capacità di operare scelte consapevoli, costruire progetti professionali soddisfacenti e realizzabili e fronteggiare positivamente le transizioni che caratterizzano la storia formativa e lavorativa personale"* (Pombeni e Chiesa, 2009, p. 63). Nello specifico, è possibile descrivere tre principali funzioni delle pratiche orientative, informazione, formazione e consulenza, ciascuna delle quali concorre a rispondere ai bisogni emergenti legati allo sviluppo della carriera e può trarre vantaggio dal contributo della competenza professionale dello Psicologo.

#### Funzione informativa

L'informazione orientativa riguarda l'insieme delle attività di produzione ed erogazione di informazioni che consentono alle persone di venire a conoscenza delle caratteristiche e del funzionamento dei percorsi formativi, del mercato del lavoro e di avere a disposizione, per farne oggetto di riflessione, diverse alternative possibili e praticabili. L'avvento delle ITC ha rappresentato una grande op-

portunità per favorire l'accesso alle informazioni ad un numero molto elevato di persone, ma ha anche determinato il proliferare di informazioni non sempre valide ed affidabili, che tuttavia costituiscono un forte "rumore di fondo" per l'utente finale. Va inoltre ricordato che la ricezione e l'uso di informazioni dipende da differenti fattori, quali il collegamento dell'informazione stessa ad esperienze significative e contesti rilevanti per il ricevente, ed il modo in cui l'informazione è percepita come utile per risolvere, o almeno indirizzare alla risoluzione, i problemi e le richieste del ricevente. La competenza dello Psicologo rispetto ai processi comunicativi appare una risorsa importante per la formazione di differenti figure professionali che si dedicano alla produzione ed erogazione di informazioni, che sono tanto più efficaci quando mirate rispetto ai bisogni di differenti tipologie di clienti.

#### Funzione formativa

Indicata spesso con il termine *guidance*, la funzione formativa dell'orientamento intende sostenere la maturazione di un atteggiamento attivo e responsabile rispetto al fronteggiamento dei diversi compiti orientativi, intervenendo per potenziare sia la preparazione generale della persona, sia l'insieme di competenze specifiche finalizzate a monitorare in itinere le esperienze formative e lavorative e a progettarne l'evoluzione. In quanto azioni propedeutiche e preventive, soprattutto nel passato, le attività di *guidance* sono state concettualizzate come attività pedagogico-formativa e introdotte in

molte Paesi nei curricula scolastici in modo formale al fine di porre le basi sin dall'adolescenza per la costruzione un metodo per la gestione autonoma del processo di sviluppo vocazionale. Il moltiplicarsi delle situazioni di transizione lavorativa in età adulta ha stimolato un interesse crescente verso le azioni di *guidance* rivolte ad adulti. Esse risultano infatti efficaci sia come strumento di supporto al processo di ricerca del lavoro sia come vera e propria azione di accompagnamento al re-inserimento, soprattutto nei confronti di target portatori di bisogni speciali, come i disoccupati di lunga durata, le donne che cercano di re-inserirsi nel mercato dopo una lunga assenza, le minoranze etniche, le persone diversamente abili, etc. Sono infatti funzionali a promovere comportamenti di tipo proattivo e interattivo nella ricerca di opportunità e di una rete sociale che possa sostenere il proprio reinserimento. Lo Psicologo può essere certamente utile nel progettare e condurre percorsi di *guidance*, conoscendo le modalità di attivazione delle risorse personali al fine del superamento positivo della transizione.

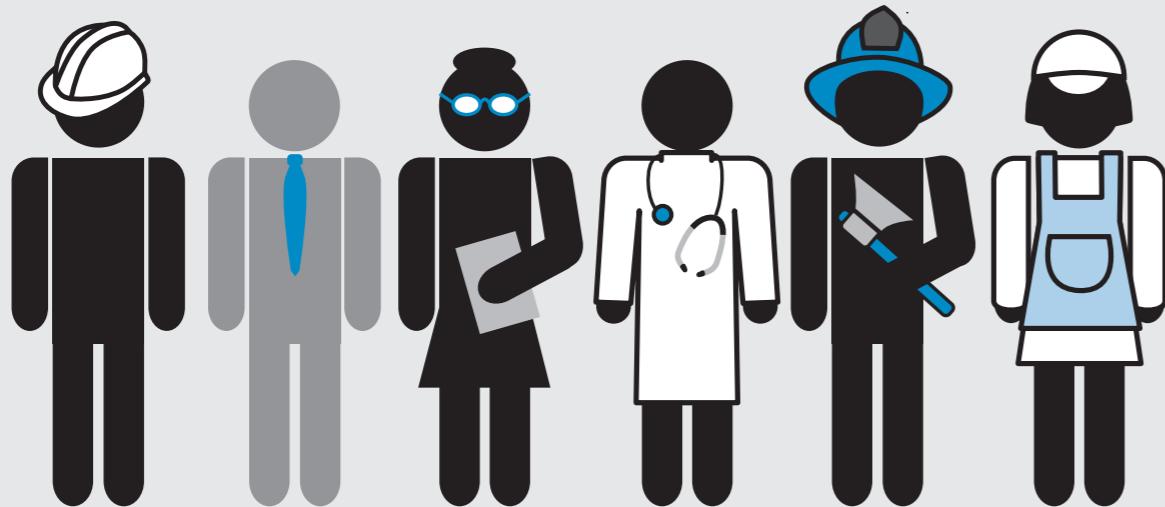
#### Funzione consulenziale

La funzione consulenziale orientativa è certamente quella che richiede una formazione specifica maggiore da parte di chi l'esercita. Comprende una serie di attività accomunate dal carattere processuale del percorso che si sviluppa attraverso una relazione e richiede disponibilità di tempi e spazi adeguati alla maturazione individuale del cliente. In generale, queste attività si pongono l'obiettivo di attivare un processo di ridefinizione e/o riorganizzazione delle dimensioni e dei fattori che permettono all'individuo di gestire il suo rapporto con le criticità connesse all'evoluzione professionale, partendo dall'identità personale e favorendo i processi decisionali e la definizione di progetti di sviluppo della propria storia formativa e lavorativa, con particolare riferimento alle condizioni di interdipendenza con altre sfere di vita (personale, relazionale, sociale, ecc.). Sostenere questo tipo di comportamenti riflessivi risulta determinante per

maturare un senso di continuità e direzione della propria carriera nonostante i percorsi frammentati che spesso caratterizzano le esperienze individuali odierne. In concreto la funzione consulenziale si traduce in pratiche differenti, tra cui si collocano il *counselling* di carriera e il bilancio di competenze, ciascuna delle quali richiede specifiche competenze in campo psicologico.

Il *counselling* di carriera si caratterizza come intervento rivolto principalmente a sostenere la ridefinizione del sé professionale a partire dall'esperienza personale e dalla sua evoluzione progettuale attraverso la narrazione del cliente e la competenza del consulente nell'identificare eventuali fattori ricorrenti (a livello di comportamenti, atteggiamenti e vissuti emotivi) ed eventi critici che hanno segnato lo sviluppo dell'esperienza formativa e lavorativa passata. Attraverso la narrazione la persona viene aiutata a ricostruire la propria storia plessa, riconoscendo e valorizzando le proprie risorse personali (caratteristiche, competenze, interessi, valori, etc.) e contestuali (opportunità e vincoli). Tale processo favorisce lo sviluppo di un progetto fondato al tempo stesso sulla coerenza con l'identità personale e socio-professionale e sulla ricerca di informazioni e la verifica empirica della sua fattibilità.

Il bilancio di competenze può essere definito come un percorso di consulenza centrato sulla competenza professionale, analizzata e compresa nelle sue diverse componenti (motivazionali, cognitive, comportamentali). L'attività di riflessione e ricostruzione della storia personale e professionale che si sviluppa al suo interno è infatti finalizzata ad evidenziare un "portafoglio di competenze" personale. Nel percorso di bilancio la valutazione delle competenze non persegue obiettivi quantitativi e oggettivi, ma privilegia un'ottica soggettiva in cui abbiano spazio l'acquisizione di consapevolezza da parte della persona e la valORIZZAZIONE di tutto il patrimonio posseduto. Per questo motivo il bilancio di competenze può essere considerato un luogo e un tempo nel quale la persona ha l'occasione di sviluppare una mag-



gior conoscenza di sé, ma anche un'occasione per progettare realisticamente il proprio sviluppo di carriera, riflettendo su trasferibilità e incrementabilità del proprio profilo di competenze.

## Conclusioni

Concludendo, i cambiamenti occorsi nel mondo del lavoro negli ultimi decenni hanno trasformato in maniera rilevante modalità e prospettive di sviluppo delle carriere individuali. Ciò rende sempre più necessario un investimento in un sistema di pratiche che possano favorire l'inclusione e la partecipazione all'interno dei contesti produttivi. Come evidenziato dal Cedefop - Centro europeo per lo sviluppo formazione professionale (2006), i vantaggi che si possono trarre dalla diffusione di queste pratiche sono riscontrabili a più livelli. Esse infatti possono contribuire a:

- porre **le persone** in grado di gestire e di programmare i propri percorsi d'apprendimento e di lavoro conformemente agli obiettivi di vita, collegando le loro competenze e i loro interessi all'istruzione, alla formazione e alle opportunità del mercato del lavoro, contribuendo così alla propria realizzazione;
- aiutare **gli enti preposti all'istruzione e alla formazione** ad avere studenti motivati, che si assumono la responsabilità del proprio apprendimento e si pongono propri obiettivi da raggiungere;



## Bibliografia

- Cedefop (2006). *Migliorare le politiche e i sistemi di orientamento lungo tutto l'arco della vita*. Luxemburg: European Centre for the Development of Vocational Training.
- DeFillippi, R. J. & Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: a competency-based prospective. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4), 307-324.
- Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hall, D.T., & Mirvis, P. H. (1996). The new protean career: Psychological success and the path with a heart. In D. T. Hall and Associates, *The career is dead-long live the career: A relational approach to careers* (pp. 15-45). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kuijpers, M., Meijers, F., & Gundy, C. (2011). The relationship between learning environment and career competences of students in vocational education. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), 21-30.
- Pombeni, M.L. e Chiesa, R. (2009). *Il gruppo nel processo di orientamento*. Roma: Carocci.
- Young, R.A., & Valach, L. (2008). Action theory: An integrative paradigm for research and evaluation in career. In J. Athanasou & R. van Esbroeck (Eds.), *International handbook of career guidance* (pp. 643-658). New York: Springer-Science.



## Strategie, metodi e strumenti per la gestione dello Stress Lavoro-Correlato: il valore aggiunto dello Psicologo

a cura di DINA GUGLIELMI, Psicologa, Dipartimento di Scienze dell'Educazione, Università di Bologna

### 1. Introduzione

Il tema del rischio stress lavoro-correlato e le attività ad esso associate nell'ambito della tutela della salute e sicurezza negli ambienti di lavoro è un tema ampio con molte sfaccettature di varia natura (giuridiche, psicosociali, organizzative) e molto è anche già stato scritto, di frequente con pochi dati disponibili sugli esiti degli interventi in questo ambito. L'obiettivo di questo contributo sarà quindi di mettere in luce il ruolo che in questi anni lo Psicologo si è ritagliato o può ritagliarsi alla luce degli strumenti e delle pratiche più diffuse.

Riprendiamo rapidamente un po' di storia, ampiamente nota a chi opera nel settore, per poi proseguire con una riflessione su alcuni esempi operativi di contributi a forte natura psicologica.

La letteratura scientifica sullo stress e benessere lavorativo è stata molto prolifica nell'ultimo mezzo secolo. Diversi modelli teorici sono stati sviluppati nel corso del tempo con lo scopo di definire i processi tramite i quali si sviluppa lo stress. Per un approfondimento di questi si consiglia di consultare il testo di Fraccaroli e Baldacci (2011), che presenta le principali teorie e modelli e offre inoltre un punto di vista operativo. Molto più recentemente rispetto alla letteratura scientifica, le normative europee e nazionali hanno mostrato interesse nel riconoscimento dello stress lavoro-correlato all'interno dei fattori di rischio per la salute e la sicurezza dei lavoratori. Già la definizione che troviamo

nell'**Accordo quadro europeo** (08/2004, art. 3) fa ampiamente comprendere come, di fatto, si parli di una tematica di stretta attinenza psicologica, anche se nei fatti non si è tradotta in questo modo. L'accordo definisce infatti lo stress come:

*"una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale, ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentano in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro (...) L'individuo è assolutamente in grado di sostenere un'esposizione di breve durata alla tensione, che può essere considerata positiva, ma ha maggiori difficoltà a sostenere un'esposizione prolungata ad una pressione intensa. Inoltre, individui diversi possono reagire differentemente a situazioni simili e lo stesso individuo può reagire diversamente di fronte a situazioni simili in momenti diversi della propria vita".*

Nello specifico, il contesto italiano accoglie l'accordo nel 2008 attraverso il Decreto Legislativo 81 (art. 28 comma 1), il quale prescrive che la valutazione debba riferirsi a *"tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004"*. Stabilita in questo modo l'obbligatorietà della valutazione dello stress lavoro-correlato per tutte le organizzazioni pubbliche e private, nel 2008 sem-

## Box 1 – Linee guida della Circolare Ministeriale emessa dalla Commissione Consultiva in data 18/11/2010

Le linee guida prevedono che la valutazione, con riferimento a tutte le lavoratrici e a tutti i lavoratori compresi dirigenti e preposti, si articoli in **due fasi**: una **valutazione preliminare** (necessaria) e una **valutazione approfondita** da attivare successivamente se sono stati individuati rischi e se le azioni correttive si sono mostrate inefficaci nel risolverli.

La valutazione preliminare consiste nella rilevazione di *"indicatori di rischio da stress lavoro-correlato (oggettivi, verificabili e, ove possibile, numericamente apprezzabili)"*, individuati dalla Commissione Consultiva, appartenenti "quanto meno" a tre famiglie distinte:

1. Eventi sentinella (indicatori aziendali potenzialmente critici, come infortuni, assenze, malattie, turnover, ...);
2. Fattori di contenuto del lavoro (orario di lavoro, carico di lavoro, ...);
3. Fattori di contesto del lavoro (evoluzione di carriera, rapporti interpersonali sul lavoro).

Per ciò che concerne gli strumenti della valutazione, in tale prima fase *"possono essere utilizzate liste di controllo applicabili anche dai soggetti aziendali della prevenzione che consentano una valutazione oggettiva e complessiva dell'intero contesto aziendale"*. È necessario rilevare l'andamento degli indicatori nel tempo (ideale almeno un triennio). La valutazione prende in esame non singoli, ma gruppi omogenei di lavoratori [...per attività ed esposizione ai rischi].

Per quanto concerne il ruolo delle figure della prevenzione presenti in azienda, si specifica che *"in relazione alla valutazione dei fattori di contesto e di contenuto occorre sentire i lavoratori e/o il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) o il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza Territoriale (RLST)"*. È proprio tale marcato coinvolgimento dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti che caratterizza e rende peculiare la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato rispetto a quella degli altri rischi. Nelle aziende di maggiori dimensioni è considerato adeguato l'utilizzo di un campione rappresentativo di lavoratori, la scelta delle modalità con cui sentire i lavoratori è comunque rimessa al datore di lavoro anche per quanto riguarda la metodologia di valutazione da adottare. Nel caso in cui la valutazione preliminare rilevi elementi di rischio da stress lavoro-correlato *"tali da richiedere il ricorso ad azioni correttive, si procede alla pianificazione e all'adozione degli opportuni interventi (ad esempio, interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi, formativi, ecc). Ove gli interventi correttivi risultino inefficaci, si deve procedere poi, [...], alla fase di valutazione successiva"*. La **valutazione approfondita** che prevede la rilevazione delle percezioni soggettive dei lavoratori, attraverso differenti strumenti quali ad esempio questionari, focus group ed interviste semi-strutturate è quindi obbligatoria nel caso in cui le azioni correttive predisposte a seguito della valutazione preliminare si siano rivelate inefficaci. Se la valutazione preliminare non rileva elementi di rischio da stress lavoro-correlato e, quindi, si conclude con un "esito negativo", tale risultato va riportato nel **Documento di Valutazione dei Rischi (DVR)** con la previsione, comunque, di un piano di monitoraggio.

bra aprirsi per gli Psicologi un ambito di intervento ricco e teso ad espandersi nel tempo.

Ma quale è il bilancio ad oggi per gli Psicologi? Possiamo leggere il bicchiere mezzo vuoto o mezzo pieno, dipende da quale prospettiva lo guardiamo. Nella prospettiva più pessimistica la Circolare Ministeriale (emessa dalla Commissione Consultiva in data 18/11/2010) che riporta le modalità che devono essere seguite per effettuare la valutazione del rischio stress lavoro-correlato *"indica un percorso metodologico che rappresenta il livello minimo di attuazione dell'obbligo di valutazione del rischio da stress lavoro-correlato per tutti i datori di lavoro pubblici e privati"* (ripresa nei punti principali nel box 1 per chi non si occupa già del tema) e fa emergere un ruolo dello Psicologo, soprattutto nella fase preliminare, poco definito e all'apparenza assente.

Mentre più spazio per il lavoro psicologico sembra essere lasciato nella cosiddetta valutazione "approfondita" dove è previsto l'utilizzo di strumenti propri della nostra professione (questionari, interviste, focus group). Anche se purtroppo va ricordato che, in base alle leggi vigenti, nessuna delle attività previste dal Decreto Legislativo 81/2008 è rivendicabile in senso stretto come un atto riservato allo Psicologo professionista. Anche se lo Psicologo può a pieno diritto svolgere tali attività sulla base delle competenze che possiede e che gli sono proprie.

Se però limitiamo l'intervento psicologico solo alla valutazione approfondita, sempre nella prospettiva "pessimistica" per la professione potremmo domandarci quante aziende hanno proceduto concretamente a questo secondo tipo di valutazione.

La risposta, pur in assenza di dati certi, sarebbe che le possibilità di intervento e di reale scesa in campo dello Psicologo sono state piuttosto scarse (almeno se confrontate con le attese del 2008).

Se invece vediamo il bicchiere "mezzo pieno" grazie a questa tematica è aumentata la possibilità degli Psicologi (anche se in misura minore di quanto sperato) di avvicinarsi alle organizzazioni pubbliche e private e fare apprezzare le competenze dello Psicologo non per obbligo normativo ma per la capacità di rispondere a reali bisogni. In altre parole su questo tema lo Psicologo "sul campo" concretamente si ritaglia un ruolo sulla base delle competenze e della relazione consulenziale che riesce a costruire con le organizzazioni. Volendo sintetizzare gli Psicologi sono per formazione qualificati a intervenire in tutte le fasi del processo previsto dal Dlgs. 81/2008, dall'individuazione e valutazione dei rischi, alla pianificazione delle azioni correttive, ma in alcune di queste attività possono anche dare un contributo che altri professionisti non sono in grado di dare. Pensiamo ad esempio alla previsione di come le persone si potranno comportare in futuro in condizioni date (ad es. in presenza di stressori potenziali), alla percezione del rischio da parte di lavoratori con caratteristiche, qualifiche, responsabilità diverse. Da un punto di vista più operativo possiamo fare riferimento alla prevenzione (formazione del personale; comunicazioni inerenti la salute e i rischi lavorativi; consulenza alla gestione del sistema organizzativo), all'elaborazione dati per diagnosi organizzativa e identificazione di associazioni tra stressori e loro effetti, all'interpretazione dei dati e restituzione secondo modalità di comunicazione efficace, ai suggerimenti per interventi migliorativi realisticamente integrabili con il funzionamento quotidiano dell'organizzazione.

L'elenco sarebbe ancora lungo, per una trattazione più ampia relativa ai punti su cui uno Psicologo può intervenire può essere ripreso il volume a cura del Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Psicologi dal titolo *"Rischio Stress Lavoro Correlato. Le competenze dello Psicologo nella valutazione e gestione"*.

Tra le tante questioni affrontate, l'intervento introduttivo nella sezione trattata da Guido Sarchielli approfondisce cosa contraddistingue l'attività dello Psicologo che si occupa del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane rispetto ad altri professionisti della sicurezza nelle attività relative allo stress lavoro-correlato sottolineando come lo Psicologo mostri, già nella definizione della propria figura professionale: a) una serie di competenze distinctive primarie che consentono di trattare i fattori causali e gli esiti dell'esperienza lavorativa; b) una gamma di competenze di integrazione con altre professionalità, per attuare interventi di natura complessa e interdisciplinare sulla realtà lavorativa. Detto questo, nonostante il tema centrale diventi la competenza e il lavoro sul campo dello Psicologo nella valutazione e gestione dello stress lavoro-correlato, l'argomento in apparenza più rilevante è sembrato essere, per diverso tempo, quello degli strumenti e dei metodi da utilizzare. In realtà data la grande attenzione rivolta negli ultimi anni a questo tema sono nati strumenti e metodi diversi per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato. Considerati tre aspetti rilevanti e cioè validità dimostrabile, attendibilità dimostrabile e il riferimento a un modello scientificamente riconosciuto, la disponibilità è comunque ampia e diversificata. Il problema principale di frequente è la modalità con cui viene gestito il processo e utilizzati gli strumenti. Il metodo ad oggi più largamente utilizzato in Italia è quello proposto da Inail (INAIL, 2011, oggi disponibile nella riedizione 2017) che rappresenta un adattamento dell'approccio *Management Standards* proposto dall'ente governativo britannico *Health and Safety Executive* adattato per renderlo coerente con le indicazioni della Commissione Consultiva. Il metodo prevede infatti l'utilizzo di liste di controllo in fase preliminare che permettono di valutare il grado di rischio e l'utilizzo in fase approfondita di un questionario, denominato strumento indicatore, che rileva 7 fattori potenzialmente legati ad esiti negativi di stress lavoro-correlato: Domanda, Controllo, Supporto del Superiore, Supporto dei Colleghi, Rapporti Interpersonali,

Ruolo, Cambiamento. Senza entrare nella bontà o meno degli strumenti e del metodo (che riprende uno dei modelli europei maggiormente accreditati e se ben applicato ha sicuramente una sua solidità) il tema principale è l'uso o la traduzione operativa che ne viene fatta ad essere in diversi casi problematica. Un numero consistente di organizzazioni, infatti, si limita all'utilizzo delle liste di controllo in valutazione preliminare. Già su questo primo punto si potrebbe aprire una discussione perché di fatto si tende a rendere oggettivo un fenomeno che è per sua natura soggettivo anche se limitatamente alla fonte dello stress in ambito lavorativo. Se poi si aggiunge il coinvolgimento dei lavoratori o dei loro rappresentanti che non sempre è presidiato con le opportune modalità e la definizione dei gruppi omogenei che, anche per oggettive difficoltà a reperire i dati, viene definita non sulla base della reale esposizione al rischio, l'esito della valutazione si allontana pesantemente dall'oggettività reclamata. Questi aspetti operativi trovano un utile approfondimento e chiarimento nel documento elaborato dal Coordinamento Tecnico Interregionale dal titolo *"Stress lavoro-correlato, indicazioni per la corretta gestione del rischio e per le attività di vigilanza, alla luce della lettera circolare del 18 novembre 2010 del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali"*.

Oltre al metodo INAIL, tra gli altri strumenti e metodi per condurre correttamente la valutazione del rischio stress, che non possono essere analizzati per motivi di spazio, si possono ricordare i metodi *Objective Stress Factor Analysis - OSFA*; (Argentero e Candura, 2009) e *Stress Assessment Research Toolkit* (StART; Panari, Guglielmi, Ricci, Tabanelli, e Violante, 2012). Tra gli strumenti che possono essere utilizzati per la valutazione approfondita si possono invece richiamare (anche qui in maniera non esauristica) il Questionario sul Benessere Organizzativo (Q-Bo; De Carlo, Falco, e Capozza, 2008), l'*Organizational and Psychosocial Risk Assessment* (OPRA; Magnani, Mancini, e Majer, 2009) e il Questionario Multidimensionale sulla Salute Organizzativa (MOHQ; Avallone e Paplomatas, 2005).

Se però la riflessione vuole essere sullo spazio di competenza dello Psicologo, e soprattutto sulle problematiche di attuazione (che valgono per tutti i metodi) accennate in precedenza in relazione al metodo INAIL, soffermarsi solo sugli strumenti è riduttivo. Al contrario può invece valere la pena un approfondimento centrato maggiormente sui processi e sugli interventi. Visto che la letteratura e le prassi (si veda anche la proposta INAIL nella sua componente gestionale) hanno spostato l'attenzione dalla mera valutazione alla gestione del rischio, può essere utile soffermarsi su come uno Psicologo possa intervenire in questo processo di gestione.

Di seguito riportiamo quindi due esempi di ambito di intervento in cui lo Psicologo può apportare un contributo rilevante, il primo relativo alla partecipazione dei lavoratori al processo di valutazione e gestione del rischio e il secondo come esempio innovativo di interventi di gestione dello stress.

## 2. L'importanza degli interventi partecipati e il ruolo dello Psicologo

Diversi modelli prevedono che debbano essere i lavoratori a partecipare attivamente agli interventi organizzativi per il benessere, perché sono i maggiori conoscitori del loro ambiente di lavoro e coloro che direttamente possono subire le conseguenze di caratteristiche potenzialmente stressanti. Come abbiamo visto a differenza di altri tipi di rischi (es. fisici, chimici) le caratteristiche psicosociali del lavoro non sono rischiose di per sé ma possono essere percepite rischiose dal singolo lavoratore nel momento in cui sente di non avere risorse adeguate ad affrontarle (es. un lavoratore può non sentirsi in grado di svolgere adeguatamente un compito o rispettare una scadenza). In questo un approccio di intervento partecipativo può rivelarsi prezioso perché è il lavoratore che, riferendo le sue percezioni, può fare luce su un aspetto critico per il benessere su cui si potrà successivamente intervenire (es. nello specifico della valutazione dello stress lavoro-correlato, nella fase di valutazione preliminare).

In questa prospettiva Nielesen, Stage, Abildgaard e Brauer (2013) hanno proposto un modello di intervento chiamato PIOP (*Participatory Interventions from an Organizational Perspective*), articolato in cinque fasi principali in cui è assicurata la partecipazione dei lavoratori come agenti di cambiamento. Si tratta di un modello che può trovare un utilizzo e una forte qualificazione dello Psicologo nei diversi interventi volti alla promozione della salute in ambito lavorativo tra cui anche la gestione del rischio stress lavoro-correlato. In particolare nella soluzione di alcune delle criticità segnalate in precedenza, oltre a rispondere ad uno dei temi ancora aperti circa la necessità di definire come e da chi deve essere verificata l'efficacia degli interventi correttivi qualora emergano fattori di rischio.

### 2.1 Il processo PIOP (*Participatory Interventions from an Organizational Perspective*)

Le fasi principali dell'intervento PIOP sono di seguito riportate come descritte dagli autori<sup>(1)</sup>.

#### 1- Avvio (Initiation)

La fase di avvio prevede la costituzione di uno *steering group* (gruppo di governo) formato dal management, rappresentati dei lavoratori e delle diverse funzioni (es. HR), o, in organizzazioni più grandi, diversi *steering group*. Lo *steering group* svolge la funzione operativa di monitoraggio sul progresso quotidiano delle azioni (es. definizione degli obiettivi generali, della strategia comunicativa rivolta ai partecipanti, discussione degli strumenti e risultati della diagnosi per la definizione di quali azioni intraprendere) e di quella strategica di gestione e monitoraggio dell'intero processo (identificare le aree partecipanti, la coerenza degli obiettivi, monitoraggio delle risorse e dei vincoli/ostacoli). In questa fase è utile nominare un *project champion* (esperto HR o di benessere occupazionale) il

cui compito sarà di monitorare l'avanzamento dei lavori, gestire gli incontri dello *steering group* e dei workshop con i partecipanti, di adattare il progetto alle caratteristiche dei partecipanti, fornire spunti di discussione sui fattori di rischio psicosociale e il benessere e su come gestirli (anche in questo caso il riferimento a competenze di ambito psicologico sono esplicite). In avvio sono previsti anche dei workshop con il management e con i rappresentanti dei lavoratori (per introdurli al progetto di intervento, discutere dei loro atteggiamenti verso i possibili cambiamenti e per discutere del loro ruolo di congiunzione tra figure operative e direttive). Infine la fase di avvio prevede la definizione di un piano comunicativo.

#### 2 - Diagnosi (screening phase)

Prima di definire ogni azione è necessario conoscere le richieste e le risorse che caratterizzano l'organizzazione per comprendere le condizioni lavorative dei partecipanti e delle risorse a disposizione dello *steering group*. In questa fase è necessaria la scelta e la messa a punto di strumenti utili a riconoscere fattori di rischio rilevanti per le persone che parteciperanno al cambiamento, facendo attenzione a usare strumenti adeguati alla specificità del contesto. Gli autori suggeriscono l'utilizzo di interviste e questionari costruiti ad hoc. L'intervista, tramite domande aperte, è utile per ricostruire la percezione che i lavoratori hanno delle loro condizioni lavorative, sfruttandone la descrizione che ne fanno direttamente.

A partire dal contenuto delle interviste sono definiti degli item linguisticamente neutri da utilizzare in questionari costruiti ad hoc utili ad avere anche dati quantitativi, alla base della progettazione delle azioni. In questa fase è prevista anche un'analisi delle risorse e strumenti a disposizione dell'organizzazione per la gestione del benessere, svolta con rappresentanti delle diverse funzioni organizzative.

<sup>(1)</sup> Nielsen, K., Stage, M., Abildgaard, J. S., & Brauer, C. V. (2013). Participatory intervention from an organizational perspective: employees as active agents in creating a healthy work environment. In *Salutogenic organizations and change* (pp. 327-350). Springer Netherlands

**3 – Pianificazione delle azioni (action planning)**

La pianificazione delle azioni è sviluppata sulla base dei dati ottenuti nella fase precedente. Questi saranno analizzati in modo da avere informazioni sugli aspetti del lavoro considerati maggiormente problematici o positivi e di capire quanto questi possano essere legati ad esiti come il *work engagement* e il *burnout*. Tali analisi saranno poi successivamente presentate in brevi report per ogni settore organizzativo coinvolto. Questa modalità di azione può essere utile allo *steering group* per rimarcare la frequenza e la gravità di un problema e poter raggruppare le criticità emerse in categorie più ampie, per stabilirne il livello di priorità con il quale affrontarle e se ci sono le risorse per farlo. Successivamente, si auspica una discussione sui temi prioritari per capire se un fattore emerso dall'analisi dei dati può essere effettivamente la causa del problema. Si definiscono gli obiettivi, i sotto-obiettivi e i responsabili per ogni piano di azione, piano di azione che sarà successivamente rappresentato in maniera grafica. Per quanto riguarda le figure direttive, anche in questo caso saranno identificate delle priorità, affrontate con azioni su quattro livelli: organizzativo, di leadership, di gruppo e individuali.

**4 – Messa in atto (implementation)**

I piani di azione devono essere ben visibili e rappresentati per essere discussi ad ogni incontro degli attori coinvolti. Inoltre tutti i cambiamenti che non avvengono in tutta l'organizzazione devono essere discussi nei meeting in modo tale che tutti ne siano consapevoli, anche per implementare eventuali correzioni.

**5 – Valutazione (evaluation)**

Dopo 12-18 mesi dalla conclusione dell'intervento, è necessaria una valutazione, utilizzando gli stessi strumenti della fase di diagnosi per capire se l'intervento ha avuto gli effetti auspicati, cioè se un determinato aspetto lavorativo è conside-

rato meno problematico e se produce o meno un effetto sugli esiti dell'esperienza lavorativa. Si possono ottenere dati sull'efficacia dell'intervento anche tramite indicatori oggettivi come i *rating di performance*, gli indici di *turnover*, dati su assenze. Gli autori sottolineano anche l'importanza della valutazione dell'intervento in itinere per rilevare l'impatto delle percezioni individuali rispetto ai piani di azione e alle attività messe in atto, l'impatto delle contingenze organizzative rispetto al progresso dell'intervento, l'impatto dell'intervento stesso, in termini di efficacia nel raggiungimento dei risultati parziali e di accordo tra azione e progetto. Questa valutazione è utile per identificare i meccanismi del cambiamento e spiegare come questo ha luogo, come ad esempio cosa non ha funzionato per una certa attività, quali fattori hanno favorito il passaggio da una fase all'altra. In questa fase si possono utilizzare interviste, osservazioni e questionari.

**3. Quale spazio per lo Psicologo nelle azioni correttive?**

Un altro punto, tra i tanti che è bene richiamare, è quello delle azioni correttive, in particolare il nodo relativo alla necessità di individuare azioni mirate ai rischi effettivamente emersi in fase di valutazione, nodo che sembra rappresentare una delle principali criticità nel processo.

Se vogliamo riflettere in senso più ampio sulla gamma degli interventi che uno Psicologo può realizzare o proporre per prevenire, contenere o trattare lo stress in ambito lavorativo può essere utile riprendere la nota classificazione che identifica tre diversi livelli di intervento rivolti alla prevenzione e riduzione dello stress<sup>(2)</sup>: gli interventi di **prevenzione primaria** che hanno l'obiettivo di intervenire sui fattori situazionali e organizzativi che determinano lo stress per ridurne l'insorgenza, gli interventi di **prevenzione secondaria** indirizzati a proteggere il benessere degli individui e a rafforzare le persone nella gestione delle situazioni di stress e infine

gli interventi di **prevenzione terziaria** finalizzati a ridurre o curare gli effetti negativi dello stress sulle persone. Gli interventi di prevenzione primaria che di fatto dovrebbero rappresentare le azioni prevalenti nella gamma delle azioni correttive da attuare nel processo di gestione dello stress lavoro-correlato sono quelli che agiscono sulle fonti di stress e sono quelli di maggiore interesse alla luce della normativa sulla salute e sicurezza sul lavoro. Obiettivo è modificare l'ambiente organizzativo e psicosociale di lavoro intervenendo sui fattori di rischio. Possono essere inseriti in questa tipologia ad esempio la ristrutturazione dei compiti (*job design*), il potenziamento della *leadership* (che ricopre un ruolo importante nell'influenzare altre fonti di stress), politiche e servizi di conciliazione lavoro-famiglia, chiara definizione dei ruoli, rafforzamento del supporto sociale.

Con tutte le attenzioni del caso, ampiamente segnalate dal documento interregionale citato in precedenza, necessarie per identificare azioni correttive mirate ai fattori di rischio emersi nella valutazione dello stress, in una parte di questi lo Psicologo può ampiamente mettere in gioco le proprie competenze (anche di natura differente).

Non potendo entrare nel merito dei diversi tipi di intervento riportiamo di seguito un esempio recente di un protocollo di intervento che potremmo classificare di prevenzione secondaria o terziaria ma che fa comprendere appieno come la competenza dello Psicologo possa applicarsi dalla gestione del processo di valutazione nella prospettiva organizzativa (con l'esempio illustrato in precedenza) fino alla gestione dello stress in una prospettiva individuale.

**3.1 I dispositivi mobile come nuova frontiera per gli interventi di gestione dello stress?**

Sebbene gli utilizzi e le applicazioni della tecnologia mobile vengano quotidianamente estesi ai più

disparati ambiti di vita, la sperimentazione di interventi di gestione dello stress ancorati a tali mezzi è una opportunità di concezione recente.

A questo proposito, un gruppo di ricercatori dell'Università di Lueneburg (Germania), ha sperimentato una tecnica iSMi (*Internet-based stress management intervention*) su un campione di 264 lavoratori di diversa estrazione professionale<sup>(3)</sup>. L'intervento GET.ON Stress, che si configura come formazione guidata alla gestione dello stress mediante web e **mobile**, si basa su uno dei modelli più tradizionali dello stress come quello transazionale di Lazarus, ma combina una componente più classica di potenziamento delle strategie di *coping* con le strategie di regolazione emotiva. In questa cornice trovano spazio i cardini essenziali all'adozione di condotte proattive e funzionali, vale a dire le tecniche di *goal setting*, di pianificazione delle azioni e di fronteggiamento delle fonti di stress. In particolare, l'intervento applicato da questi ricercatori consiste in 7 sessioni che uniscono una componente informativa ad esempi pratici, esercitazioni interattive, quiz, video, fogli di lavoro e file mp3 scaricabili dalla piattaforma web:

- la sessione 1 prevede una introduzione al modello transazionale dello stress, con focus sulle strategie di *coping* focalizzato sulle emozioni e sui problemi;
- nelle sessioni 2 e 3 i partecipanti lavorano sulla propria capacità di risoluzione dei problemi, con l'apprendimento di una strategia a sei step di soluzione dei problemi validata mediante ricerche precedenti;
- le sessioni dalla 4 alla 6 si focalizzano sulla regolazione delle emozioni mediante l'acquisizione e applicazione dei principi derivanti dalla *Affect Regulation Training* (ART), che contempla anche tecniche pratiche di rilassamento muscolare e respiratorio.
- l'ultima sessione si concentra sulla pianificazione del futuro, mediante una riflessione sul-

<sup>(2)</sup>Per una presentazione esaustiva si veda Fraccaroli F. e Balducci C. (2011) Stress e rischio psicosociali nelle organizzazioni. Bologna: Il Mulino.

<sup>(3)</sup>Heber, E., Lehr, D., Ebert, D. D., Berking, M., & Riper, H. (2016). Web-based and mobile stress management intervention for employees: a randomized controlled trial. *Journal of Medical Internet Research*, 18(1).

la soddisfazione delle aspettative iniziali verso la formazione, sulla aumentata consapevolezza dei sintomi di una condizione di stress e la definizione di un obiettivo futuro legato a questo vissuto.

L'utilizzo del *mobile* passa anche attraverso l'invio di sms automatici che, una o più volte al giorno, ricordano la messa in atto di brevi esercizi legati alle tecniche di rilassamento apprese.

Un aspetto importante di questo progetto risiede nella presenza della figura dell'e-coach, vale a dire lo Psicologo che al termine di ciascuna sessione fornisce a ogni partecipante un feedback scritto volto a mantenere il coinvolgimento e la motivazione. Inoltre, la figura dello Psicologo viene coinvolta anche riguardo un ulteriore aspetto dell'intervento, vale a dire la figura di un esperto che offre supervisione all'e-coach durante tutta la durata del percorso.

I primi risultati suggeriscono una efficacia di questa modalità di intervento sul breve e sul lungo termine sia rispetto ai livelli di stress, sia in riferimento ad una serie di indicatori di benessere individuale, ad esempio i sintomi di depressione ed esaurimento emotivo.

Queste prime evidenze suggeriscono che le tecniche iSMI possono rappresentare una nuova frontiera per la figura dello Psicologo negli interventi di gestione dello stress, delineando uno strumento che, rispetto ad approcci alla formazione più tradizionali, unisce i vantaggi della flessibilità, la fruibilità 24 ore su 24, la possibilità di intervenire su larga scala (coinvolgendo anche chi mostra resistenze verso la formazione in presenza) e costi economici/organizzativi contenuti.



## Posta Elettronica Certificata PEC

Ricordiamo a tutti gli Iscritti che la Legge n. 2/2009 ha istituito **l'obbligo per tutti gli Iscritti in Albi professionali di attivare un indirizzo PEC (Posta Elettronica Certificata)** e che le normative relative al Processo Civile Telematico e al Sistema Tessera Sanitaria hanno reso fondamentale il possesso di tale indirizzo.

Al fine di agevolare i Colleghi, **l'Ordine offre gratuitamente una casella PEC a ciascun Iscritto all'Albo. L'iniziativa è stata attivata in collaborazione con l'Ordine Nazionale** che ha stipulato il contratto a livello nazionale e gestisce la fase organizzativa dell'attivazione: infatti per ottenere la casella PEC è sufficiente accedere all'area riservata sito web del CNOP ([www.psy.it](http://www.psy.it)), selezionare la voce PEC e seguire l'apposita procedura guidata.

Per ulteriori informazioni è possibile consultare il nostro sito web alla voce **"Servizi agli Iscritti" > "PEC"** della sezione **PER IL PROFESSIONISTA**.

L'aumento della competitività presente nei mercati, nazionali ed internazionali, ha portato le organizzazioni a prestare sempre più attenzione alle procedure tese a migliorare la produttività. Anche per questo, nell'ambito della gestione delle risorse umane è recentemente aumentata la considerazione data ai processi di valutazione. Ciò è avvenuto anche nella Pubblica Amministrazione dove la valutazione della performance dei dipendenti è stata oggetto di nuove normative, si veda ad esempio il decreto legislativo del 25 maggio 2017, n. 74, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 30 del 7 giugno 2017 che ha appunto lo scopo di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico e garantire l'efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni. Le procedure di valutazione del personale possono avere ambiti e obiettivi diversi. Classicamente tali sistemi hanno avuto come oggetti le posizioni organizzative, cioè sostanzialmente i ruoli, con il fine di stimare l'importanza di ognuna di esse per l'azienda, anche in chiave remunerativa per i dipendenti; le procedure di valutazione del personale possono avere come focus le competenze, cioè in sintesi il patrimonio di conoscenze, qualità e capacità possedute da un lavoratore, con il fine di evidenziare la congruenza rispetto agli obiettivi organizzativi; altro oggetto può essere il potenziale, cioè essenzialmente le caratteristiche dei lavoratori non ancora espresse nelle attività correnti, con l'obiettivo ad esempio di definire i percorsi di carriera. Infine tali

sistemi possono focalizzarsi sulle prestazioni, cioè quello che una persona ha fatto sul lavoro rispetto a quanto richiesto dal suo ruolo. Con valutazione delle prestazioni una volta si indicava una procedura abbastanza semplice che consisteva nella stesura da parte di un dirigente di una breve relazione annuale sulle prestazioni di un lavoratore, seguita spesso dalla discussione tra valutatore e valutato su quanto scritto.

### Comportamenti vs. Prestazioni vs. Risultati

I comportamenti si riferiscono a ciò che i lavoratori fanno; ma i comportamenti di una persona sul lavoro sono numerosi e non tutti afferiscono alle prestazioni. Quando le persone fanno qualcosa in linea con il ruolo previsto e/o qualcosa che fa la differenza in relazione agli obiettivi organizzativi si assiste a episodi comportamentali che costituiscono il dominio della *job performance*. La prestazione si collega ai risultati, differenziandosi però da questi, poiché i risultati fanno riferimento a cambiamenti di stati o condizioni inerenti oggetti e/o persone: i risultati sono le conseguenze per l'azienda della prestazione del lavoratore, essi si posizionano quindi su un piano diverso, più facilmente riconducibile a quantificazioni anche di taglio economico.

### I due principali approcci

Oggi giorno la valutazione delle prestazioni è diventata una denominazione generale, attribuita a varie attività che si esplicano all'interno di processi organizzativi talvolta molto complessi, attraverso la



## JOB PERFORMANCE

quale le organizzazioni cercano di monitorare ed analizzare le performance dei dipendenti, sviluppare le loro competenze, migliorare la produttività ed i risultati conseguiti nonché valorizzare le buone pratiche e distribuire premi.

Quando emerge forte l'intento, non tanto di dare un giudizio sull'operato dei dipendenti, quanto di assicurare una gestione continuativa delle prestazioni, in un'ottica di miglioramento e di sviluppo, si tende a parlare di *performance management*.

Proprio per mostrare le varie forme che questi processi possono assumere, mettiamo a confronto, più nel dettaglio, *performance appraisal* e *performance management*.

La *performance appraisal* è un processo teso a conoscere, analizzare, misurare, valutare e sviluppare le prestazioni di un dipendente. È un procedimento che, come è stato detto, prende essenzialmente in considerazione che cosa una persona ha fatto sul lavoro rispetto a quanto gli è stato chiesto di fare. In generale, il fine del processo risulta duplice: rendere il contesto organizzativo più efficiente e migliorare la professionalità dei dipendenti. Più in dettaglio gli obiettivi possono essere divisi in quelli di primo livello, che consistono essenzialmente nell'esaminare il lavoro svolto dai dipendenti, valutare la prestazione fornita e comunicare la valutazione direttamente agli interessati, e in quelli di secondo livello che comprendono il miglioramento delle prestazioni dei lavoratori e quindi dell'orga-

nizzazione, favorire lo sviluppo professionale, ottimizzare la pianificazione del lavoro da svolgere, e offrire la possibilità di disporre di informazioni utili alla gestione delle risorse umane.

*Performance management* è un processo che comprende, in maniera integrata, la definizione di obiettivi, la valutazione, la gestione e lo sviluppo delle prestazioni in modo da allineare gli obiettivi di performance individuale con obiettivi più ampi dell'organizzazione. Risulta quindi un processo sistematico e continuo di individuazione, misurazione, sviluppo ed allineamento delle prestazioni di individui e gruppi con gli obiettivi strategici dell'organizzazione. In questa ottica, entrano a far parte del processo non solo le attività di valutazione della performance che possono essere circoscritte e diluite nel tempo ma anche le azioni di gestione quotidiana. È un mezzo per monitorare e governare le prestazioni all'interno di un quadro concordato di obiettivi pianificati, standard e requisiti di competenza.

Le principali differenze che emergono tra procedure di *performance appraisal* e di *performance management* possono essere così riassunte: a differenza della *performance management* nella *performance appraisal* solitamente non rientrano direttamente gli obiettivi strategici dell'azienda. In secondo luogo i sistemi di valutazione delle prestazioni di solito non includono ampi e continui feedback ai dipendenti tesi a migliorarne le sue

prestazioni. Questi due sistemi che qui vengono presentati in maniera netta e contrapposta, nei contesti organizzativi si ritrovano spesso ibridizzati e declinati rispetto le specifiche necessità. Entrando più nel dettaglio dei sistemi di valutazione delle prestazioni emerge che le aziende, pur attribuendo a questi lo scopo generale di migliorare le performance, possono porre obiettivi di natura diversa: vi sono procedure con obiettivi di taglio amministrativo, che collegano i risultati della procedura stessa al sistema di ricompense, e sistemi con obiettivi di sviluppo, che impiegano i risultati per definire solo percorsi di crescita professionale. Quando il fine della valutazione della performance consiste nello sviluppo, il focus della valutazione viene posto sulle abilità e sulla possibilità di migliorarle attraverso il feedback e la definizione di percorsi di crescita professionale; al contrario, quando l'obiettivo della valutazione coincide con la predisposizione di decisioni amministrative, il focus viene posto sugli aspetti motivazionali estrinsechi della performance, intesi in termini di attribuzione di premi e punizioni.

In letteratura si trovano posizioni diverse tra gli autori, c'è chi è a favore di procedure che abbiano un obiettivo doppio e c'è chi è a favore di procedure che abbiano uno solo dei due obiettivi.

### Le principali fasi

Vediamo adesso le fasi che costituiscono un processo di valutazione delle prestazioni. Esse si presentano come articolate e complesse e necessitano di essere adattate alle peculiarità del contesto organizzativo. Generalmente il processo può essere diviso in due parti: la prima raggruppa le fasi inerenti la progettazione e l'implementazione della procedura e la seconda include le fasi del sistema stesso di valutazione.

Tra le prime fasi è possibile enunciare quella riferita alla definizione degli obiettivi principali della procedura di valutazione: gli intenti possono essere prevalentemente di taglio gestionale, ad esempio per agevolare il sistema di incentivi economici, oppure di sviluppo, ad esempio per favorire la

raccolta di informazioni utili alla progettazione di percorsi formativi.

Altre decisioni importanti sono quelle che riguardano chi effettuerà le valutazioni ed il feedback ai valutati e come saranno gestite le informazioni; ad esempio le valutazioni ed il feedback verranno realizzate dal superiore diretto oppure dal dirigente responsabile della struttura. Inoltre, devono essere scelte, sviluppate e verificate le tecniche da impiegarsi per la valutazione, ovvero le schede di valutazione, nonché si deve informare e formare valutati e valutatori sulle procedure. Successivamente vi è la raccolta delle informazioni durante l'intero periodo di valutazione con la possibilità dei primi feedback. Segue alla fine del periodo di valutazione la formulazione e la comunicazione delle valutazioni. Ed infine vengono definiti gli interventi, ad esempio formativi, tesi a sviluppare le prestazioni. Procedure complesse come queste possono svilupparsi in maniera specifica sulla base degli intenti e delle caratteristiche dell'organizzazione, dei vari partecipanti (valutatori e valutati) e delle risorse a disposizione.

Occorre dire che una procedura come questa si deve integrare con altri processi di gestione delle risorse umane. I sistemi di valutazione delle prestazioni possono interfacciarsi con i processi formativi offrendo informazioni utili alla definizione di interventi formativi, possono contribuire alla gestione del sistema retributivo, indicando i lavoratori ai quali orientare alcuni benefits, possono agevolare l'ottimizzazione delle procedure di selezione del personale, permettendo di comprendere se e come alcune tecniche di selezione riescano a prevedere le prestazioni in un dato ruolo.

La ricerca scientifica ha raccolto evidenze da una parte sull'efficacia di queste procedure in merito, ad esempio, al miglioramento delle prestazioni e della produttività, all'aumento del coinvolgimento dei lavoratori ed alla loro soddisfazione, dall'altra sui possibili rischi della valutazione delle prestazioni in riferimento, ad esempio, alla percezione di un aumento di pressione sui lavoratori ed ai conflitti che si potrebbero generare tra valutato e valuta-

tore o anche tra valutati stessi, là dove vi siano dei sistemi altamente competitivi.

### Il possibile ruolo dello Psicologo

Dopo aver brevemente descritto le procedure di valutazione delle prestazioni, vediamo adesso quale può essere il ruolo dello Psicologo in queste. Per fare ciò incrociamo le sue competenze con le attività previste in tali procedure.

- Per prima cosa, i sistemi di valutazione delle prestazioni si focalizzano su comportamenti in contesti lavorativi, ambito sul quale la Psicologia del lavoro e delle organizzazioni ha fornito importanti contributi non solo di carattere teorico ma specialmente di ampia valenza applicativa.
- Le procedure di valutazione vengono spesso costruite e sviluppate in situazioni conflittuali, o almeno per prevenire situazioni conflittuali, ed anche in questo la nostra professionalità può dare contributi utili sia all'organizzazione che ai lavoratori.
- Questi sistemi si basano su un core metodologico, formato da strumenti di valutazione, ovvero impiegano tecniche che sono di uso frequente nella nostra professione.

• In queste procedure le relazioni e la comunicazione svolgono un ruolo primario, si pensi alla delicatezza di un colloquio nel quale un dirigente presenta la sua valutazione al proprio collaboratore: noi Psicologi possiamo formare i vari attori affinché questi *setting* siano i più costruttivi per le diverse parti.

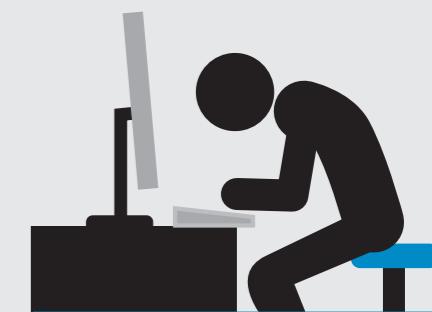
• Infine, non per ultimo, i modelli e le pratiche di *career counseling* possono dare agli Psicologi importanti contributi per costruire procedure di valutazione delle prestazioni che stimolino i lavoratori a porre un'attenzione continua e proficua alla loro crescita professionale.

Quindi, sebbene le attività professionali previste nelle pratiche di valutazione delle prestazioni non siano esclusive della nostra professione, noi come Psicologi possiamo svolgere un ruolo importante ed offrire un valore aggiunto per far crescere professionalmente sia le organizzazioni che i lavoratori. Occorrono ovviamente competenze nell'ambito della Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, ma anche competenze per comprendere le pratiche di gestione delle risorse umane e le dinamiche aziendali, oltre che conoscenze sul quadro normativo.



### Bibliografia

- Argentero, P. & Ricotta, S. (2010) *La valutazione del personale*, in P. Argentero, C.G. Cortese e C. Piccardo (a cura di), *Psicologia delle risorse umane*, Milano, Cortina, 127-158.
- Arvey, R.D. & Murphy, K.R. (1998), *Performance evaluation in work settings*, Annual Review of Psychology, 49, 141-168.
- Borgogni L. (2010). *Dal performance management allo sviluppo delle persone. Modelli e tecniche*. Milano: Franco Angeli.
- Mariani, M.G. (2011), *Valutare le prestazioni: Come gestire e migliorare la performance lavorativa*. Bologna: il Mulino.
- Pini A. & Mariani M.G. (2014), *Performance adattiva nei contesti organizzativi: verso un modello di analisi integrato*, *Psicologia Sociale*, 9, 29-48.
- Viswesvaran, C. & Ones, D.S. (2000), Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216-226.



### Il mobbing visto dagli Psicologi

a cura di MARCO DEPOLO, Psicologo, Professore Ordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, Dipartimento di Psicologia, Scuola di Psicologia e Scienze della Formazione, Università di Bologna e PAOLA GREMIGNI, Psicologa, Psicoterapeuta, Professore Associato di Psicometria, Dipartimento di Psicologia, Scuola di Psicologia e Scienze della Formazione, Università di Bologna

#### 1. Lavorare fa bene o fa male?

È comune sentir dire che lavorare fa male. È una affermazione fondata su dati empirici attendibili, soprattutto se la si corregge in "lavorare può fare male, anche molto male".

Ce lo ricorda ad esempio l'Unione Europea, con le sue periodiche indagini sulle condizioni di lavoro nei diversi Paesi e nei diversi settori produttivi. L'ultimo rapporto pubblicato (<https://www.eurofound.europa.eu/it/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>), frutto di una survey su campioni rappresentativi di lavoratori nei 28 Paesi UE, offre informazioni interessanti. Tra queste, ad esempio, il fatto che più del 40% degli intervistati è costretto a posizioni dolorose o faticose per almeno un quarto del suo tempo di lavoro; che più di 1/3 dei lavoratori nell'UE lavora "sempre" o "quasi sempre" in tempi stretti; più di un quarto di tutti i lavoratori (il 28% degli uomini e il 35% delle donne) riferisce di dover nascondere sempre o la maggior parte delle volte le proprie emozioni quando è al lavoro.

Campi molto diversi, come si vede, che vanno dagli aspetti fisici a quelli emozionali. Un'altra vasta area di fattori che hanno un ruolo nel fare stare bene (o male) le persone è quella della qualità della vita relazionale sul lavoro. Nella stessa indagine già citata troviamo ad esempio che poco meno del 30% dice di ricevere sostegno dai propri colleghi raramente o mai, come pure che il 17% delle donne e il 15%

degli uomini riferisce di essere stato esposto recentemente a comportamenti sociali negativi (abusi verbali, attenzioni sessuali indesiderate, minacce, comportamenti umilianti), mentre il 7% di tutti i lavoratori riporta di aver vissuto qualche tipo di discriminazione. Come è facile intuire, questi dati si declinano differentemente per Paese, per settore produttivo e per posizione ricoperta. Tuttavia, la tendenza generale segnala che facciamo bene a tenere sotto controllo queste fonti di potenziale malessere, quando non di sofferenza, collegate al lavorare. Saremmo cattivi Psicologi tuttavia se dimenticassimo che lavorare è anche un potente fattore di salute mentale, come dimostrano i molti studi che hanno analizzato gli effetti negativi della perdita del lavoro, provvedendo a depurarli dell'impatto meramente economico, dal momento che il lavoro è per la enorme maggioranza delle persone la principale fonte di sostentamento (Sarchielli e Fraccaroli, 2017). I risultati della ricerca scientifica internazionale concordano nell'indicare che lavorare ha (anche) effetti largamente positivi sul benessere psicofisico delle persone.

Ce lo ricorda, con altro approccio, anche Primo Levi. Nel suo noto romanzo "La chiave a stella", fa dire all'operaio Faussone, che gira il mondo a montare strutture metalliche e pozzi petroliferi: "Se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l'amare il proprio lavoro (che purtroppo è privilegio di pochi) costituisce la migliore approssimazione concre-

ta alla felicità sulla terra: ma questa è una verità che non molti conoscono." (Levi, 1978). Diverse parole, stesso significato: lavorare può fare star bene. Forse è anche per questo che siamo particolarmente sensibili alle situazioni in cui invece le condizioni in cui si svolge il lavoro (il suo contenuto, le condizioni fisiche, il contesto relazionale in cui si svolge) lo rendono invece dannoso.

Uno dei modi in cui lavorare può far male è quando si accompagna al mobbing.

## 2. Il mobbing: cosa è e come lo si riconosce

Di cosa parliamo, quando parliamo di *mobbing*? Un recente volume sintetico ma denso (Guglielmi, 2015) ce ne presenta un quadro accurato e attento alle sue varie implicazioni. Non esiste una definizione esattamente condivisa del termine nella letteratura specialistica internazionale, ma le diverse definizioni hanno alcuni punti in comune.

Una delle definizioni più autorevoli è quella di Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003), autori che da lungo tempo si occupano della problematica e che lo hanno definito come "un'aggressione psicologica, una forma di offesa morale, volta a spingere una persona alla sua esclusione dal contesto lavorativo o a danneggiare alcuni aspetti del ruolo lavorativo e della mansione" (vedi anche Giorgi e Majer, 2009).

A questo nucleo centrale (una aggressione che colpisce sul lavoro una persona), vanno aggiunte altre caratteristiche distintive. Così, per parlare di mobbing usualmente si richiede che si verifichino:

- una insieme di comportamenti aggressivi,
- protratti nel tempo,
- di una certa frequenza,
- che in genere tendono ad aumentare di intensità col tempo,
- associati alla percezione dell'impossibilità di difendersi.

Poche parole a commento per chiarire. Dall'insieme dei punti sopra indicati, si vede che il comportamento di mobbing è diverso dal singolo atto aggressivo, per quanto grave. Anzi, la particolare gravità del mobbing (e delle sue con-

seguenze) è legata principalmente al ripetersi di queste aggressioni e al concentrarsi, con un intento persecutorio, nei confronti della persona (o delle persone) – bersaglio.

Si ritrova traccia di questo requisito di durata e di sistematicità delle aggressioni anche nella giurisprudenza. Così ad esempio il Consiglio di Stato (Sez. IV, 16.02.2012, n. 815) afferma che "la sussistenza di condotte mobbizzanti deve essere qualificata dall'accertamento di precipue finalità persecutorie o discriminatorie, poiché proprio l'elemento soggettivo finalistico consente di cogliere in uno o più provvedimenti e comportamenti, o anche in una sequenza frammentaria di provvedimenti e comportamenti, quel disegno unitario teso alla dequalificazione, svalutazione, emarginazione del lavoratore pubblico dal contesto organizzativo nel quale è inserito, imprescindibile ai fini dell'enucleazione del mobbing".

Molte sono le forme in cui il mobbing può essere esercitato. Anche in questo caso, la letteratura scientifica ha prodotto diversi tentativi di classificazione, ma - al di là di differenze terminologiche non sostanziali - resta ancora utile la proposta di classificazione fatta da Leymann (1996), il pioniere degli studi sul mobbing, che suddivide le azioni implicate nel processo di mobbing in cinque categorie di attacchi alla vittima, sulla base delle conseguenze che possono avere, in relazione:

- alla possibilità di comunicare adeguatamente,
- alla possibilità di mantenere le relazioni sociali,
- alla possibilità di svolgere il proprio lavoro,
- alla reputazione sociale e professionale,
- alla salute psicofisica.

Attacchi particolarmente pericolosi dunque, perché quasi mai esercitati con forme di violenza aperta, quanto piuttosto con il reiterarsi degli attacchi e delle vessazioni in sfere diverse della vita quotidiana nei luoghi di lavoro. Misure organizzative (come cambio di mansioni o trasferimenti), forme di isolamento sociale, attacchi alla sfera di vita privata (anche attraverso pettegolezzi e *rumors*) o agli atteggiamenti e agli stili di vita (prendendo a pretesto differenze culturali, religiose o preferenze sessuali), aggressioni verbali, sono tutti esempi della varietà di compor-

tamenti in cui può concretamente manifestarsi il mobbing.

Buona parte della ricerca si è poi dedicata a identificare il quadro delle possibili cause (o, meglio, degli antecedenti) degli episodi di mobbing.

Da una prospettiva individuale, le ricerche non hanno fatto emergere un quadro chiaro delle caratteristiche dell'aggressore (o *mobber*) e del processo che lo porta a diventare tale. Per quanto riguarda il genere, l'uomo appare come mobber più probabile, mentre il mobbizzato sembra invece essere in maniera indifferente maschio o femmina.

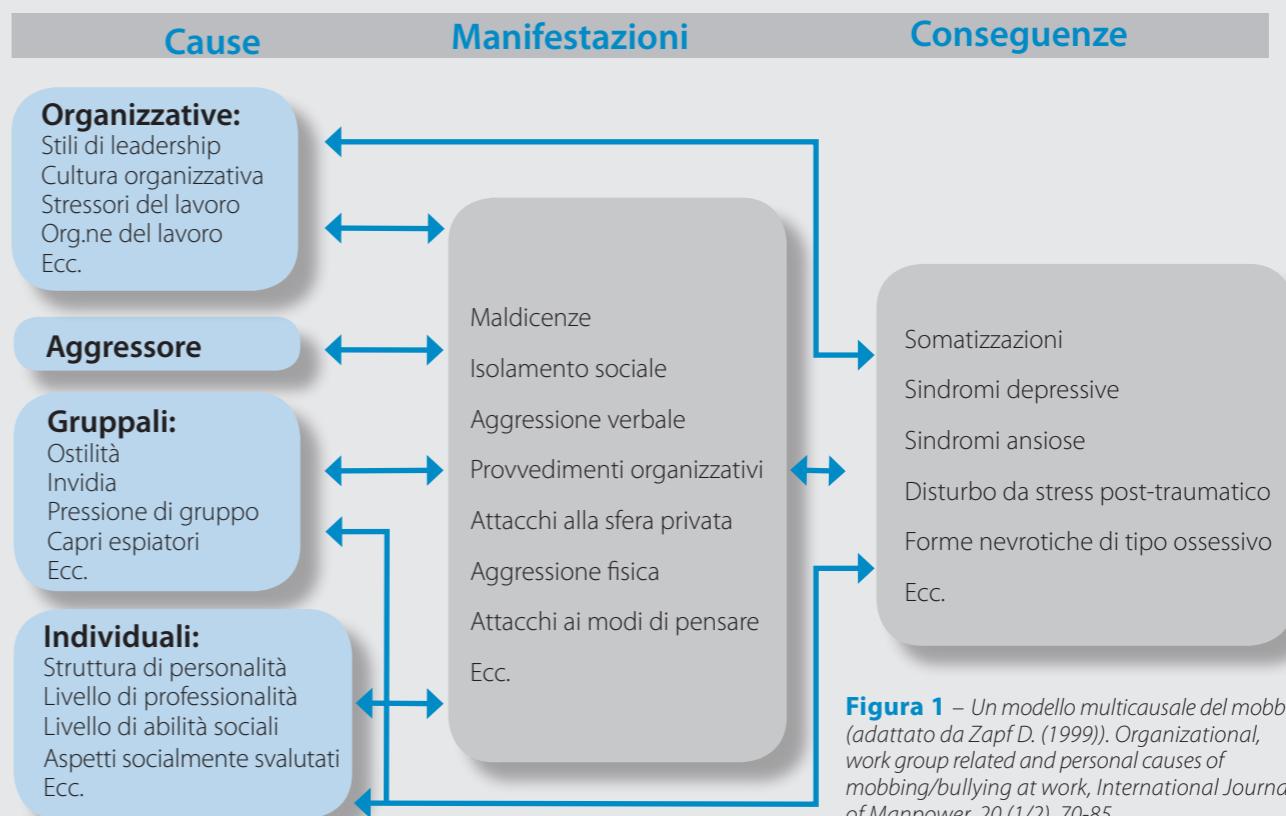
Riprendendo invece i risultati di Giglioli e colleghi (2001), che tra i primi in Italia hanno studiato il fenomeno, appaiono maggiormente a rischio i lavoratori con alto grado di coinvolgimento nel lavoro o con capacità creative o innovative e le persone che per ragioni differenti possano essere considerate "diverse" (per provenienza geografica, religione, cultura, abitudini di vita, ecc.).

L'influenza dei fattori organizzativi nel verificarsi del mobbing è stata supportata da diversi studi, che

mostrano come il mobbing sia ad esempio più probabile in presenza di un clima organizzativo di bassa qualità, di stili di leadership inadeguati o quando esiste una percezione di ingiustizia (Zapf, et al., 1996; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland e Hetland, 2007; Neuman e Baron, 2003).

Oltre ai fattori organizzativi appena citati, tra i precursori del mobbing a livello situazionale vanno considerate anche le politiche organizzative nei confronti del mobbing stesso. Le prime stabiliscono i comportamenti che sono accettabili o non accettabili nelle organizzazioni. La mancanza di una chiara politica nei confronti del mobbing, un basso monitoraggio del fenomeno e assenza di punizioni nei confronti di chi attua comportamenti aggressivi, potrebbero essere interpretati da parte del lavoratore come segnali che taluni comportamenti indebiti, aggressivi se non vessatori, siano tacitamente tollerati dall'organizzazione.

Questi sintetici risultati segnalano che i modelli del mobbing più accreditati sono di natura multicausale e lo schema seguente ne mostra uno dei più noti ed esauriti (Zapf, 1999).



**Figura 1** – Un modello multicausale del mobbing (adattato da Zapf D. (1999)). *Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work, International Journal of Manpower, 20 (1/2), 70-85*

Come risulta evidente dallo schema presentato, molta parte della prevenzione richiede che le organizzazioni lavorative siano attente a prevenire prima del loro insorgere (prevenzione primaria) i comportamenti di mobbing e le condizioni organizzative che possono renderli più probabili; che siano altresì attente a ridurre la loro diffusione e la loro portata (prevenzione secondaria) quando si fossero già verificati, segnalando senza incertezze che essi non sono tollerati e insegnando a riconoscerli con appropriate attività formative.

Ovviamente resta aperto uno spazio di intervento professionale psicologico non solo preventivo, ma anche di aiuto alle vittime (o potenziali tali), come pure per i potenziali aggressori (quando non abbiano piena consapevolezza della portata vessatoria delle loro azioni come mobber). Questo è il tema della parte seguente di questo articolo.

### 3. I sintomi derivanti dal mobbing

Il mobbing provoca molti danni alla vittima, all'organizzazione lavorativa e al *mobber* stesso. Le ricadute negative per l'azienda riguardano, nella migliore delle ipotesi, un inutile dispendio di tempo e risorse. Effetti più tangibili possono essere la riduzione della capacità produttiva e dell'efficienza del gruppo di lavoro, un incremento dell'assenteismo per malattia e un aumento dei costi per la necessità di sostituire il lavoratore mobbizzato, sia per inabilità temporanea, sia per l'eventuale allontanamento dal luogo di lavoro. Inoltre, in generale, il mobbing crea un clima aziendale negativo e produce un crollo della fiducia e della collaborazione tra i dipendenti.

Anche il *mobber* può andare incontro a stress dovuto a un costante stato di allarme e di iperattivazione. Talvolta il *mobber* è inconsapevole del danno che sta provocando alla vittima, soprattutto quando privilegia strategie passive volte all'isolamento o al demansionamento della vittima. In ogni caso, poiché il *mobber* finisce per dedicare molto tempo alla pianificazione e all'attuazione di strategie persecutorie nei confronti della vittima, il suo scarso rendimento lavorativo può essere uno degli effetti delle sue azioni; inoltre, nel caso in cui il clima negativo o

altri effetti più concreti delle sue azioni portassero l'azienda a compiere ridimensionamenti o riorganizzazioni, questi potrebbero coinvolgerlo direttamente. I *mobber*, in generale, sono persone problematiche, caratterialmente difficili, intolleranti verso qualcuno con cui sono costrette a convivere ogni giorno; talvolta sono persone coleriche e autoritarie oppure caratterizzate da ansia di carriera. Altre volte sono mosse dalla paura di perdere il lavoro o la posizione o di essere sorpassate da altri lavoratori più qualificati o più brillanti; pertanto, in un'ottica di prevenzione, l'azienda dovrebbe ridurre gli stimoli e le pressioni che possono indurre un lavoratore a diventare un *mobber* e, quando una situazione di mobbing è stata oramai accertata, bisognerebbe cercare di aiutare il *mobber* a rielaborare correttamente quanto ha messo in campo e le conseguenze delle sue azioni per cambiarne atteggiamento e comportamento. Poiché, tuttavia, è di solito la vittima a portare il peso maggiore dei sintomi da mobbing, cercheremo di chiarirne il quadro in termini prima di tutto di sofferenza della vittima.

I principali sintomi che una vittima di mobbing può presentare sono di carattere psichico, ma poiché è tutto l'organismo ad essere coinvolto, si presentano spesso anche sintomi sul piano fisico con somatizzazioni e malattie che possono anche cronicizzarsi. Non è infrequente, inoltre, che la vittima ricorra all'uso di sostanze esterne (alcool, fumo, caffè, droghe) nella speranza di ridurre la sensazione di disagio diffuso, con risultati di alleviamento solo momentaneo del malessere e un peggioramento dello stato psico-fisico nel più lungo periodo.

Prima di indicare i principali sintomi psichici, è bene osservare che gli effetti negativi del mobbing possono permanere per un periodo tra i 12 e i 18 mesi dopo la cessazione della condotta mobbizzante (Monateri, Bona e Oliva, 2000). Inoltre, come diretta conseguenza del mobbing, si possono deteriorare le relazioni sociali della vittima, comprese quelle familiari. La persona mobbizzata tende a concentrarsi esclusivamente sulle problematiche lavorative e questo provoca un allontanamento da parte di parenti, amici, colleghi e conoscenti. Le vittime di

mobbing riferiscono inoltre ricorrenti crisi relazionali o coniugali, caratterizzate dall'insorgenza di conflitti che sconvolgono l'equilibrio familiare (Ascanzi e Bergaglio, 2000).

Bisogna osservare che quando la vittima di mobbing si presenta allo Psicologo clinico, riferisce di solito una varietà di sintomi diversi, che necessitano un'attenta valutazione per poter porre la diagnosi di un particolare disturbo. Sono spesso riferiti sintomi cognitivi, quali scarsa capacità di attenzione e concentrazione, vuoti di memoria, scarso rendimento lavorativo e bassa motivazione; sintomi che richiamano i disturbi del sonno, quali insomnia oppure ipersonnia; sintomi legati all'alimentazione, quali inappetenza, iperfagia o episodi di *binge eating*; sintomi somatici, quali frequenti emicranie, gastrite, tachicardia, dermatiti; sintomi sociali, quali conflittualità, perdita di interesse per le relazioni e il tempo libero; ma soprattutto sintomi psicologici, quali forte ansia con attacchi di panico, irritabilità, iperreattività emotiva, disforia, aggressività, umore deflesso e ruminazione mentale che può tradursi anche in pensieri o atti suicidari (Balducci, Alfano e Fraccaroli, 2009). Il Clinico deve dunque valutare accuratamente la sintomatologia ed anche la personalità del mobbizzato, la sua capacità di interazione con l'ambiente lavorativo e la sua eventuale soggettiva suscettibilità allo stress lavorativo, per capire se l'insieme dei sintomi riportati possa essere inquadrato come conseguenza delle azioni mobbizzanti subite. Un ostacolo iniziale che il Clinico può incontrare nella valutazione diagnostica è il fatto che non sempre il lavoratore mobbizzato è consapevole che i suoi problemi siano legati all'ambiente lavorativo, poiché può succedere che le azioni mobbizzanti siano indirette e subdole, tanto da non essere immediatamente riconosciute oppure che lunghi periodi di vessazioni e umiliazioni subite abbiano prodotto danni consistenti all'immagine non solo professionale della vittima, ma anche alla sua identità e alle sue relazioni sociali, tanto da non permetterle di riconoscere la natura vessatoria di quanto ha subito. Le vittime di mobbing si trovano purtroppo spesso intrappolate in circoli viziosi fatti di solitudine, senso

di colpa, vergogna, senso d'impotenza, rabbia ed anche, talvolta, bisogno di vendetta, che alimentano la conflittualità vissuta al lavoro e potenziano il mobbing estendendone gli effetti dolorosi all'intera loro esistenza. Questo, insieme alla varietà dei sintomi, si traduce in una difficoltà nel porre una diagnosi corretta e univoca.

Nella prassi, le patologie psichiche più comunemente diagnosticate nei casi accertati di mobbing sono: episodio depressivo maggiore; disturbo depressivo maggiore, quando il decorso clinico è caratterizzato da uno o più episodi depressivi maggiori; disturbo ansioso-depressivo misto; disturbo da attacco di panico; disturbo d'ansia generalizzata e disturbo dell'adattamento. In tutti questi casi, si pone la diagnosi quando i sintomi rilevati non sono dovuti all'uso di sostanze o a una condizione medica generale e sono tali da causare disagio clinicamente significativo o menomazione del funzionamento nelle aree importanti di vita del lavoratore. Generalmente, quando è presente un quadro diagnostico tra quelli indicati sopra, la persona tende a perdere il controllo delle proprie reazioni emotive, a isolarsi, ad auto-emarginarsi e diventa vulnerabile e incapace di sostenere il confronto con gli altri, per cui la sintomatologia risulta fortemente invalidante in tutte le sfere della sua vita.

Per tutti i quadri sintomatologici sopra indicati si fa riferimento al Manuale Diagnostico e Statistico dei Disturbi Mentali (DSM-5; APA, 2014). È comunque utile qui porre l'attenzione sul disturbo che viene maggiormente diagnosticato come conseguenza del mobbing ossia il disturbo dell'adattamento. Si tratta di una condizione transitoria, che solitamente si sviluppa entro tre mesi dall'esordio degli eventi stressanti e si risolve entro sei mesi dalla loro cessazione. La maggior parte delle persone, quando è sottoposta ad eventi potenzialmente traumatici, esibisce infatti delle reazioni emotive intense e dolorose, ma transitorie. Tuttavia, il disturbo post-traumatico da stress (PTSD) è spesso diagnosticato nei casi di mobbing e una circolare INAIL del 2001 lo poneva tra i disturbi ammessi come possibili conseguenze di costrittività organizzative. Il PTSD com-



porta una seria compromissione dell'affettività con duraturi sintomi intrusivi, di evitamento e di iperattivazione, conseguente grave disagio nella vita di relazione e permanenza dei sintomi anche dopo l'allontanamento dai fattori stressanti o la loro cessazione. Anche se sintomi di questo tipo possono essere presenti nelle vittime di mobbing, la criticità nel porre una diagnosi di PTSD è che essere vittima di un conflitto lavorativo prolungato e di azioni vessatorie, per quanto gravi e dannose, difficilmente soddisfa il requisito di esposizione ad una minaccia di morte o una minaccia alla propria integrità fisica. Una recente rassegna e meta-analisi (Nielsen et al., 2015) indica che la letteratura scientifica non offre ancora evidenze definitive né favorevoli né contrarie alla relazione causale tra mobbing nel luogo di lavoro e sviluppo di un PTSD.

Resta il fatto che i sintomi riportati dalle vittime di mobbing hanno spesso le caratteristiche di duratura intrusività, di evitamento e iperattivazione tipiche del PTSD e che, diversamente dal disturbo dell'adattamento, la sintomatologia spesso non va incontro a remissione spontanea dopo la cessazione dello stimolo stressante. Per identificare un disturbo che potesse essere più specifico per la condizione di mobbing e rappresentare tali caratteristiche spesso osservate, Michael Linden (2003) ha proposto il disturbo post traumatico da amarezza (PTED), una re-

azione psicologica a un evento di vita negativo più comune della minaccia di morte o di gravi lesioni fisiche, tale da comprendere anche il conflitto lavorativo o la vessazione subita sul luogo di lavoro. Tale situazione è traumatica per la vittima non per la sua pericolosità, ma perché ne viola i valori morali provocandole un sentimento permanente di amarezza, rabbia e impotenza. Per quanto questa proposta diagnostica sia stata studiata empiricamente negli ultimi 10 anni in svariati paesi (Michailidis e Copley, 2017) fra cui l'Italia (Belaise, Bernhard e Linden, 2012; Ege, 2010), la sua applicazione nella pratica clinica è ancora agli albori.

#### 4. Cosa può fare lo Psicologo nei casi di mobbing?

Ogni situazione di mobbing è unica e diversa dalle altre, pertanto l'intervento deve essere adattato alla situazione e alle persone coinvolte. L'approccio più indicato è quello multi-livello, che è indirizzato non solo ai bisogni dell'individuo, ma anche a quelli dell'organizzazione lavorativa. Per risolvere una situazione di mobbing è necessario l'aiuto esterno di un esperto che analizzi accuratamente l'ambiente di lavoro in cui il mobbing si è sviluppato. I processi per identificare, correggere e prevenire il mobbing sui luoghi di lavoro si basano su strategie volte a migliorare la qualità della vita lavorativa, quali la sorveglianza, il coaching, la formazione continua, la gestione della performance e i sistemi premiali che favoriscono comportamenti collaborativi e supportivi. Ferris (2009) suggerisce lo Psicologo come la figura professionale più adatta a condurre questo tipo di interventi, poiché possiede conoscenze approfondite della personalità, dei meccanismi relazionali e delle strategie di *assessment* che lo aiutano a porre l'attenzione sui fattori umani che caratterizzano il luogo di lavoro e a promuoverne l'umanizzazione.

Riguardo alla vittima del mobbing, è importante la sua presa in carico per l'analisi della situazione lesiva, per favorirne il superamento e per risolvere gli effetti nocivi prodotti dall'esposizione prolungata ai comportamenti vessatori. Anche in assenza delle

manifestazioni più gravi e patologiche conseguenti al mobbing, è importante prendere in carico la vittima per aiutarla a prendere coscienza del comportamento lesivo subito. Chi è vittima di mobbing, infatti, tende spesso a giustificare il comportamento aggressivo del *mobber* attribuendolo a proprie azioni o omissioni, sviluppando un senso di colpa e un conseguente senso di vergogna e inadeguatezza che lede l'autostima. Questa auto-attribuzione di responsabilità permette alla vittima di dare un significato ad azioni vessatorie che le appaiono irrazionali e ingiustificate. Dunque il primo obiettivo dell'intervento psicologico è il riconoscimento del problema. Altri obiettivi importanti sono promuovere l'autostima e il senso di auto-efficacia, che risultano sempre deteriorati, e imparare a gestire i propri stati emotivi.

Per affrontare la sfida, lo Psicologo deve conoscere i meccanismi del mobbing, i suoi antecedenti ed effetti e le dinamiche organizzative e lavorative che sono coinvolte nel mobbing. Tuttavia, le vittime di mobbing rappresentano una particolare sfida per lo Psicologo, perché spesso gli approcci tradizionali al sostegno o alla Psicoterapia non sono sufficienti a ridurre la sintomatologia e, se la condizione lavorativa persiste, la persona tende ad essere nuovamente vittimizzata, finché non avviene un effettivo cambiamento. L'approccio sistematico e quello strategico prevedono a tale proposito interventi mirati ad avviare un processo di cambiamento a livello delle dinamiche emotive, cognitive e relazionali che alimentano il disagio della vittima di mobbing. Oltre al recupero dell'autostima, l'intervento si concentra sulla comprensione delle proprie modalità di reazione al mobbing, sull'apprendimento di nuove strategie di gestione del conflitto e sul potenziamento delle proprie relazioni sociali.

Nel caso d'insorgenza di specifici disturbi, quali ad esempio depressione maggiore, disturbo da panico o disturbo dell'adattamento, è necessaria una Psicoterapia individuale che porti alla riduzione dei sintomi e all'estinzione del disturbo. In generale, l'approccio psicoterapeutico al mobbing si basa sull'adattamento di strategie terapeutiche elabo-

rate in altri contesti per il disturbo specifico che viene diagnosticato, poiché i manuali diagnostici non prevedono specifici trattamenti e la letteratura scientifica sull'efficacia della Psicoterapia per il mobbing è ancora scarsa. Alcune interessanti esperienze sono state condotte in Germania (Schwickerath et al., 2011) utilizzando un programma intensivo per persone vittime di mobbing che prevedeva l'allontanamento per un periodo dal luogo di lavoro, una terapia comportamentale di gruppo, un'analisi comportamentale del conflitto a livello dell'individuo (antecedenti, pensieri, sentimenti, reazioni fisiche e comportamenti), una procedura d'intervento orientata al *problem solving* e successivi *follow-up* per monitorare il rientro della vittima al lavoro.

Linden e colleghi (2011) hanno sviluppato un approccio terapeutico specifico per il trattamento di pazienti con PTED, che hanno chiamato *Wisdom Therapy* (terapia della saggezza). Questo modello integra i principi della terapia cognitivo-comportamentale con specifici compiti per favorire lo sviluppo della saggezza. La saggezza è definita come un insieme di competenze, che in quanto tali si possono acquisire, che servono per affrontare, tollerare meglio o gestire più adeguatamente situazioni di vita particolarmente difficili e problematiche. I risultati degli studi applicativi di questo approccio sembrano promettenti, tuttavia sono ancora in corso di sperimentazione.

#### 5. Il risarcimento del danno

In chiusura di questo contributo sul mobbing è bene citare la possibilità, per il lavoratore mobbizzato, di intraprendere una causa per ottenere un risarcimento del danno subito. Il mobbing è un fenomeno che si è sempre più sviluppato nell'ambito giuslavoristico italiano, a partire da una sentenza del Tribunale di Torino del 16/09/1999 che ne affermava la sussistenza laddove "il dipendente è oggetto di soprusi da parte dei superiori ed in particolare allorché vengano poste in essere nei suoi confronti pratiche dirette ad isolarlo dall'ambiente di lavoro e nei casi più gravi ad espellerlo, pratiche il cui effetto è di intaccare l'equilibrio psichico del prestatore".

## Revisione dell'Albo

Informiamo gli Iscritti che la revisione periodica dell'Albo, prevista dall'art. 12 della Legge n. 56/1989, è stata completata. Ringraziamo per la collaborazione tutti i Colleghi che hanno effettuato la revisione entro i termini previsti, che sono stati 5705 su 6872 pari al 83,01%.

Ricordiamo che, come più volte annunciato, **accanto al nominativo di chi non ha effettuato la procedura**, è stata pubblicata sull'Albo on-line la dicitura: **"non pervenuti dati aggiornati, non comprovata l'autorizzazione all'esercizio della libera professione"**.

**Tale dicitura potrà essere cancellata solamente a seguito dell'aggiornamento dei propri dati.**

È quindi necessario accedere alla propria pagina personale dall'area riservata del sito e compilare i moduli:

1. Comunicare integrazioni e/o modifiche relative ai recapiti
2. Comunicare integrazioni e/o modifiche relative alla condizione professionale (dipendente pubblico, etc.)

La compilazione del modulo "3. Integrare e/o modificare i valori presenti nella scheda dati professionali (orientamento terapeutico, contesto lavorativo, etc.)" è a Vostra discrezione. Precisiamo infine che i dati visibili sull'Albo on-line vengono aggiornati ogni 30 giorni circa.

Per qualsiasi informazione o chiarimento i nostri Uffici sono sempre a disposizione al numero 051.263788 o all'indirizzo e-mail [albo@ordpsicologier.it](mailto:albo@ordpsicologier.it).

Numerose sentenze successive (ad esempio, le pronunce della Cassazione 12270/2012, 18698/2014, 158/2016 4222/2016, 19180/2016, 21378/2016) hanno portato a delineare le caratteristiche necessarie per configurare una situazione di mobbing. In particolare, occorre una molteplicità di comportamenti di carattere persecutorio, illeciti o anche leciti se considerati singolarmente, che siano stati posti in essere in modo miratamente sistematico e prolungato contro il dipendente con intento vessatorio. Inoltre l'evento o gli eventi devono avere un carattere lesivo della salute e della personalità e dignità

del dipendente e deve essere dimostrato il nesso eziologico tra la condotta del datore o il superiore gerarchico e il pregiudizio all'integrità psico-fisica del lavoratore.

La più recente giurisprudenza (ad esempio Cassazione 13/10/2016 n. 20677) è comunque orientata a salvaguardare il lavoratore in presenza di condotte vessatorie anche nel caso in cui queste non abbiano tutte le caratteristiche che permettono di identificare nel mobbing. Vengono infatti chiamati in causa il diritto costituzionale del lavoratore alla salute e il principio di correttezza e buona fede a cui deve ispirarsi lo svolgimento del rapporto di lavoro, che impongono al datore di lavoro di astenersi da iniziative che possano ledere i diritti fondamentali del dipendente (Cassazione 19/02/2016 n. 3291).

Nel caso di causa per mobbing, è abbastanza comune che il giudice nomini un consulente tecnico d'ufficio (CTU) per aiutarlo nell'esame delle questioni che riguardano l'accertamento del danno psico-fisico subito dalla vittima e il nesso causale che lo lega alle azioni vessatorie. In questi casi il ricorrente, così come la controparte, possono avvalersi di un consulente tecnico di parte (CTP). In generale in Italia ricoprono il ruolo di CTU e CTP i Medici legali, gli Psichiatri, ma anche gli Psicologi.

Da un punto di vista psicologico, la vittima di mobbing che intraprenda la strada della richiesta di risarcimento del danno tende a convogliare con forza tutte le proprie energie in questa azione legale. Inizialmente questo incanalamento dei propri pensieri e azioni verso un obiettivo concreto sembra alleviare la sintomatologia manifestata. Tuttavia bisogna sempre considerare che il percorso legale è piuttosto lungo e possono trascorrere anni prima che sia emessa la sentenza definitiva. È quindi molto importante che la vittima di mobbing sia non solo presa in carico per il trattamento dei sintomi o la Psicoterapia, ma che sia anche sostenuta nell'iter legale relativo alla richiesta di risarcimento, affinché non riponga sulla vertenza delle aspettative irrealisticamente risolutive del proprio disagio psicologico o non si scoraggi durante la lunga attesa per giungere a una sentenza.



## Bibliografia

- American Psychiatric Association (2014). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed.). Arlington, VA: American Psychiatric Publishing. Edizione italiana: Manuale diagnostico e statistico dei disturbi mentali. Milano: Raffaello Cortina.
- Ascenzi, A. & Bergaglio, G. L. (2000). *Il mobbing. Il marketing sociale come strumento per combatterlo*. Torino: Giappichelli.
- Balducci, C., Alfano, V., & Fraccaroli, F. (2009). Relationships between mobbing at work and MMPI-2 personality profile, post-traumatic stress symptoms, and suicidal ideation and behavior. *Violence and Victims*, 24, 52-67.
- Belaise, C., Bernhard, L. M., & Linden, M. (2012). The post-traumatic embitterment disorder: clinical features. *Rivista di Psichiatria*, 47(5), 376-387.
- Ege, H. (2010). Different typologies of workplace conflicts and their connections with posttraumatic embitterment disorder (PTED). *Health*, 3, 234-236.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace*. London: Taylor & Francis.
- Ferris, P. A. (2009). The role of the consulting psychologist in the prevention, detection, and correction of bullying and mobbing in the workplace. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 169-189.
- Gilioli, R., Adinolfi, M., Bagaglio, A., et al. (2001). Un nuovo rischio all'attenzione della medicina del lavoro: le molestie morali (mobbing). *La Medicina del Lavoro*, 92(1), 61-69.
- Giorgi G., Majer V. (2009). *Mobbing: virus organizzativo. Prevenire e contrastare il mobbing e i comportamenti negativi sul lavoro*. Firenze: Giunti O.S.
- Guglielmi D. (2015). *Mobbing. Quando il lavoro ci fa soffrire*. Bologna: Il Mulino.
- Levi, P. (1978). *La chiave a stella*. Torino: Einaudi.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 52(2), 165-184.
- Linden, M. (2003). Posttraumatic embitterment disorder. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 72(4), 195-202.
- Linden, M., Baumann, K., Lieberei, B., Lorenz, C., & Rotter, M. (2011). Treatment of post-traumatic embitterment disorder with cognitive behaviour therapy based on wisdom psychology and hedonia strategies. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 80, 199-205.
- Michailidis, E., & Cropley, M. (2017). Exploring predictors and consequences of embitterment in the workplace. *Ergonomics*, 60(9), 1197-1206.
- Monateri, P.G., Bona M., & Oliva, U. (2000). *Mobbing: vessazioni sul lavoro*. Milano: Giuffrè.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2003). Social antecedents of bullying: A social interactionist perspective. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L., *International Perspectives in Research and Practice* (pp. 185-202). London: Francis & Taylor.
- Nielsen, M. B., Tangen, T., Idsøe, T., Matthiesen, S. B., & Magerøy, N. (2015). Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school. A literature review and meta-analysis. *Aggression and Violent Behavior*, 21, 17-24.
- Sarchielli G., Fraccaroli F. (2017). *Introduzione alla Psicologia del lavoro*. Bologna: Il Mulino.
- Schwickerath, J., Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2011). Inpatient treatment of bullying victims. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in Theory, Research and Practice*, 397-422.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 215-237.





## Aziende Sanitarie e Pubblica Amministrazione: benessere organizzativo e counseling psicologico sul posto di lavoro

a cura di MARIA CRISTINA FLORINI, Psicologa Dirigente, Resp.le Servizio Valutazione e Valorizzazione Risorse Umane, AUSL Modena e CARYN VALLESI, Dottoressa in Psicologia delle Organizzazioni e dei Servizi, Università degli Studi di Bologna

### 1. Cambiamenti nel mondo del lavoro e benessere organizzativo nelle Aziende Sanitarie e nella Pubblica Amministrazione

Il mondo del lavoro del XXI secolo, in seguito ai cambiamenti socio-economici internazionali, ha subito modificazioni pervasive e un rapido aumento della complessità. Sono emersi scenari nuovi, risultati da avanzamenti tecnologici, riorganizzazioni aziendali, aumento dei carichi di lavoro, frammentazione delle carriere e dei contratti di lavoro, acutizzazione di competitività ed incertezza. Nello specifico delle Aziende Sanitarie e della Pubblica Amministrazione, tali cambiamenti hanno determinato riorganizzazioni sul piano della progettazione strutturale (es. specializzazione dei servizi, revisione dei processi organizzativi) e sul piano della pratica lavorativa (es. aggiornamento continuo, ridefinizione di ruoli e mansioni, riprogettazione di modalità e tempi di lavoro), con il conseguente emergere di fattori di rischio psicosociale potenzialmente nocivi al benessere nei contesti lavorativi (Guglielmi et al., 2014).

In ambito sanitario meritano attenzione non soltanto le politiche di contenimento delle spese, la qualità dei servizi erogati e l'appropriatezza delle risposte date ai bisogni sanitari della cittadinanza, ma anche il sistema di gestione delle risorse umane e le esigenze professionali, relazionali e organizzative. È noto, infatti, che in ambito clinico un'alta

percentuale di errori è riconducibile alle problematiche organizzative esistenti e, in particolare, l'8% della mortalità dei pazienti dipende dalla qualità del sistema di gestione delle risorse umane (West, Guthrie, Dawson, Borrill & Carter, 2006). All'interno di un'attenta ed efficace gestione delle risorse umane oltre a progetti formativi, valutazione della performance, *team building* e stili di leadership partecipativi, rientrano anche un attento monitoraggio degli indicatori legati alla salute dei lavoratori e un'adeguata progettazione e realizzazione di azioni di miglioramento e di processi di accompagnamento ai cambiamenti organizzativi. Nelle organizzazioni l'esposizione ai rischi psicosociali da parte dei lavoratori risulta crescente e nella maggior parte dei casi dovuta alla modifica dell'assetto e delle condizioni del lavoro conseguente ai cambiamenti avvenuti a livello socio-politico. Nello specifico delle Aziende Sanitarie e della Pubblica Amministrazione si assiste a una sempre maggiore trasformazione della tipologia di utenza che accede ai servizi (es. più informata, esigente, complessa, di provenienza culturale diversificata) e della domanda emotiva connessa alle relazioni che gli operatori intrattengono sia internamente con colleghi/superiori che esternamente con utenti/pazienti (Guglielmi et al., 2014).

I lavoratori di questa tipologia di organizzazioni sono investiti, inoltre, dalla tendenza al disconoscimento sociale in quanto dipendenti della Pubbli-

ca Amministrazione, dalle difficoltà portate dalla trasformazione dell'assetto istituzionale, dall'evoluzione tecnologica, dalla riforma del sistema pensionistico e dai sistemi di valutazione recentemente introdotti e percepiti come iniqui.

Nelle Aziende Sanitarie non è possibile definire un'unica *mission*, bensì molteplici *mission* potenzialmente confliggenti tra loro e che come effetto generano necessità di flessibilità ma anche ambiguità; vi è un aumento inarrestabile di complessità e mutevolezza del lavoro, di standardizzazione, di specializzazione degli operatori e quindi necessità di integrazione tra loro, di controllo potenziale del paziente e suo *empowerment*, di identificazione professionale dei lavoratori a scapito della loro identificazione organizzativa (Ramanujam & Rousseau, 2006).

Nel perseguire la salute dei pazienti e degli utenti dei servizi sanitari e pubblici è necessario tenere in considerazione coloro che operano quotidianamente, attraverso attività mirate alla prevenzione, al monitoraggio e al trattamento del loro malesere/disagio lavorativo e, ancor prima, alla promozione del benessere individuale e organizzativo sul posto di lavoro. Il benessere lavorativo risulta, infatti, sia un indicatore di quanto l'organizzazione è in grado di adattarsi alle pressioni imposte dal cambiamento del contesto, sia un obiettivo da raggiungere mediante azioni mirate alla valutazione e alla gestione delle risorse umane (Guglielmi et al., 2012).

Nella presente trattazione si fa riferimento al benessere lavorativo anche con il termine salute organizzativa, ossia *"l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative"* (Avallone & Paplomatas, 2005, p. 65).

Mentre in precedenza per salute organizzativa si intendeva la sommatoria del benessere dei singoli individui coinvolti, attualmente tale concetto si sposta sempre più a comprendere le caratteristiche del contesto, della cultura e delle pratiche lavorative in grado di favorire benessere individuale

e performance organizzative efficaci.

Nelle Aziende Sanitarie la salute organizzativa è il risultato del buon funzionamento dei processi e della coesistenza da un lato della necessità di aumentare la specializzazione (es. differenziazione tra professionisti, raffinatezza delle prestazioni) e dall'altro lato delle richieste di maggiore integrazione (es. convivenza e cooperazione di professionisti diversi all'interno di una medesima *mission*) (Guglielmi et al., 2014).

Una cultura aziendale, un clima organizzativo e pratiche lavorative promotrici della salute e della sicurezza dei lavoratori non solo influenzano la qualità della vita lavorativa e il benessere di questi ultimi, ma incidono in modo significativo anche sull'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione.

È noto, infatti, che un contesto organizzativo con lavoratori caratterizzati da motivazione, relazioni interpersonali soddisfacenti, collaborazione, coinvolgimento, flessibilità e fiducia può aumentare la *customer satisfaction* e la produttività aziendale.

Le organizzazioni, pubbliche e private, che implementano politiche e interventi finalizzati alla diffusione di una cultura di salute e benessere lavorativo avviano un vero e proprio processo di cambiamento a livello organizzativo e manifestano la loro capacità di sviluppo e autoregolazione tra processi di integrazione interna e processi di adattamento verso l'esterno (Avallone & Paplomatas, 2005); esse, pertanto, devono tener conto delle caratteristiche sia del contesto circostante che degli individui che vi operano.

Sul benessere dei lavoratori influisce l'effetto delle cosiddette domande lavorative, ossia quelle caratteristiche del lavoro che richiedono sforzi psicofisici intensi e possono divenire *stressors* se affrontarle risulta eccessivamente difficoltoso e suscita importanti stati di malessere nei lavoratori (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001).

Esempi di domande lavorative potrebbero essere: ambiente fisico inadeguato, richieste insolite, sovraccarico di lavoro, conflitto interpersonale, ambiguità di ruolo, mancanza di equità e livelli elevati di responsabilità.

Oltre a queste, risulta fondamentale tenere in considerazione le risorse lavorative, ossia "gli aspetti fisici, psicologici, sociali e organizzativi del lavoro che riducono le domande lavorative e i costi psicologici e fisiologici associati, sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi di lavoro, stimolano la crescita, l'apprendimento e lo sviluppo personale" (ibidem, p. 501). Esempi di risorse lavorative potrebbero essere: apertura all'innovazione, supporto da parte di colleghi e superiori, controllo sul lavoro, gratificazioni, sviluppo di competenze, senso di appartenenza e percezione di efficienza. Le risorse lavorative possono sia esercitare un effetto diretto nel determinare gli esiti, sia mitigare l'effetto delle domande lavorative sugli esiti (Hobfoll, 2002).

Alla luce di queste considerazioni, la tutela del benessere dei lavoratori avviene mediante la prevenzione di eventuali esiti negativi del lavoro (es. burnout, insoddisfazione, scarsi livelli di performance, sintomi psicofisici) attraverso l'individuazione di domande lavorative divenute fattori di rischio psicosociale e soprattutto il potenziamento delle risorse lavorative quali fattori protettivi (Guglielmi et al., 2012). In un'ottica di riduzione delle domande emotive e cognitive e di potenziamento delle risorse, è possibile favorire un ambiente lavorativo sano in cui ciò che conta non è l'assenza di fattori negativi, spesso ineliminabili, ma l'incremento di quelli positivi (es. autoapprendimento, sviluppo di competenze, accrescimento professionale).

In conclusione, in una società in cui il lavoro da sempre assume un ruolo fondamentale non solo per il suo corrispettivo economico, ma anche per il fatto che i lavoratori instaurano relazioni interpersonali e ottengono riconoscimento sociale e soddisfazione, le organizzazioni dovrebbero porsi un duplice obiettivo: produrre risultati in termini di beni/servizi e, al tempo stesso, considerare e soddisfare i bisogni dei lavoratori.

## 2. Interventi di prevenzione primaria, secondaria e terziaria

La "società lavorativa" finora descritta richiede ai lavoratori "disponibilità di risorse cognitive e relazionali

e repertori di capacità operative di grado più elevato rispetto al passato" (Sarchielli, 2003, p. 29) e può favorire un clima di sfiducia e rassegnazione, un calo di impegno e motivazione, un senso di frustrazione e impotenza, che a lungo termine possono sfociare in ansia, stress, burnout, mobbing, incidenti/infortuni, conflitti interpersonali e simili, più genericamente definiti come "disagio lavorativo". Quest'ultimo ha origine nel complesso rapporto tra fattori soggettivi e oggettivi, di natura individuale, sociale e collettiva, pertanto occorre diversificare gli interventi da attuare, progettandoli come prevenzione, accompagnamento o trattamento, a livello individuale, di gruppo o organizzativo.

Tali tipologie di intervento sono assimilabili alle più note forme di prevenzione primaria, secondaria e terziaria (Barker, 2001; Conyne, 2004; Quick & Quick, 1984), che si differenziano sulla base della finalità perseguita e del momento in cui l'intervento viene attivato rispetto all'iter di sviluppo del disagio.

La prevenzione primaria ha la finalità di promuovere la qualità della vita lavorativa, alcuni interventi tipici sono: valutazione e monitoraggio dei rischi psicosociali, formazione/informazione e introduzione di una chiara politica aziendale orientata ad un'efficace gestione delle risorse umane.

La prevenzione secondaria ha come finalità quelle di ridurre il rischio di espansione del disagio e di supportare la persona nell'acquisizione di un miglior funzionamento lavorativo e di una maggiore resilienza ai fattori stressogeni; alcuni interventi tipici sono l'accompagnamento al cambiamento organizzativo, la consulenza di processo, la supervisione, l'implementazione di sistemi di ascolto/consulenza e il trattamento subitaneo degli eventi critici.

Con la prevenzione terziaria si agisce dopo la comparsa dei sintomi, al fine di ridurre le conseguenze e trattare il disagio lavorativo, mediante programmi di consulenza psicologica e altri eventuali interventi specialistici.

Nonostante gli interventi più efficaci risultino quelli di natura preventiva, in quanto gli interventi "curativi" sul disagio conclamato non sempre riescono a ripristinare le condizioni originarie di benessere

del lavoratore, le due tipologie di intervento non sono da intendere l'una in alternativa all'altra, bensì come connesse e interdipendenti (Conyne, 2004; Marini & Nonnis, 2006).

La maggior parte di questi interventi propone soluzioni centrate sull'individuo o sul gruppo, finalizzate al supporto e alla riduzione del danno, al miglioramento del benessere lavorativo, allo sviluppo di strategie di *coping*, al miglioramento della performance, all'inclusione di soggetti fragili e in difficoltà (es. servizio di counseling psicologico, programmi di formazione o di empowerment) (Conyne, 2004; Marini & Nonnis, 2006; Quick & Quick, 1984).

Nonostante ciò, non si può prescindere da interventi mirati a fattori di rischio di tipo situazionale e organizzativo; infatti questi, essendo radicati nella struttura e nella cultura aziendale, rivestono un ruolo fondamentale nel delimitare il disagio lavorativo e le criticità a livello relazionale e/o organizzativo. Si rivelano utili, ad esempio, interventi di monitoraggio dei fattori di rischio psicosociale, riprogettazione del lavoro e del sistema di gestione delle risorse umane, aumento della flessibilità aziendale, formulazione di codici di comportamento (Conyne, 2004; Marini & Nonnis, 2006; Quick & Quick, 1984).

In conclusione, il disagio psicologico non può essere inteso solo ed esclusivamente come una reazione soggettiva del lavoratore, scissa dal suo contesto di appartenenza, bensì come il sintomo di una problematica multifattoriale da approfondire e risolvere a livello di sistema aziendale disfunzionale e non in salute.

## 3. Counseling psicologico sul posto di lavoro

### 3.1. Definizione, finalità ed efficacia

Il counseling risulta storicamente consolidato all'interno della cultura anglosassone, nella quale ha avuto origine a cavallo tra XIX e XX secolo e viene considerato una vera e propria professione di aiuto (Locke, Myers & Herr, 2001). Il counseling sul posto di lavoro, invece, risulta più recente e solo a partire dagli anni '80-'90 viene considerato una risorsa per i lavoratori; esso consiste in un servizio introdotto e

finanziato dal datore di lavoro, finalizzato ad affrontare disagi e problematiche dei dipendenti.

In questa sede si farà uso delle locuzioni "counseling psicologico sul posto di lavoro" e "counseling organizzativo" in riferimento a prestazioni erogate da professionisti abilitati e iscritti all'Albo Professionale degli Psicologi.

Il counseling organizzativo può avere come scopi la promozione di benessere e sicurezza, la prevenzione primaria e il trattamento del disagio lavorativo, la valorizzazione e lo sviluppo dei lavoratori, il miglioramento della comunicazione interpersonale, nonché il supporto ai cambiamenti organizzativi (Ajila & Adetayo, 2013; Biggio, 2007; Coles, 2003; Hughes & Kinder, 2007; McLeod, 2001, 2008, 2010).

In sintesi, il counseling psicologico sul posto di lavoro può agire su due livelli specifici: a supporto di momenti di crisi che richiedono analisi e superamento del disagio, ma anche a potenziamento dell'efficacia della comunicazione e della qualità delle prestazioni dei lavoratori (Benvenuti & Poggolini, 2005). I problemi lavorativi più frequentemente riportati dai lavoratori che intraprendono percorsi di counseling psicologico riguardano: pressione lavorativa, stress e malattie professionali, burnout, molestie sessuali/razziali, difficoltà relazionali e comunicative, demotivazione, mancanza di supporto/risorse, resistenza al cambiamento organizzativo (Biggio, 2007, McLeod, 2008; Oher, Conti, & Jongsman, 1998).

Dalla letteratura scientifica sul tema emerge che più del 90% dei lavoratori che accedono a un servizio di counseling organizzativo si dichiara altamente soddisfatto, ne farebbe ancora uso se necessario (96%) e lo indicherebbe ai colleghi (94%) (Alker & Cooper, 2007; McLeod, 2001, 2008).

Per quanto concerne il funzionamento psicologico, il counseling risulta efficace nell'alleviare i sintomi di strain, ansia, depressione, burnout e disturbo post-traumatico da stress (McLeod, 2001, 2008, 2010; Tehrani, 1997). Riguardo alla sfera lavorativa, esso facilita la buona riuscita dei cambiamenti organizzativi, la fidelizzazione del personale e il rapporto dipendenti-manager, riduce infortuni/incidenti, azioni disciplinari, abuso di sostanze, assenze

per malattia e ha impatto positivo su impegno, soddisfazione e produttività dei lavoratori (McLeod, 2001, 2008, 2010; Tehrani, 1997).

In generale, un percorso di counseling psicologico migliora la salute psicofisica dei lavoratori e il loro funzionamento sociale, potenziandone le *skills* comportamentali, la resilienza e conseguentemente il benessere personale e lavorativo; in questo modo esso agisce positivamente anche a livello organizzativo.

### **3.2. Comunicazione e diffusione del servizio**

Il marketing del servizio riveste un ruolo cruciale, in quanto il livello di visibilità dello stesso influisce sul successivo tasso di utilizzo (Bennett & Lehman, 2001); pertanto occorre perseguire la massima diffusione dell'informazione, attraverso la scelta di più canali, facendo in modo che tutti i potenziali utenti vengano a conoscenza dell'attivazione del servizio, delle sue finalità e delle sue modalità di accesso.

I metodi promozionali più appropriati possono essere individuati solo dopo un'attenta valutazione della complessità organizzativa, del livello di ricettività della cultura interna, del tipo di comunicazione prevalente, delle figure-chiave e dei gruppi dominanti tramite cui veicolare il messaggio, del "networking organizzativo" vigente (Francek, 1985). Di seguito vengono dettagliati gli strumenti promozionali maggiormente utilizzati ed utilizzabili (Biggio, 2007; Carroll, 1996; Coles, 2003; Hughes & Kinder, 2007).

La diffusione via rete può essere implementata attraverso la creazione di una sezione del sito aziendale dedicata e attraverso la intranet e la newsletter aziendale; all'interno di quest'ultima è interessante inserire articoli di sensibilizzazione (es. su pari opportunità, gestione dello stress, politiche di salute e sicurezza). Un'altra strada può essere quella di introdurre le informazioni di base sul servizio, inserendo una breve comunicazione in busta paga e sensibilizzando i lavoratori al momento dell'assunzione.

Ancora, una possibilità è quella di creare e stampare brochure e locandine da divulgare materialmente

in azienda e da collocare in punti strategici di raccolta di comunicazione (es. bacheche, marcatempo). Un'ulteriore modalità può essere quella di informare alcuni referenti selezionati dall'organizzazione nell'ambito di iniziative di promozione della salute lavorativa che si occupino poi di divulgare a cascata e capillarmente l'informazione (es. Comitati Unici di Garanzia).

Di grosso impatto sono anche gli eventi di presentazione collettiva o durante riunioni/*briefing* dei team, le campagne di promozione/consapevolezza, i corsi di formazione/informazione su salute e sicurezza, nonché il classico passaparola. È poi fondamentale una promozione continuativa nel tempo, senza temere la ridondanza, al fine di mantenere la consapevolezza sul servizio (es. email di aggiornamento, report con feedback dei partecipanti).

Accade sia che un superiore che ne rileva la necessità abbia la facoltà di suggerire il servizio di counseling organizzativo a un suo collaboratore, sia che un lavoratore scelga di rivolgersi al servizio in autonomia, con garanzia di contatto protetto e assoluto rispetto della riservatezza. In quest'ultimo caso, il management viene informato della problematica solo una volta ricevuto il consenso da parte del lavoratore che ha avuto accesso al servizio autonomamente, oppure nel caso in cui emerga la necessità di interventi organizzativi con il coinvolgimento di superiori/colleghi/altri settori organizzativi, oppure se il lavoratore ha necessità di essere autorizzato alla partecipazione ai colloqui durante l'orario di lavoro (Hughes & Kinder, 2007).

### **3.3. Impostazione dell'intervento e collocazione organizzativa**

A livello operativo, Psicologo e lavoratore procedono per prima cosa alla preparazione e contrattazione, poi alla formulazione del problema, alla generazione di soluzioni e infine all'ideazione di un vero e proprio piano di azioni (Carroll, 1996). Nello specifico, lo Psicologo attraversa tre fasi operative (Di Fabio, 1999; Reddy, 1987): innanzitutto "comprende" e conduce il lavoratore alla definizione del problema,

poi lo "stimola" alla ri-definizione del problema, infine "reperisce e mobilita" le sue risorse interne e/o esterne e affianca il lavoratore nell'individuazione di soluzioni possibili nella gestione del problema. Pur tenendo presente l'iter consulenziale di base, il percorso viene individualizzato sia in termini di durata e frequenza, sia in termini di impiego di strumenti e strategie, che in termini di configurazione dell'intervento a livello individuale, di team o di organizzazione.

Qualora la natura della criticità esuli del tutto da problematiche connesse al contesto di lavoro, il lavoratore può essere orientato ad altri tipi di percorsi specialistici.

Relativamente all'aspetto ambientale, è fondamentale la collocazione del servizio in stanze in posizione discreta (così da rendere l'accesso protetto), confortevoli, insonorizzate, arredate in modo semplice e non appariscente, con la giusta luminosità e temperatura (Coles, 2003).

L'intervento si basa sui principi fondamentali del counseling psicologico (Rogers, 1942) applicati al contesto lavorativo, ossia costruzione di una relazione di aiuto, utilizzo delle tecniche di ascolto attivo, empatia, accettazione incondizionata e congruenza. È necessario assicurare da un lato privacy e riservatezza, dall'altro permeabilità con gli altri servizi preposti alla salute dei lavoratori (es. sorveglianza sanitaria, servizio sicurezza sul lavoro), oltre che possibilità di contatto con gli snodi organizzativi e gestionali delle risorse umane (es. Direzione Strategica, Direzioni intermedie, Servizio Personale, Servizio Legale, Comitato Unico di Garanzia).

In una realtà sanitaria di natura pubblica il tema della collocazione del servizio all'interno della struttura organizzativa è connesso a ragioni di visibilità (il percorso deve potere intercettare il maggior numero di lavoratori a rischio), trasparenza (il percorso deve essere individuato in modo chiaro e facilmente accessibile) e natura complessa dell'organizzazione (es. relazioni tra i servizi, relazioni sindacali) (Carroll, 1996; Carroll & Walton, 1997; Marini & Nonnis, 2006; McLeod, 2008).

Alcuni enti pubblici esternalizzano il servizio, affi-

dandone la gestione a servizi per la salute e l'assistenza sanitaria oppure a professionisti esterni all'ente, o in altri casi collocando il servizio in spazi neutri, esterni ai locali aziendali. Tale soluzione offre i vantaggi del contenimento dei costi, della garanzia di obiettività e riservatezza. (Carroll, 1996).

I punti di debolezza di un servizio esterno risultano essere, invece, il fatto che potrebbe risultare non perfettamente in linea con le esigenze aziendali, essere percepito dai lavoratori come estraneo, godere di una ridotta capacità di intervento cioè "allargato sull'organizzazione" e di insufficienti informazioni su dinamiche e cultura organizzativa da parte del professionista che lo conduce (*ibidem*).

Altre organizzazioni optano per la collocazione del servizio all'interno o in affiancamento di strutture aziendali esistenti deputate alla salute e sicurezza dei lavoratori (Carroll, 1996). Questa soluzione offre il vantaggio di integrare le competenze mediche e psicologiche in ambito lavorativo in favore di un intervento multiprofessionale; il rischio è di creare confusione e sovrapposizione di ruolo tra le due strutture, a svantaggio della trasparenza nell'identificazione del percorso di counseling psicologico (*ibidem*).

Un'ulteriore possibilità è quella di collocare il servizio in staff alla direzione strategica, all'interno del sistema di gestione delle risorse umane; dalla letteratura scientifica sviluppata su tale tematica emergono i seguenti vantaggi di varia natura ed ampia portata (Carroll, 1996; McLeod, 2008; Tehrani, 1997):

- L'impiego di professionisti Psicologi interni consente un risparmio in termini economici e un miglior rapporto costi-benefici; assicura inoltre una maggiore conoscenza dell'organizzazione reale dell'azienda, delle sue strutture formali/informali e della cultura, quindi maggiore capacità di contestualizzazione della situazione presa in carico.

- Sul piano dell'organizzazione del lavoro, il fatto di disporre di professionisti interni, consente una maggiore flessibilità oraria a vantaggio del lavoratore che vi si rivolge e delle esigenze del servizio/reparto cui appartiene.

- La collocazione del servizio di counseling psicologico all'interno di una struttura che, occupandosi di promozione della salute organizzativa, può intervenire a diversi livelli (individuo, team, organizzazione) consente di cogliere la situazione di disagio lavorativo come evento sentinella di un contesto di lavoro sottoposto a potenziale rischio psicosociale.

- La vicinanza con le funzioni dirigenziali e decisionali, oltre che con il Servizio Personale e il Servizio Legale, favorisce il raccordo con queste relativamente a provvedimenti e soluzioni di carattere organizzativo e permette loro di ricevere utili feedback dal servizio.

- Infine, un servizio di counseling psicologico interno viene progettato appositamente sui bisogni specifici sia dell'azienda che dei lavoratori e, in certi casi, viene addirittura incluso come accompagnamento di eventuali cambiamenti organizzativi strategici.

D'altra parte questa collocazione può dare origine ad alcuni svantaggi (Carroll, 1996; McLeod, 2008; Tehrani, 1997), come il fatto che il servizio può essere identificato dai lavoratori beneficiari con la direzione stessa, con conseguente diffidenza per paura di ritorsione o effetti negativi sulla propria condizione lavorativa. Pertanto, tale collocazione pone alcuni punti di attenzione e accorgimenti da tenere in considerazione, come garantire oggettività e riservatezza ai lavoratori (es. sede dei colloqui in un'area adeguata, tutela dai dati personali) e gestire attività di mediazione e triangolazione tra lavoratore, servizio e management.

In ogni caso, dalla letteratura non emerge che l'efficacia e il tasso di utilizzo del servizio abbiano associazioni consistenti con la struttura (interna o esterna) dello stesso (McLeod, 2008).

### 3.4. Il servizio di counseling psicologico presso l'AUSL di Modena e la Regione Emilia-Romagna

Al fine di dare risposta alle necessità lavorative dei dipendenti, l'AUSL di Modena dal 2014 al 2016 e la

Regione Emilia-Romagna dal 2012 ad oggi hanno progettato e implementato un servizio di counseling psicologico per il contrasto del disagio lavorativo a livello individuale e organizzativo e la promozione del benessere dei lavoratori.

Entrambe le organizzazioni hanno collocato il servizio in staff alla direzione strategica, all'interno dei servizi deputati alla gestione delle risorse umane e alla sicurezza; l'AUSL di Modena ha stabilito che a condurre il servizio sarebbe stata una risorsa interna, in particolare una professionista Psicologa, mentre in Regione Emilia-Romagna è avvenuta un'esternalizzazione del servizio alla medesima professionista.

L'accesso al servizio è gratuito e possono farne richiesta tutti i dipendenti delle organizzazioni in questione. All'interno dell'AUSL di Modena e della Regione Emilia-Romagna i fruitori del servizio ricoprono ruoli aziendali molti differenti tra loro.

Si è scelto di non definire la struttura del percorso in maniera stringente, sfruttando le potenzialità di personalizzazione dell'intervento per quanto concerne durata, frequenza dei colloqui, strumenti e strategie da adottare, impostazione a livello individuale o di team o di organizzazione; in base alla natura della problematica e alle esigenze specifiche riportate dagli utenti, la durata del percorso può variare da un minimo di 3 a un massimo di 12 colloqui di counseling psicologico. Inoltre, viene prevista la possibilità di un colloquio di *follow-up* a distanza di 4-6 settimane dalla conclusione del percorso.

Le tipologie di percorso attuate dalla professionista Psicologa si distinguono in:

#### • Counseling psicologico rivolto all'individuo – singolo lavoratore

Una volta concordati gli obiettivi e definita la durata del percorso, si procede alla formulazione di ipotesi di fronteggiamento della criticità riscontrata, passando prima per il riconoscimento e la definizione del problema, poi per la focalizzazione della sua risonanza emotiva, così da fornire un concreto ed efficace supporto alla gestione della difficoltà presentata. Tale percorso è volto a condurre il singolo lavoratore a una ristrutturazione

cognitiva, all'individuazione di strumenti utili per aumentare la resilienza e all'acquisizione di nuove strategie di *coping*.

#### • Counseling psicologico rivolto al team

Il gruppo di lavoratori viene accompagnato alla presa di consapevolezza e alla definizione delle problematiche in essere, per poi procedere all'individuazione e valutazione delle soluzioni possibili da attuare. Attraverso la condivisione di esperienze e informazioni tra i partecipanti, il team giunge ad un vero e proprio potenziamento e alla definizione di funzionamenti cognitivi e lavorativi più efficaci e costruttivi da adottare in caso di eventuali criticità successive.

#### • Counseling psicologico rivolto all'organizzazione – assimilabile alla consulenza di processo

Tale tipologia di intervento può essere attuata a supporto dei cambiamenti organizzativi avvenuti o in atto all'interno dell'Azienda (con analisi delle maggiori resistenze e individuazione partecipata di azioni per il superamento delle criticità), oppure in caso di necessità di ricollocazione organizzativa di gruppi di lavoratori, oppure al fine di ottenere una valutazione del potenziale o un bilancio di competenze dei lavoratori stessi.

L'AUSL di Modena e la Regione Emilia-Romagna hanno incluso il servizio di counseling psicologico all'interno di chiare politiche di valorizzazione del personale e delle strategie aziendali di medio-lungo termine, al fine di ottenere il consolidamento nella cultura aziendale di un vero e proprio approccio volto alla promozione della salute organizzativa. Al fine di esemplificare un percorso di counseling psicologico, di seguito viene riportato un caso, nel quale nome e riferimenti contestuali sono resi generici a tutela dell'anonimato e della privacy del lavoratore.

Luisa ha 34 anni, è laureata e, dopo diversi anni trascorsi in una città diversa da quella di origine, è stata assunta da 3 anni da un Ente Pubblico della sua città in una mansione consona ai suoi studi.

Nel rivolgersi al servizio di counseling psicologico riporta un disagio vissuto all'interno del contesto

lavorativo, in quanto sente che, nonostante gli studi e le competenze acquisite, non le viene riconosciuta la sua vera professionalità e viene relegata a mansioni non rilevanti. Oltre a ciò, Luisa si trova in grande difficoltà relazionale nel team di lavoro cui appartiene, sentendosi isolata e vessata; spesso le viene fatto pesare il fatto che fa assenze dovute a ragioni di conciliazione vita familiare-vita lavorativa (infatti, ha due bambini piccoli).

La lavoratrice ne ha parlato con il suo dirigente, che si è reso disponibile a trovare nuove soluzioni.

Luisa riferisce che inizialmente si sentiva mortificata personalmente e professionalmente, mentre al momento è molto arrabbiata; a causa di queste emozioni provate sul posto di lavoro, riporta di non essere serena nemmeno a casa nel suo ruolo materno.

Vengono svolti 5 colloqui, nei quali la professionista Psicologa lavora con Luisa sulla consapevolezza delle emozioni e sulla loro gestione, sulla ristrutturazione cognitiva, sul riconoscimento di atteggiamenti relazionali non efficaci e sull'individuazione di strategie proattive di risoluzione delle difficoltà lavorative. Durante il percorso di counseling Luisa decide di sostenere alcuni colloqui di mobilità per uscire dal contesto lavorativo in cui si trova e, data la sua alta professionalità, la selezione ha esito positivo.

All'ultimo colloquio Luisa riferisce di aver riflettuto su quanto emerso fino a quel momento e soprattutto su alcuni suoi comportamenti non efficaci; inoltre, sente una grande rivalsa personale e professionale.

### 4. Considerazioni conclusive

I pervasivi cambiamenti socio-politici e del mercato del lavoro del XXI secolo hanno portato ad un deterioramento delle condizioni lavorative e all'aumento dell'intensità del lavoro e dell'incertezza, i quali talvolta generano riflessioni sul fatto che "non sempre lavorare è meglio che non lavorare per la nostra salute mentale" (Balducci, 2015, p. 7).

All'interno delle Aziende Sanitarie e della Pubblica Amministrazione coesistono molteplici missioni e culture differenti, vige una crescente segmentazione che richiede a sua volta coordinamento, è necessaria un'ampia riprogettazione strutturale

e della pratica lavorativa; conseguentemente, va ripensato l'assetto organizzativo, adattato il *know-how* in precedenza prevalente, incoraggiato il *team work* e prevenuto e monitorato il malessere/benessere lavorativo degli individui coinvolti.

Alla luce del fatto che una buona gestione delle risorse umane tende ad aumentare i comportamenti che vanno al di là del "minimo richiesto" (Koys, 2001), una parte della Psicologia del Lavoro in tempi recenti pone sempre maggiore l'attenzione ai sistemi di gestione delle risorse umane adottati dalle organizzazioni, alla qualità del contesto e del clima organizzativo e al benessere/malessere dei lavoratori, al fine di accrescere efficienza e produttività delle organizzazioni stesse. Questo avviene in un'ottica di prevenzione dei rischi psicosociali e del disagio lavorativo, nonché di potenziamento delle risorse lavorative presenti nel contesto e di promozione della salute organizzativa nei lavoratori.

In considerazione del fatto che il benessere dei lavoratori e la produttività dell'azienda risultano legati da una diretta proporzionalità, occorre prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione del personale, che usualmente conducono ad una crescita organizzativa, a migliori livelli di benessere e di qualità della performance e ad efficacia lavorativa (Brammer & Shostrom, 1977; Coles, 2003). A questo fine possono essere introdotti nelle organizzazioni, pubbliche e private, strumenti e ser-

vizi aziendali inclusi all'interno di una cultura della salute organizzativa e di chiare politiche di valorizzazione del personale, volti ad accompagnare i lavoratori attraverso il disagio lavorativo esperito o il cambiamento organizzativo in atto.

Uno degli strumenti utili è il servizio aziendale di counseling psicologico sul posto di lavoro, che conduce il lavoratore verso la comprensione del problema, l'aumento di consapevolezza e fiducia, la riorganizzazione delle proprie risorse e lo sviluppo di nuove modalità di pensiero/azione, il controllo dei fattori stressogeni presenti nel contesto lavorativo, la scelta consapevole e responsabile dei cambiamenti da avviare (Trabucchi, 2012).

Il counseling non è quindi da intendere meramente come un servizio di ascolto, bensì come l'opportunità di sviluppare un'ulteriore comprensione di se stessi, di scoprire e sperimentare modi migliori di vivere e di affrontare i problemi (BACP, 2002; Coles, 2003), nonché un'occasione di riflessione per l'organizzazione, a diversi livelli e anche sui propri processi organizzativi interni.

Per questa ragione un servizio di counseling psicologico a contrasto del disagio lavorativo non può essere considerato di per sé esaustivo, né indipendente, bensì la sua implementazione va integrata all'interno di un più ampio progetto aziendale di gestione delle risorse umane volto al miglioramento del benessere lavorativo.



## Bibliografia

- Ajila, C. O., & Adetayo, H. O. (2013). Workplace Counselling: Implications For Enhanced Productivity. *IFE PsychologIA*, 21(3), 195-208.
- Alker, L. P., & Cooper, C. (2007). The complexities of undertaking counselling evaluation in the workplace. *Counselling Psychology Quarterly*, 20(2), 177-190.
- Avallone, F., & Paplomatas, A. (2005). *Salute organizzativa: Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- BACP (British Association for Counselling and Psychotherapy). (2002). *Ethical Framework for Good Practice in Counselling and Psychotherapy*. Rugby: BACP.
- Balducci, C. (2015). *Gestire lo stress nelle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.
- Barker, S. B. (2001). Counseling in Medical Settings. In D. C. Locke, J. E. Myers & E. L. Herr (Eds.), *The Handbook of Counseling* (pp. 373-390). London: Sage Publications.
- Bennett, J. B., & Lehman, W. E. K. (2001) Workplace substance abuse prevention and help seeking: comparing team-oriented and informational training. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 243-254.
- Benvenuti, P., & Poggiolini, D. (2005). Il counseling in ospedale. In A. Di Fabio & S. Sirigatti (Eds.), *Counseling: Prospettive e Applicazioni* (pp. 188-207). Milano: Ponte alle Grazie.
- Biggio, G. (2007). *Il counselling organizzativo*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Brammer, M. A., & Shostrom, C. (1977). *Understanding Counselling in the Workplace*. Oxford: Blackwell.
- Carroll, M. (1996). *Workplace Counselling*. London: Sage Publications.
- Carroll, M., & Walton, M. (Eds.). (1997). *Handbook of Counselling in Organizations*. London: Sage Publications.
- Coles, A. (2003). *Counselling in the Workplace*. Berkshire: Open University Press.
- Conyne, R. K. (2004). *Preventive Counseling: Helping people to become empowered in systems and settings*. New York: Brunner-Routledge.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Di Fabio, A.M. (1999). *Counseling. Dalla teoria all'applicazione*. Firenze: Giunti.
- Francek, J. L. (1985). The role of occupational social worker in EAP's. In S. H. Klarreich, J. L. Francek & C. E. Moore (Eds.), *The Human Resources Management Handbook: Principles and Practice of Employee Assistance Program* (pp. 144-154). New York: Praeger.
- Guglielmi, D., Depolo, M., Bova, N., Florini, M. C., Sanna, F., Brunetti, M., & Camellini, L. (2014). Domande e risorse lavorative per la promozione del benessere lavorativo: una ricerca-intervento nell'Azienda USL di Modena. *Politiche Sanitarie*, 15(1), 40-48.
- Guglielmi, D., Florini, M. C., Bova, N., Sanna, F., Camellini, L., Borsari, S., & Brunetti, M. (2012). Benessere e lavoro: un progetto di sviluppo organizzativo tra ricerca e azione in Azienda USL di Modena. In T. M. Fabbri & Y. Curzi (Eds.), *Lavoro e salute: approcci e strumenti per la prevenzione dello stress e la promozione del benessere al lavoro* (pp. 201-239). Torino: G. Giappichelli Editore.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Hughes, R., & Kinder, A. (2007). *Guidelines for Counselling in the Workplace*. Lutterworth: British Association for Counselling and Psychotherapy.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Locke, D. C., Myers, J. E., & Herr, E. L. (Eds.). (2001). *The Handbook of Counseling*. London: Sage Publications.
- Marini, F., & Nonnis, M. (Eds.). (2006). *Il mobbing: dal disagio al benessere lavorativo*. Roma: Carocci Editore.
- McLeod, J. (2001). *Counselling in the workplace: The facts. A systematic study of the research evidence* - 2nd edition. Rugby: British Association for Counselling and Psychotherapy.

- McLeod, J. (2008). *Counselling in the workplace: A comprehensive review of the research evidence*. Lutterworth: British Association for Counselling & Psychotherapy.
- McLeod, J. (2010). The effectiveness of workplace counselling: A systematic review. *Counselling and Psychotherapy Research*, 10(4), 238-248.
- Oher, J., Conti, D., & Jongsman, A. (1998). *The Employee Assistance Treatment Planner*. New York: John Wiley and Sons.
- Quick, J. C., & Quick, J. D. (1984). *Organizational Stress and Preventive Management*. New York: McGraw-Hill.
- Ramanujam, R., & Rousseau, D. M. (2006). The challenges are organizational not just clinical. *Journal of organizational behavior*, 27(7), 811-827.
- Reddy, M. (1987). *The Manager's Guide to Counselling at Work*. London: British Psychological Society and Methuen. (trad. it.: *Il Counseling Aziendale: il Manager come Counselor*. Roma: Sovera Edizioni, 1994).
- Rogers, C. R. (1942). *Counseling and Psychotherapy: Newer concepts in practice*. Cambridge, Massachussets: Houghton Mifflin. (trad. it.: Psicoterapia di consultazione: Nuove idee nella pratica clinica e sociale. Roma: Astrolabio, 1971).
- Sarchielli, G. (2003). *Psicologia del Lavoro*. Bologna: Il Mulino.
- Tehrani, N. (1997). Internal Counselling Provision for Organizations. In M. Carroll & M. Walton (Eds.), *Handbook of Counselling in Organizations* (pp. 42-56). London: Sage Publications.
- Trabucchi, P. (2012). *Perseverare è umano. Come aumentare la motivazione e la resilienza negli individui e nelle organizzazioni. La lezione dello sport*. Milano: Corbaccio.
- West, M. A., Guthrie, J. P., Dawson, J. F., Borrill, C. S., & Carter, M. (2006). Reducing patient mortality in hospitals: the role of human resource management. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 983-1002.



## Lo Psicologo del Lavoro: uno specialista qualificato nel campo della prevenzione per la tutela della salute e sicurezza sul lavoro

a cura di FEDERICO RICCI, Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni, Università di Modena e Reggio Emilia

Capita, troppo spesso, di leggere sulle pagine dei quotidiani la triste notizia di un ennesimo grave incidente sul lavoro. Cosa possiamo fare per evitare che nei luoghi di lavoro si ripetano questi eventi drammatici? Chi può fare qualcosa prima che si arrivi all'evento dannoso? Usare espressioni come "sfortunato incidente" e "fatale casualità" non permette certo di capire per imparare a far meglio in futuro. Ci chiediamo davvero cosa significhi il termine errore umano e cosa abbia impedito o favorito quel determinato errore umano? Nel caso di un infortunio, quanti errori umani sono stati commessi prima di quello finale che ha colpito la persona infondata? Rispondendo a queste domande semplici, ma faticose, ci potremmo rendere conto che sfortuna e fatalità abbiano ben poca voce in capitolo, anzi forse è vero l'opposto, sono tante le occasioni in cui la fortuna ci bacia e il fato ci protegge, nonostante la nostra frequente e umana imperizia.

Noi possiamo e dobbiamo fare qualcosa, come sappiamo bene, infatti, il Codice Deontologico degli Psicologi Italiani, all'articolo 3, pone in capo ad ognuno di noi il dovere di *"accrescere le conoscenze sul comportamento umano e utilizzarle per promuovere il benessere psicologico dell'individuo, del gruppo e della comunità"*. Un orizzonte professionale, etico, morale, frutto della scelta personale di completare il percorso che ci consente di svolgere questa meravigliosa professione, probabilmente la più umana delle scienze umane. In ogni nostro ambito profes-

sionale, anche quello della Psicologia del lavoro, operiamo quindi per portare un qualificato contributo al fine di migliorare la capacità delle persone di comprendere se stesse e gli altri e di comportarsi in maniera consapevole, congrua ed efficace. Sempre impegnati, come professionisti socialmente responsabili, ad esercitare la nostra capacità di intervenire significativamente nella vita degli altri e di influenzare committenti ed utenti destinatari della prestazione professionale. Una responsabilità sociale che ora dobbiamo saper esercitare ancor meglio di sempre, non lo scrivo per essere banale e retorico, ma poiché il lavoro, come tantissimi altri fenomeni, cambia molto rapidamente. Penso, ad esempio, agli scenari di cambiamento associati ai processi di automazione e all'intelligenza artificiale nel mondo del lavoro e della vita quotidiana, a quanto il contributo della Psicologia può offrire in questi nuovi ambiti. Fare lo Psicologo del lavoro quindi implica occuparsi, senza voler essere esauritivo, delle problematiche del lavoro, del non lavoro (voluto o subito), del lavoro saltuario e precario, dell'orientamento al lavoro.

Nell'esercitare la nostra professione come specialisti del lavoro abbiamo inoltre di fronte la sfida di saper dialogare non solo con le colleghi e i colleghi che hanno la nostra stessa formazione psicologica, ma anche con le diverse comunità degli specialisti del lavoro. Nello specifico mi soffermerò su qualche aspetto concreto che attiene il profes-

sionista Psicologo del lavoro quando opera nel campo della prevenzione per la tutela della salute e sicurezza sul lavoro.

Prima di tutto vorrei sottolineare che siamo certamente professionisti della salute, ovvero apparteniamo alla categoria di chi, per mestiere, è chiamato a prendersi cura di altri. Nel nostro caso di persone, gruppi, organizzazioni, in relazione a ciò che implica un'attività lavorativa. Siamo quindi a tutti gli effetti operatori della prevenzione, gli unici in grado di portare il contributo delle competenze psicologiche in un campo autenticamente multidisciplinare come quello della tutela dai rischi lavorativi. Le ragioni di questa inevitabile multidisciplinarità sono insite nella complessità di un oggetto di indagine che coinvolge molte professionalità che hanno competenza in materia di salute sicurezza ambiente, solitamente identificati come specialisti HSE (Health Safety Environment). Tra questi, per fare un esempio, profili tecnici (ingegneri, architetti, geometri, periti, chimici, biologi, ecc.) giuridici (avvocati, corpi ispettivi, certificatori, ecc.), con qualificazioni specifiche (medici del lavoro, tecnici della prevenzione, ergonomi, ecc.), con responsabilità e funzioni nell'organigramma aziendale (datore di lavoro, dirigenti, preposti, medico competente, rappresentanze dei lavoratori, addetti alla gestione del primo soccorso e/o delle emergenze, servizio di prevenzione e protezione, ecc.). È evidente che in questo campo possiamo serenamente rivendicare un ruolo fondamentale, poiché non può esistere un contesto in cui ci si dimentica che la sicurezza sul lavoro implica il comportamento umano e che le conseguenze di una scarsa sicurezza finiscono comunque per coinvolgere gli individui impegnati nella propria attività lavorativa. Non può esistere, quindi, una società in cui prevalga l'illusione che la sicurezza sia garantita solo da dettami normativi, buone norme tecniche, adempimenti burocratici e attuazione rigida di procedure. Si tratterebbe di una realtà priva di senso, dato che le competenze non-tecniche incidono sulla tutela della salute lavorativa almeno quanto le competenze tecniche, e per queste ragioni diventa imprescindibile il ruolo dello Psicologo per la tutela

della salute e sicurezza sul lavoro.

Lo Psicologo, come opportunamente dettagliato alle pagine 3-4 di "BUONE PRATICHE DI INTERVENTO SULLO STRESS LAVORO-CORRELATO – Orientamenti per gli Psicologi in merito alle valutazioni e agli interventi previsti dal Dlgs. 81/2008" (<http://www.ordpsicologier.it/public/genpags/bigs/DOCUMENTOBUONEPRATICESTRESSLAVOROCORRELATO.pdf>), ha competenze professionali adeguate e utili in diverse fasi delle attività previste dalla normativa in materia di sicurezza sul lavoro. Più precisamente, interviene utilmente ne:

1. la individuazione e valutazione dei rischi;
2. le attività di prevenzione (ad esempio: formazione del personale; comunicazioni inerenti la salute e i rischi lavorativi; consulenza alla gestione del sistema organizzativo);
3. l'azione di sorveglianza (ad esempio: consulenza sul ruolo che esercitano la percezione del rischio, l'informazione e la formazione per la sicurezza, nonché il sistema dei controlli e delle sanzioni sui comportamenti di sicurezza e tutela della salute);
4. la determinazione dell'idoneità lavorativa per quanto riguarda la consulenza su fattori di natura psicologica.

Va ricordato che la competenza dello Psicologo può rappresentare un "valore aggiunto" anche nello svolgimento delle fasi successive alla valutazione in senso stretto. Ciò attraverso: a) l'elaborazione dei dati con tecniche più o meno sofisticate, ma focalizzate principalmente sulla diagnosi organizzativa e sull'identificazione di associazioni tra *stressors* e loro effetti; b) l'interpretazione accurata dei dati e restituzione secondo modalità di comunicazione efficace; c) i suggerimenti per interventi migliorativi (correttivi e preventivi) integrabili con il funzionamento quotidiano dell'organizzazione; d) la progettazione e realizzazione di interventi informativi e formativi sui rischi specifici di stress lavoro-correlato, basati su tecniche efficaci di attivazione dell'apprendimento dei lavoratori.

Nessuna delle attività citate è rivendicabile in senso stretto come un atto riservato allo Psicologo profes-

sionista, in base alle leggi vigenti, ad eccezione delle diagnosi psicologiche che si effettuassero per definire l'idoneità lavorativa. Ciò non toglie che spetti a noi portare quella competenza psicologica necessaria per accrescere le conoscenze sul comportamento umano che servono al fine della prevenzione per:

- 1) effettuare diagnosi e interventi che richiedono la previsione di come i membri dell'organizzazione si potranno comportare in futuro in condizioni determinate (ad es. in presenza di stressori potenziali); 2) valutare la risposta media alla presenza di stressori potenziali collegati al posto di lavoro; 3) valutare la percezione del rischio da parte di lavoratori con caratteristiche, qualifiche, responsabilità diverse.

Va sottolineato che l'attività di prevenzione dello stress lavoro-correlato svolta da uno Psicologo con adeguata preparazione nel campo specifico può certamente risultare un grande vantaggio per le aziende ed i lavoratori interessati. Ciò deriva essenzialmente dalla capacità professionale di:

1. Assumere un'ottica multidisciplinare nel fornire la consulenza non soltanto sulla diagnosi dei rischi psicosociali e dei loro possibili effetti di disagio, ma anche nel suggerire interventi appropriati e fattibili.
2. Favorire un consenso diffuso sull'importanza di monitorare sistematicamente e affrontare le problematiche di natura psicologica lavoro-correlate.
3. Attuare una comunicazione efficace con tutti gli interlocutori legittimi e condividere un percorso metodologico fondato su evidenze.
4. Garantire la necessaria attenzione all'individuo nel contesto socio-organizzativo, con la sua storia e le sue appartenenze sociali, nella prospettiva del miglioramento del livello di benessere e di qualità della vita lavorativa non solo come obbligo di legge, ma come opportunità di sviluppare eccellenze.
5. Utilizzare con padronanza strumenti per promuovere stili di vita salutari sul lavoro che siano validi, specifici, semplici ed economici.
6. Stimare la probabilità di comportamenti futuri a partire dall'analisi di comportamenti attuali, utilizzando la propria specifica formazione psicologica sulla diagnosi del comportamento umano, e sulla valu-

tazione delle possibili distorsioni connesse con dati di percezione dell'ambiente da parte delle persone.

7. Rilevare e interpretare anche i dati oggettivi che riguardano il funzionamento dell'unità produttiva e delle persone che vi operano.

Tutto ciò, ovviamente, dopo avere acquisito la necessaria e dimostrabile esperienza/specializzazione nel settore in esame.

La professionalità degli Psicologi che si occupano di salute e sicurezza sul lavoro non è comunque limitata allo stress lavorativo. Certamente offriamo una approfondita specializzazione nella valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, tale da consentirci di ottenere che sia compreso il valore aggiunto dato dal nostro intervento in questo campo, nel quale non abbiamo competenza esclusiva in quanto non si tratta di una diagnosi psicologica. Tuttavia, non ha senso farsi rinchiudere in questo recinto troppo stretto, perché nella sicurezza sul lavoro il nostro focus non è solo sullo stress lavorativo, offriamo molto di più e molto di meglio. Noi infatti possiamo fare in modo che vengano avviate azioni di miglioramento su quelli che sono i precursori del comportamento umano, sia a livello intra-individuale (es. corretta percezione del rischio) che inter-individuale (es. *safety climate*). In questo modo, concretamente, perseguiamo il fine di migliorare la capacità delle persone di comprendere se stesse e gli altri, di fatto accompagnandole a comportarsi in maniera consapevole, congrua ed efficace, e arrivare all'obiettivo della tutela propria e altrui sul lavoro (comportamenti auto ed etero protettivi).

Di seguito, qualche indicazione operativa su come intervenire in qualità di Psicologi per la tutela della salute e sicurezza sul lavoro.

1. La sicurezza è spesso vissuta come un odioso adempimento formale ("non mi riguarda, sono obblighi noiosi e inutili, è tempo perso"). È indispensabile quindi rivolgersi alle persone in modo che abbiano voglia di prestare attenzione alla sicurezza, come qualcosa che riguarda la propria vita. Una comunicazione che sappia coinvolgere e valorizzare l'e-

sperienza delle persone a cui ci rivolgiamo, affinché siano interessate e ne sentano l'utilità immediata.

**2.** Il modo in cui si agisce in certe condizioni di pericolo espone con maggiori o minori probabilità ad un danno per la salute. Ciò significa che abbiamo la difficile missione di fare in modo che le persone scelgano di mettere in atto azioni sicure. Non si tratta solo di inviare nozioni, ma di ottenere il loro interesse ad apprendere, con continuità, informazioni utili. Questo permette di contrastare quel falso senso di sicurezza di cui tutti siamo vittima ("a me non capita", "non è mai successo niente", "ho sempre fatto così", ...).

**3.** Il comportamento, come sappiamo, è per lo più frutto di abitudini che è molto difficile modificare. Si tratta di usare la nostra competenza per fare in modo che le persone apprendano ad usare sempre più e sempre meglio il Dispositivo di Protezione Individuale (DPI) più potente di cui tutti disponiamo. Si tratta della nostra capacità di riflettere sulla propria esperienza e di fare in modo che non diventi un limite, ma una risorsa al fine di agire in sicurezza. Più comportamenti sicuri si mettono in atto, più si impara ad essere consapevoli dei rischi.

**4.** I meccanismi di condizionamento sociale presenti nel gruppo di appartenenza influenzano molto le azioni personali. Tali meccanismi possono dipendere da prassi aziendali, ma anche da atteggiamenti mentali e comportamenti consolidati tra pari. Ecco allora che accrescere la qualità delle conoscenze condivise ci consente di promuovere un clima favorevole alla sicurezza e, come in un circolo virtuoso, questo può aumentare la condivisione delle conoscenze e delle relative buone pratiche. Le azioni su meccanismi virtuosi di consenso sociale ci permettono anche di ottenere con maggiore frequenza comportamenti sicuri che confermano ai lavoratori il reale valore attribuito alla sicurezza. Non si tratta di imporre alle organizzazioni e al loro interno determinati comportamenti, ma di favorire il consenso sociale a sostegno di quei comportamenti, in quanto socialmente attesi.

**5.** La difficile arte di prendersi cura delle persone e delle loro relazioni, come Psicologi la esprimiamo soprattutto quando riusciamo ad ottenere la con-

sapevolezza che variando le condizioni (ambientali, personali, ecc.) in cui il lavoro viene svolto si possono determinare nuovi effetti rischiosi che vanno tenuti in conto. Inoltre, possiamo aiutare le persone affinché assumano le decisioni più adeguate, favorendo lo scambio comunicativo e la collaborazione reciproca. Possiamo inoltre indirizzare verso l'adozione di stili di leadership idonei (ad ogni livello organizzativo) e accompagnare nella gestione della fatica e dello stress.

**6.** Il valore aggiunto dello Psicologo in questo campo si esprime al meglio nella capacità di far comprendere come la salute non debba essere considerata come una semplice assenza di infermità (infortuni e malattie professionali), ma come "uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale" (OMS). Inoltre, possiamo ricoprire un ruolo chiave nella sensibilizzazione dei lavoratori rispetto all'adozione di stili di vita salutari, promossi anche dal Piano regionale della prevenzione (PRP) 2015-2018 della Regione Emilia-Romagna.

Desidero infine condividere una riflessione su quanto sia faticoso e difficile ottenere risultati in questo campo, ma anche quanto sia gratificante e entusiasmante vedere i cambiamenti che consentono di accrescere il benessere di persone e organizzazioni. Il punto centrale è riuscire ad abbattere il muro che separa il lavoro dalla sicurezza, quella distinzione culturale che mette in contrapposizione l'ambito del lavoro con quello della sicurezza. La cultura della sicurezza, per evitare che sia una formula vuota e priva di senso, deve diventare una prassi quotidiana nella quale lavoro e sicurezza coincidono e coesistono. Paradossalmente avremo raggiunto il nostro obiettivo quando non si parlerà più di sicurezza, perché già divenuta parte integrante dei comportamenti lavorativi. Per raggiungere questo obiettivo la società ha urgente bisogno della professionalità di noi Psicologi, della nostra competenza e del nostro appassionato impegno per le persone, i gruppi, le comunità.



## Ri-Parto da me! Un progetto per affrontare i temi della disoccupazione

a cura di STEFANO PASQUI, Consigliere Ordine Psicologi Emilia-Romagna  
e ANNARITA GELASIO, Psicologa, Consulente organizzazione aziendale

### Il problema

Maria Jahoda, Psicologa nata a Vienna e fra le prime donne a interessarsi per tutta la sua carriera di disoccupazione, così descriveva i soggetti colpiti da tale fenomeno economico e sociale: "Non tutti i disoccupati vivono in una abietta povertà, ma tutti sperimentano una severa riduzione nelle loro risorse, che rende difficile e spesso impossibile assolvere gli obblighi contratti quando erano ancora al lavoro. [...] Essendo forzosamente esclusi dalla partecipazione attiva alla vita economica del paese, segnati come inutili, con le loro capacità ignorate, separati dai compagni di lavoro e privati della solidarietà e del cameratismo che emergono in molti posti di lavoro, perfino quando le condizioni lavorative lasciano molto a desiderare, i disoccupati si sentono abbandonati e il loro tempo non passa mai. Solamente i molto forti possono evitare la demoralizzazione"<sup>(1)</sup>.

Oggi non si parla più di demoralizzazione, ma di burn-out e di depressione, comunque la situazione non è mutata, anzi, se possibile, è andata peggiorando per almeno tre ordini di motivi. Primo perché molte aree rifugio una volta disponibili sono scomparse; tanto per esemplificare si pensi alla coesione sociale di diverse classi di lavoratori capaci di affrontare stati di crisi con compattezza, si pensi

alla visione collettiva che attribuiva al sistema sociale nel suo complesso o a specifiche realtà aziendali le responsabilità della perdita di lavoro (responsabilità che oggi sono caricate quasi esclusivamente sul singolo), si pensi infine alla presenza di famiglie allargate dove la presenza di più adulti costituiva una rete psicologica ed economica che riusciva a tamponare lo stato di disoccupazione del singolo. Secondo motivo, che dicevamo aggrava la situazione della crisi psicologica di fronte alla disoccupazione, risiede nell'applicazione accelerata delle nuove scoperte e delle nuove tecnologie che ha reso il rischio di disoccupazione ancora più pressante facendo sentire il singolo come profondamente inadeguato ad affrontare la situazione di fronte alla quale si trova. Terzo motivo l'idea secondo cui Avere successo economico equivalga a Essere una persona di valore che si è imposta ed è penetrata nel sociale con sempre maggiore forza, offrendo la variabile economica e il suo computo quantitativo come unico metro di valutazione del proprio personale valore.

Nel frattempo numerose ricerche hanno ampliato le conoscenze relative al tema della disoccupazione portando ad una differenziazione che consente una più precisa visione del problema e

<sup>(1)</sup> Work, employment and unemployment: An overview of ideas and research results in the social science literature by Marie Jahoda (SPRU occasional paper series, University of Sussex, 1980)

delle conseguenze sociali e psicologiche legate a tale fenomeno. Anzitutto possiamo distinguere fra **disoccupazione volontaria e involontaria**: la prima, volontaria, è attribuita alla volontà del singolo individuo, mentre la seconda, involontaria, esiste a causa delle condizioni socio-economiche della società nella quale l'individuo si trova. La prima viene definita come lo stato di mancanza di lavoro retribuito dovuto alla decisione del singolo di non accettare forme di impiego lavorativo considerate inadeguate alle proprie condizioni sociali, fisiche o intellettuali, oppure perché l'individuo ritiene che il salario sia troppo basso. La seconda viene definita come lo stato di mancanza di lavoro retribuito dovuto a cause non legate alla volontà del singolo che sta cercando lavoro. Rientrano in questa categoria sia la disoccupazione di chi è alla ricerca del primo posto di lavoro che quella di chi ha perduto il precedente impiego lavorativo.

Una più specifica classificazione dei vari **tipi di disoccupazione** che sono stati analizzati e a cui ci siamo riferiti nel realizzare e gestire il progetto che presentiamo comprende:

- **disoccupazione classica**
- **disoccupazione ciclica**
- **disoccupazione strutturale**
- **disoccupazione frizionale**
- **disoccupazione stagionale**
- **disoccupazione nascosta**

Poche note per connotare ciascun tipo di disoccupazione presa in considerazione.

• **Disoccupazione classica**: quando il numero di posti di lavoro disponibili è inferiore alla richiesta di lavoro che viene fatta da parte della popolazione.

• **Disoccupazione ciclica**: è determinata dalle variazioni del ciclo economico, quindi il tasso di disoccupazione aumenta quando l'economia è in fase di recessione. La disoccupazione ciclica o Keynesiana si verifica quando non c'è abbastanza domanda globale nell'economia per fornire lavoro a tutti coloro che vogliono lavorare.

• **Disoccupazione strutturale**: determinata dalla mancanza di coincidenza tra domanda e offerta di lavoro a causa della diversa posizione geografica e/o delle abilità dei lavoratori rispetto alle esigenze delle imprese. La disoccupazione strutturale si manifesta contemporaneamente alle variazioni della struttura economica e in concomitanza ad importanti cambiamenti tecnologici che conducono a misure di razionalizzazione. A fronte di tali variazioni il sistema del mercato del lavoro e dell'istruzione/formazione non riesce a ristrutturarsi per poter reinserire i disoccupati in altri lavori, compatti e regioni.

• **Disoccupazione frizionale**: è causata dal lasso di tempo necessario per trovare un altro posto di lavoro. La scarsità delle informazioni, la difficoltà di reperirle, la complessità operativa delle agenzie preposte, rendono difficile un adeguamento istantaneo fra domanda e offerta anche in presenza di coincidenza qualitativa e strutturale. Il candidato alla ricerca di lavoro deve inviare curriculum alle imprese, analizzare gli annunci di lavoro, partecipare alle selezioni, azioni per cui raramente è preparato e che costano tempo e sforzi aggiuntivi. Questo tempo di attesa genera il fenomeno della disoccupazione naturale o disoccupazione frizionale.

• **Disoccupazione stagionale**: la mancanza di lavoro è causata dalle variazioni climatiche e stagionali. Questo tipo di disoccupazione interessa il breve termine ed è tipica degli impieghi legati al turismo e/o all'agricoltura.

• **Disoccupazione nascosta**: in questi casi il lavoratore è in realtà occupato nel contesto socio-economico, ma percepisce una remunerazione che basta, a malapena, a soddisfare i bisogni primari. Il suo apporto al meccanismo economico di produzione che spinge al consumo e di consumi che spingono la produzione è, in questa situazione, praticamente nullo. In questa situazione la disoccupazione nascosta non è riflessa nelle statistiche ufficiali, ma in questo momento storico ed economico è una real-

tà a forte impatto sociale e psicologico.

Contemporaneamente agli studi sulla disoccupazione sono proseguiti anche quelli che confermano **il valore aggiunto che l'attività lavorativa ha per la nostra esistenza**. Il lavoro assegna una struttura, uno scopo ed un significato alla nostra esistenza, diventa fonte di gratificazione, sede privilegiata di espressione di sé, può consentire l'autorealizzazione.

Il lavoro svolge quindi un'importante funzione nel benessere psico-fisico dell'individuo soddisfacendo altri bisogni oltre a quelli di natura economica:

- **bisogni di potere e successo**: concorre allo sviluppo di sé in termini di affermazione, di raggiungimento di risultati visibili, individualmente e socialmente riconosciuti;

- **bisogni di relazione e affiliazione**: il lavoro consente di sviluppare relazioni sociali e fa sentire la persona attore partecipe di un contesto non solo professionale, ma anche sociale;

- **bisogni di autorealizzazione**: come scriveva Maslow già cinquanta anni or sono *"la maggioranza delle persone ha bisogno di amore, di sicurezza e di gratificazioni e tutto ciò non può venirgli che dal di fuori"*<sup>(2)</sup>.

Il lavoro infatti consente di ottenere risultati riconoscibili e di sentirsi per questo rinforzati nella propria autostima, nel proprio valore e nel proprio benessere e, soprattutto, consente di esprimere se stessi, di attuare le proprie capacità e potenzialità.

- **bisogni di protezione e sicurezza**: il lavoro è fonte di garanzie di tipo formale, ma anche relazionale, riduce i margini di incertezza, offre stabilità, offre un ritmo al proprio tempo e contribuisce a dare un senso agli spazi e alle cose.

La perdita del lavoro ha, di conseguenza, **effetti** sia sul piano **individuale**, sia su quello di **coppia e/o familiare**, mettendo in crisi i sistemi di riferimento

della persona, seppure in modo diverso per ciascun individuo. Su ambedue i piani, giocano un ruolo importante le risorse psicologiche individuali (ossia le capacità personali di affrontare i problemi, le abilità sociali, la flessibilità, l'assenza di disturbi e malattie, ecc.), le risorse socio-culturali (la formazione generale e professionale, gli interessi, la rete relazionale, ecc.) e quelle economiche (beni immobili, redditi diversi, risparmi, ecc.). Sul **piano individuale** sappiamo che la mancanza di lavoro significa, per la persona che ne è colpita, un cambiamento importante nel proprio modo di essere attivi, di misurarsi con le proprie capacità, di acquisire conoscenze, di intrattenere relazioni. La strutturazione del tempo cambia, i contatti sociali possono risultare ridotti (soprattutto per molti uomini, i cui contatti sociali passano quasi esclusivamente attraverso i canali professionali), il riconoscimento sociale viene meno e l'immagine di sé (che è una costruzione mentale che scaturisce da dinamiche interne, ma che necessita di conferme dall'esterno per mantenersi al livello raggiunto o per accrescerlo) può essere gravemente intaccata.

Per quanto riguarda l'impatto **sulla coppia e sul nucleo familiare** diversi studi pervengono a conclusioni simili: la famiglia, soprattutto con il tempo, tende a chiudersi su se stessa, rispondendo al bisogno di innalzare una barriera a protezione del proprio nucleo verso le condizioni del contesto esterno percepito sempre più come ostile o comunque difficile da affrontare. Le modalità della coppia dei genitori di far fronte alla situazione appare largamente influenzata sia dalla qualità della relazione precedente allo stato di disoccupazione, sia dalla capacità di essere flessibili rispetto ai ruoli e ai compiti all'interno del *manage* familiare, soprattutto quando il disoccupato è l'uomo e chi mantiene un lavoro è invece la donna.

Se in termini generali si può dire che la disoccupa-

zione comporta, per chi la vive, un diffuso senso di impotenza, di frustrazione e di ridotta autostima, è evidente che ognuna delle tipologie di disoccupazione più sopra illustrate implica vissuti, percezioni e aspettative differenti e può quindi volere interventi differenziati.

Il progetto che presentiamo è soprattutto rivolto a combattere impotenza, frustrazione, bassa autostima e scarsa conoscenza di sé e delle proprie risorse ed è destinato a combattere gli aspetti negativi delle forme di disoccupazione strutturale, frizionale, nascosta e, in parte, stagionale.

Pensando fosse utile sia avere un *follow-up* del progetto sia dare al percorso ipotizzato un supporto ulteriore si è pensato di non lasciare il percorso formativo isolato e affidato alla ricettività dei singoli partecipanti. Si è quindi ipotizzato di far seguire al progetto la creazione di una "Centrale Operativa" (di cui ripareremo nelle considerazioni conclusive) avente tre funzioni fondamentali:

- Monitorare, per tutti i partecipanti, la creazione e la fattibilità del proprio piano personalizzato di ricerca o creazione di lavoro favorendo al contempo il mantenimento di un lavoro di rete.
- Fornire un supporto negli aspetti legislativi, economici ed amministrativi ai partecipanti che attivavano il proprio piano personalizzato di ricerca o creazione di lavoro.
- Offrire ai partecipanti l'opportunità di aggiornarsi e/o formarsi in relazione alle scelte fatte dal proprio piano personalizzato.

Tutto ciò puntando soprattutto sull'aiuto delle nuove tecnologie e sul continuo ricorso alle Reti intese come spiegato nelle pagine successive.

### Il progetto "Ri-Parto da me!"

Di fronte alla crisi che ha colpito l'intero sistema economico europeo interessando, seppure con modalità e intensità differenti, tutti i Paesi, anche realtà diverse da quella italiana, hanno deciso di fronteggiare la crescente ondata di disoccupazione con iniziative mirate. Questo ci ha permesso di ide-

are e condurre un progetto che è stato denominato "Ri-Parto da me!" e che ha coinvolto, nel periodo maggio 2014 - giugno 2016, circa 200 disoccupati, divisi in gruppi di 15/20 persone.

Ogni percorso svolto da questi gruppi, relativamente omogenei per età e titolo di studio, si è articolato in 16 ore di aula (4 incontri di 4 ore ciascuno) e di 1 ora conclusiva rivolta a ciascun singolo partecipante che, a seguito del percorso di gruppo svolto, avesse sviluppato una volontà o un progetto da sottoporre a confronto specifico e personale con i conduttori. L'intero percorso è stato guidato da due trainer, uno maggiormente attento ai temi economici ed amministrativi ed uno più attento agli aspetti psicologici; i due conduttori hanno operato insieme, sinergicamente e contemporaneamente. Sono state svolte 4 edizioni del progetto da maggio 2014 a giugno 2016, alcune impostate su tre gruppi, altre su quattro; come detto sopra, sono state coinvolte in aula circa 200 persone.

Punto di partenza del progetto la considerazione che nelle tipologie di disoccupazione prese in considerazione (strutturale, frizionale, nascosta e, in parte, stagionale) non sono certamente l'età o la storia professionale a costituire un limite per un proficuo (ri)collocamento professionale.

Giocano, invece, un ruolo di particolare importanza elementi quali:

- la frequente incapacità, da parte delle persone espulse dal mercato del lavoro o che in questo mercato non sono mai entrati, di riconoscere, censire e poi comunicare correttamente i propri punti di forza;
- il profondo senso di isolamento sentito da ciascun soggetto e il senso di impotenza che ne deriva sentendosi soli di fronte all'entità "mercato del lavoro" percepita così complessa, indecifrabile e, di conseguenza, inarrivabile;
- una scarsa (a volte nulla) conoscenza di ciò che caratterizza l'attuale mercato del lavoro sovente più immaginato, sulla base di informazioni vaghe, che non conosciuto;
- un profondo disorientamento di fronte ai possi-

bili canali di ricerca attiva e alle possibili strade da percorrere per trovare una propria dimensione lavorativa usufruendo, al massimo possibile, di quanto le moderne tecnologie mettono a disposizione;

- la difficoltà di pensare che si possa intraprendere un percorso lavorativo diverso da quello precedente o da quello immaginato durante gli anni della scuola o negli anni trascorsi in un precedente impiego.

In base a quanto detto le linee guida dell'intervento e di conseguenza le azioni attivate sono state:

- un lavoro di presentazione di cosa sia e di quali competenze trasversali richieda l'attuale mercato del lavoro invitando i partecipanti a cogliere le discrepanze fra ciò che loro credevano (i loro stereotipi, le loro percezioni relative al mercato del lavoro) e ciò che realmente esso è;
- una riscoperta ed un censimento delle proprie personali risorse, una valutazione dei propri deficit, una corretta modalità di comunicazione delle une e degli altri, una programmazione di un proprio percorso di formazione permanente che, nell'attuale realtà, non dovrebbe essere trascurato;
- l'analisi e il possibile utilizzo di tutti quegli strumenti che possono aiutare nella ricerca attiva del lavoro e che oggi vengono messi a disposizione dalla moderna tecnologia;
- sulla base del principio che "la mente pro-

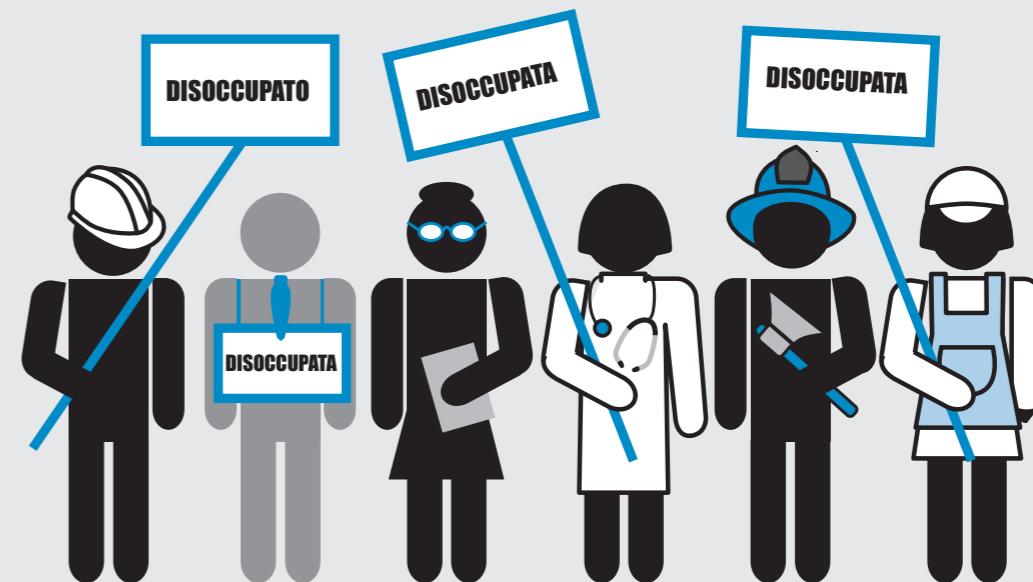
duce denaro, mentre il denaro non produce mente" veniva offerta la possibile sperimentazione delle Reti di persone quale strumento per affrontare, più preparati, il mercato di oggi;

- per quei partecipanti che lo richiedevano veniva poi offerto un approfondimento delle loro personali problematiche di carattere tecnico o psicologico o per ambedue le aree.

L'esperienza condotta e i feedback ricevuti ci hanno portato a formulare alcune considerazioni che condividiamo. Rispetto alle molte proposte che vengono fatte per affrontare lo stato di disoccupazione, proposte che mirano a fornire sostanzialmente un aiuto quasi esclusivo per redigere il curriculum e per inviarlo "nel posto giusto", riteniamo che le azioni rivolte ad affrontare la disoccupazione dovrebbero avere, al proprio interno, alcuni elementi caratterizzanti per renderle particolarmente utili.

Anzitutto l'intervento dovrebbe prendere l'avvio dalle persone presenti nel gruppo, dai loro vissuti di ansia, di rabbia, di smarrimento e dovrebbe cercare di contrastare questo stato di cose fornendo, nella forma più concreta possibile, quanto segue:

- uno spazio psicologico e relazionale di ascolto in cui, mentre si viene ascoltati soprattutto nei propri aspetti più emozionali, si scopre di non essere soli a sperimentare un certo malessere;
- alcune azioni di contrasto agli stereotipi con cui si affronta la situazione di disoccupato;



- alcune informazioni e conoscenze aggiornate del mercato e dei modi in cui ciascuno può mantenersi aggiornato in merito;
- l'attivazione della proattività e della flessibilità, caratteristiche psicologiche trasversali oggi giudicate indispensabili per la situazione del mercato del lavoro;
- il recupero delle personali risorse presenti in ciascuno;
- la riscoperta del valore che può avere un gruppo, una rete relazionale e/o professionale di persone;
- un livello di motivazione sufficiente a ripartire per una ricerca o una creazione di un nuovo spazio lavorativo.

Citiamo alcune tecniche di lavoro largamente utilizzate nell'esperienza: l'Ascolto di ciascuno e di tutto il gruppo, il lavoro per piccoli gruppi e dell'intero gruppo, una comunicazione semplice, diretta, che ha escluso lezioni frontalì puntando sempre sul dialogo, una serie di riflessioni aiutate da schede di approfondimento personali da compilare e/o rivedere anche a casa, alcune esercitazioni d'aula.

Una ulteriore riflessione, frutto della nostra esperienza, è che, dietro la richiesta di lavoro verbalmente esplicitata e posta al centro dei propri bisogni, quello che viene di fatto richiesto è un aiuto per dipanare il groviglio di emozioni, stereotipi, mancanze e sovra-information che soffoca il disoccupato. La richiesta è quella di essere aiutati a liberarsi dalla sensazione di essere impotenti, dalla sensazione di essere stati estromessi a causa delle proprie insufficienze, dalla sensazione che la propria identità, personale e familiare, stia andando in crisi assieme alla mancanza di un lavoro. Ne consegue l'importanza di azioni che devono perseguire almeno tre obiettivi:

- aiutare i soggetti a ritrovare la necessaria lucidità per distinguere i temi lavorativi da quelli personali, le emozioni dai dati di fatto, gli stereotipi dalla realtà delle cose. Solo così, infatti, i soggetti

possono tornare a formulare progetti operativi che trovano pratica realizzazione;

- reagire alle emozioni negative causate dalla situazione che stanno vivendo accrescendo la loro resilienza;
- offrire le informazioni e i mezzi per ribaltare la sensazione di non avere risorse personali da spendere per affrontare un mercato del lavoro che, spesso, non si conosce e, quindi, non si capisce.

All'interno di queste logiche diventa fondamentale un incessante lavoro di stimolo per far comprendere ai partecipanti il valore delle reti relazionali e professionali, ma ancora più importante diventa l'invito, l'incoraggiamento, il supporto alla creazione e gestione di una simile rete partendo dal "qui ed ora" (fatelo subito, fatelo fra di voi). Le reti relazionali e professionali sono considerate, dai migliori economisti mondiali, lo strumento principe per affrontare non solo e non tanto la crisi economica, ma la crisi dell'intero sistema globale. Là dove si parla seriamente di sostenibilità, là dove si vuole affrontare la velocità di obsolescenza delle proprie conoscenze, là dove si scopre il singolo impotente a far fronte a problemi globali o planetari, l'attuale risposta, secondo gli specialisti, è configurata proprio nella creazione di reti.

Reti quali sistemi complessi, ma dinamici, insiemi di conoscenze reticolari che si supportano e si contamano, vere e proprie *équipe* multidisciplinari che si confrontano con la complessità presente in ogni campo lavorativo, politico, socio-economico. Su questo concetto e sulla sua pratica e immediata attuazione si deve insistere in un progetto anti-disoccupazione facendo notare come le diversità e gli interessi che caratterizzano ciascun membro del gruppo altro non sono che preziose risorse per l'intero gruppo se si opera nella logica della rete.

Nella esperienza fatta, in molti gruppi, i vari membri che possedevano conoscenze o abilità evidenti le mettevano a disposizione del gruppo e degli altri

partecipanti dando vita, da subito, a una ricchezza che il gruppo poteva immediatamente percepire e utilizzare.

Un lavoro di questo tipo assume, come abbiamo sperimentato, anche un aspetto fortemente preventivo degli stati di *burn-out* e di depressione che sono già oggi alla base di danni economici e sociali gravissimi. L'Organizzazione Mondiale della Sanità ha lanciato un allarme che ci pare grave e sostanzialmente inascoltato. Per l'O.M.S. nel 2020 la depressione sarà la seconda causa di malattia e di morte dopo le coronaropatie, e questo a livello planetario. In alcuni paesi la depressione costa già milioni di euro alla comunità sotto forma di spese sanitarie e di mancata produttività (in Inghilterra, per esempio, nell'anno 2000 i costi per la depressione hanno superato i 10 Mln di euro con 110 milioni di giornate lavorative perse).

Il percorso che abbiamo sperimentato ha significato, per molti partecipanti, sia una riattivazione di aspetti psicologici fondamentali per affrontare l'attuale mercato del lavoro sia l'offerta di un percorso preventivo e di sostegno che sarebbe auspicabile in tutte le odiene condizioni lavorative, se non si vuole che le previsioni dell'O.M.S. si verifichino.

### Considerazioni conclusive

Trovare lavoro, oggi più di ieri, è il frutto di una combinazione complessa di fattori e per governare la complessità diventa indispensabile la competenza, affinché un soggetto abbia maggiori possibilità e opportunità di trovarsi impegnato a lavorare. Di questa combinazione complessa fanno parte una serie di fattori propri del singolo individuo, altri fattori propri di un gruppo di individui che si sappia muovere come rete e altri fattori ancora sono, infine, propri dell'intero sistema economico locale, nazionale o mondiale.

Le persone attivate e rese pro-attive avrebbero potuto essere molte di più se si fosse riusciti a dare vita ad una seconda parte del progetto presentato, quella che avrebbe dovuto fungere sia da *follow-up* sia da supporto ai partecipanti. La creazione di un

centro (una possibile Centrale Operativa) di stimolazione e ricarica che sostenesse le persone riattivate (soprattutto come gruppo) e contribuisse all'attivazione di una serie di opportunità di cui abbiamo parlato precedentemente.

Le persone riattivate hanno bisogno della "Centrale Operativa" che mantenga vivo il fuoco di idee e di volontà di azione, nella consapevolezza che un singolo, in un sistema molto complesso come è oggi il mondo del lavoro, può non farcela. Gli ostacoli da superare sono molteplici e variegati ed è impensabile che il singolo trovi tutte le competenze necessarie in se stesso (ad esempio il confronto fra singola persona e burocrazia, i problemi amministrativi per l'avvio di una attività, gli aspetti normativi che sottendono qualsiasi realtà lavorativa). Una tale entità operativa dovrebbe unire i contributi dei vari soggetti istituzionali che si occupano di lavoro in un dato territorio (enti datoriali, sindacati, uffici statali, ecc.) per procedere a una condivisione e a una gestione comune di risorse informative, formative, strumentali, finanziarie. Un'entità che, attraverso una chiara definizione di obiettivi a breve e a medio termine, formuli strategie per interventi di supporto al superamento di ostacoli e piani per azioni formative. Sfortunatamente, almeno per ora, non abbiamo potuto realizzare questa seconda parte per la difficoltà a costruire una Rete fra i vari soggetti istituzionali interessati.

Quanto alla formazione permanente, oggi indispensabile per la ricerca e la creazione di lavoro, sappiamo che è ancora considerata un *optional* benché si discuta, ma solo in termini superficiali, di quanto il progresso e i cambiamenti sociali, economici e tecnologici disorganizzino la nostra quotidianità lavorativa e casalinga. A fronte dei continui cambiamenti ci si ostina a pensare che quanto acquisito durante gli anni scolastici sia sempre e comunque sufficiente mentre costituisce ormai solo la base da cui partire per continue ristrutturazioni delle conoscenze, delle abilità e delle competenze trasversali che necessitano ogni giorno.

Nel corso dei colloqui individuali sono emersi diversi bisogni formativi, ad esempio nell'ambito delle competenze professionali in amministrazione, finanza, controllo di gestione, informatica di base, nuove tecnologie web, marketing operativo, lingue europee ed extraeuropee; nell'ambito delle competenze trasversali, richieste di formazione si sono manifestate relativamente ai temi della comunicazione, dell'ascolto attivo, del *problem solving*, del lavoro di gruppo, da acquisire sia attraverso percorsi formativi tradizionali sia con tirocini formativi nelle aziende del territorio. La formulazione di piani organici di formazione permanente sarebbe certamente un considerevole supporto per coloro che, avviato un piano di ricerca attiva del lavoro, vorrebbero non sentirsi soli nella realizzazione.

Ci sembra che il tema della disoccupazione si dimostri, con la sua complessità, una questione

molto più complessa e straniante di un ambito che attiene solo la sfera economica.

Seguendo le riflessioni fatte dal sociologo tedesco Axel Honneth dobbiamo riconoscere che se manca il lavoro manca il **riconoscimento** del nostro posto nella società e questo riconoscimento è parte del più ampio riconoscimento che ciascuno di noi desidera e per cui ciascuno di noi lotta. In questa visione riconoscere l'altro è accettare l'altro per come effettivamente è senza quell'insieme confuso, ma condizionante, di aspettative che conducono gli altri a volerci diversi o noi a voler diversi gli altri. Questo tipo di riconoscimento è uno degli aspetti essenziali che contribuisce alla creazione dei costrutti relazionali, sociali ed economici e quando, venendo meno il lavoro, manca questo riconoscimento, ci si trova di fronte ad un mondo globale basato sulla sfiducia e sulla paura, un mondo che si sgretola.

## Elenco degli Iscritti ai quali è precluso l'esercizio della professione di Psicologo

Sospesi ex art. 26, comma 2 - Legge 56/89 | Aggiornamento al 31/10/2017

Cognome	Nome	Data Sospensione
Giardiello	Lucia	11/09/2003
Rinaldoni	Gianluca	15/09/2006
Vanzi	Claudia	23/11/2010
Aureli	Deborah	23/11/2010
Botti	Donatella	29/11/2011
Aguzzoli	Michela	29/11/2012
Marcello	Raffaella	29/11/2012
Ruscelli	Monia	29/11/2012
Pagni	Piero	26/11/2013
Catanzaro	Manuela	27/11/2014
Gavioli	Fauzia	27/11/2014
Ghini	Aldo	27/11/2014
Selvatici	Alessandra	27/11/2014
Zuzolo	Chiara	27/11/2014
Annovi	Meris	26/11/2015
Gega	Redina	26/11/2015
Giannettino	Maria Rita	26/11/2015
Gridelli	Elisabetta	26/11/2015
Nizzoli	Maria Cristina	26/11/2015
Bradascio	Pierdomenico	15/12/2016
Antolini	Francesca	15/12/2016
Schintu	Michela Flavia	15/12/2016
Gennari	Eleonora	15/12/2016
Collevecchio	Barbara	15/12/2016

**N.B. Gli Iscritti sospesi non possono, in nessun caso, svolgere la professione di Psicologo.**

## ORARI DELL'UFFICIO RELAZIONI CON IL PUBBLICO

### DA GENNAIO A GIUGNO E DA SETTEMBRE A DICEMBRE

	lunedì	martedì	mercoledì	giovedì	venerdì
mattino	9 - 11	9 - 11	9 - 11	9 - 13	9 - 11
pomeriggio	-	15 - 17	-	-	-

### LUGLIO E AGOSTO

	lunedì	martedì	mercoledì	giovedì	venerdì
mattino	chiuso	9 - 11	9 - 11	9 - 13	chiuso
pomeriggio	-	15 - 17	-	-	-

### CHIUSURE STRAORDINARIE

- Da domenica 24 dicembre 2017 a domenica 7 gennaio 2018 - Festività natalizie

### INDIRIZZI E-MAIL DELLA SEGRETERIA

- per richiedere informazioni di carattere generale: [info@ordpsicologier.it](mailto:info@ordpsicologier.it)
- per richiedere informazioni su tenuta e aggiornamento Albo: [albo@ordpsicologier.it](mailto:albo@ordpsicologier.it)
- per comunicazioni ufficiali tramite e-mail: [in.psico.er@pec.ordpsicologier.it](mailto:in.psico.er@pec.ordpsicologier.it) (utilizzando esclusivamente il Vs. indirizzo PEC come mittente)



## Bibliografia

- Accornero A., Carmignani, F. *I paradossi della disoccupazione*, Ed. il Mulino Bologna, 1986.
- Ambrosini M., Coletto D., Guglielmi S. (a cura di), *Perdere e trovare il lavoro: l'esperienza della disoccupazione al tempo della crisi*, Ed. il Mulino, Bologna, 2014
- Ciravegna D., *I caratteri della disoccupazione*, Ed. Franco Angeli, 1989
- De Masi D., *Lavorare gratis, lavorare tutti: perché il futuro è dei disoccupati*, Ed. Rizzoli, 2017
- Honneth A., *La lotta per il riconoscimento*, Ed. il Saggiatore, 2002
- Narduzzi E., Gaggi M., *Piena disoccupazione*, Ed. Einaudi, 2007
- Sylos Labini P., *Nuove tecnologie e disoccupazione*, Ed. Laterza, Roma-Bari, 1989.

## In questo numero



### Comunicazioni dal Consiglio

- Perché la Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni?  
a cura di ANNA ANCONA

pag 3



### Focus

- Agire sulla leadership per migliorare la vita organizzativa e il benessere delle persone  
a cura di GUIDO SARCHIELLI
- Lo sviluppo di carriera nell'era della flessibilità: bisogni emergenti e pratiche professionali  
a cura di RITA CHIESA
- Strategie, metodi e strumenti per la gestione dello Stress Lavoro-Correlato: il valore aggiunto dello Psicologo  
a cura di DINA GUGLIELMI
- La valutazione delle prestazioni nelle organizzazioni: approcci e ruolo dello Psicologo  
a cura di MARCO GIOVANNI MARIANI
- Il mobbing visto dagli Psicologi  
a cura di MARCO DEPOLO e PAOLA GREMIGNI
- Aziende Sanitarie e Pubblica Amministrazione: benessere organizzativo e counseling psicologico sul posto di lavoro  
a cura di MARIA CRISTINA FLORINI e CARYN VALLESI
- Lo Psicologo del Lavoro: uno specialista qualificato nel campo della prevenzione per la tutela della salute e sicurezza sul lavoro  
a cura di FEDERICO RICCI
- Ri-Parto da me! Un progetto per affrontare i temi della disoccupazione  
a cura di STEFANO PASQUI e ANNARITA GELASIO

pag 4

pag 12

pag 17

pag 25

pag 29

pag 38

pag 49

pag 53

Poste Italiane SpA - spedizione in abbonamento postale 70% - CNBO - Bologna

In caso di mancato recapito restituire all'ufficio di Bologna CMP, detentore del conto, per la restituzione al mittente che si impegna a pagare la relativa tariffa.