

Ripartire dalle persone

il contributo della Psicologia del Lavoro, delle
Organizzazioni e delle Risorse umane

Dr. Pietro Bussotti

Staff di presidenza per la
Psicologia del Lavoro
CNOP - Consiglio Nazionale
Ordine Psicologi

EFPA Standing Committee
WOP Italian representative

CRITICITÀ NEL MONDO DEL LAVORO PRE- COVID

- il massiccio utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
- la crescente automatizzazione e digitalizzazione della produzione (alle quali conseguono spesso intensificazione del lavoro e sovraccarico mentale);
- la globalizzazione dell'economia con il suo persistente predominio nella definizione dei criteri alla base delle politiche sociali e del lavoro;
- l'utilizzo di modalità di organizzazione e razionalizzazione del lavoro focalizzate più sulla riduzione dei costi che sulle innovazioni e, soprattutto, sulle esigenze delle persone (si pensi, ad esempio, al modo con cui si attuano le ristrutturazioni e i ridimensionamenti aziendali e al massiccio aumento di outsourcing e subappalti);

CRITICITÀ NEL MONDO DEL LAVORO PRE- COVID

- la struttura sempre più mutevole della forza lavoro connessa con il cambiamento demografico, l'emigrazione, le differenze generazionali, socio-culturali, etniche, religiose;
- la diffusa "flessibilità forzata", esplicitata da forme contrattuali temporanee e precarie (che si traduce in indebolimento della sicurezza del lavoro, soprattutto per le persone poco qualificate);
- le persistenti incertezze e differenze di reddito che aumentano le diseguaglianze di opportunità nella progettazione del futuro personale (soprattutto, ma non solamente, per i più giovani);
- la crescita della disoccupazione strutturale e di forme di inoccupazione alternate ad occupazione "a breve termine", con conseguenti minori probabilità di poter costruire lineari e soddisfacenti percorsi di carriera;
- le crescenti difficoltà di engagement dei lavoratori in quei contesti organizzativi che non riescono a coniugare produttività, sicurezza e benessere per le persone.

CRITICITÀ NEL MONDO DEL LAVORO PRE- COVID

- il massiccio utilizzo di modalità virtuali di lavoro (con evidenti minori possibilità di relazioni interpersonali e di socializzazione) e lo spostamento dei lavori in luoghi meno identitari rispetto al passato (si pensi all'ampio utilizzo del telelavoro);
- la persistente distanza tra iter formativi e ed esigenze del mondo del lavoro (con la compresenza di fenomeni di offerte lavorative non soddisfatte e di *overqualificaion*);
- la crescente domanda di nuove competenze, laddove, a quelle cognitive, si aggiunge l'insistente richiesta di competenze emotive e relazionali per adattarsi al rapido cambiamento organizzativo (anche se spesso descritte in modo superficiale e con riferimento a costrutti poco scientifici);
- le trasformazioni del significato e del valore del lavoro per le persone, oggi sempre più spesso relativizzato rispetto ai bisogni e ai progetti di vita individuale (con diffuse aspettative di *work-life balance*);

LA FORZA DEI DATI

Méda D. (2016). ***The future of work: The meaning and value of work in Europe***, Research Paper No. 18, Geneve, ILO;

SHRM Foundation (2015). ***Evolution of Work and the Worker: Five Key Trends from SHRM's Special Expertise Panels***,
1-12: [http://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/2015 Evol of Work-Panel Report-FINAL.pdf](http://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/2015%20Evol%20of%20Work-Panel%20Report-FINAL.pdf);

Eurofound (2015), ***New forms of employment***, Publications Office of the European Union, Luxembourg

World Economic Forum (2018) ***The Future of Jobs Report***. Geneve, Centre for the New Economy and Society,
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf ;

OECD- Organisation for Economic Co-operation and Development (2017). ***Future of work and skills***, 2nd Meeting of the G20 Employment Working Group, Hambourg, 1-24.
https://www.oecd.org/els/emp/wcms_556984.pdf;

UK Commission for Employment and Skills (2014). ***The Future of Work, Jobs and Skills in 2030. Evidence Report***, London, UKCES, 1-198, <http://yourfuturejob.ukces.org.uk>

Bollier D. (2011). ***The Future of Work. What It Means for Individuals, Businesses, Markets and Governments***,
Washington, DC: The Aspen Institute Publications Office

tra presente e futuro

EFFETTI DELLA PANDEMIA SULLE PERSONE

*e forse anche della
guerra*

In sintesi la pandemia sembra aver influenzato in profondità le condizioni di vita delle persone attivando sia acute e multiformi reazioni di disagio psicosociale sia forti preoccupazioni per il timore di non poter realizzare i propri progetti personali, sociali e lavorativi. In molti casi, la paura è quella di non poter mantenere recuperare i livelli consueti di sussistenza economica, di sicurezza lavorativa (e di rispetto della sicurezza), di adeguato riconoscimento delle proprie competenze e, non ultima, di soddisfacente interazione sociale nei luoghi di lavoro.

ILO (2020) Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic.

Eurofound (2021), Living and working in Europe 2020.

AREE DI
INTERVENTO E
CONTRIBUTI
DELLA
PSICOLOGIA
DEL LAVORO,
DELL'ORGANIZZ
AZIONE E DELLE
RISORSE
UMANE

Nell'impostare una fase post-emergenziale che dovrebbe facilitare la "*transizione ad una nuova normalità*" diventa importante:

- a) focalizzare l'attenzione sulle esigenze di adattamento (quando non di trasformazione) delle modalità di organizzazione ed espletamento delle prestazioni lavorative, avendo come riferimento i criteri di salute delle persone e sicurezza delle attività;
- b) mettere in atto iniziative e servizi di sostegno che coinvolgano le persone nell'autogestione del processo di ripartenza e le rendano protagoniste dei cambiamenti necessari a migliorare le loro situazioni lavorative e di vita.

SI GENERANO QUINDI NUMEROSE AREE DI INTERVENTO, DELLE QUALI SI PRESENTA UNA SELEZIONE, POSTE COME DOMANDE DI CAMBIAMENTO PRESENTI NEI DIFFERENTI CONTESTI SOCIALI

DOMANDA DI CAMBIAMENTO

Nella situazione post-pandemica che mostra elevati rischi di insicurezza lavorativa come è possibile farsi carico delle persone, promuovere il loro inserimento professionale in un lavoro dignitoso, contrastare lo scoraggiamento e la disillusione di molti (soprattutto giovani) e le loro percezioni negative del mercato del lavoro?

POLITICHE DEL LAVORO ATTIVE E PASSIVE: INTEGRAZIONE E COORDINAMENTO.

- Ci si riferisce al rinnovamento degli istituti di sostegno al reddito più rilevanti (es.: cassa integrazione, indennità di mobilità, NASpi, ecc...)
- alla loro necessaria e migliore integrazione con le politiche attive del lavoro focalizzate su formazione, orientamento e inserimento lavorativo.

Ciò dovrebbe garantire:

- maggiore uniformità su tutto il territorio nazionale,
- agevolare le alleanze tra soggetti pubblici e privati,
- incentivare un più diretto coinvolgimento delle imprese e offrire a tutti i cittadini, e in particolare ai lavoratori più fragili,
- occasioni di orientamento, accrescimento delle competenze e di miglioramento dell'occupabilità
- superando così i rischi diffusi di dipendenza dalle forme assistenziali di carattere emergenziale.

DOMANDA DI CAMBIAMENTO

Come fare in modo che le persone possano essere non solo economicamente sostenute per un breve periodo ma porsi/riproporsi nel mercato del lavoro con un personale progetto professionale aderente al contesto e valorizzando le proprie competenze e il sentimento di autoefficacia nella ricerca del lavoro?

SERVIZI INNOVATIVI PER LE AZIENDE.

E ANCORA ...



- **Consulenza alle persone**

Attività come sportelli di ascolto, counseling, supporto psicologico, etc. con finalità di sostegno/sviluppo a chiunque (funzionale anche dirigenti) per un intervento 'personalizzato' di sostegno emotivo e cognitivo o di potenziamento delle risorse personali finalizzato al miglioramento e al benessere organizzativo .

- **Consulenza organizzativa al management:**

Attività come consulenza, coaching, accompagnamento, tutoring, formazione, supervisione e in qualunque forma (formazione, ricerca-intervento, monitoraggio e valutazione, etc.) con finalità di consolidamento e sviluppo di competenze di change management nel contesto emergente, volte a progettare-riprogettare le strutture e/o le modalità organizzative, gli stili di leadership e le forme di comunicazione organizzativa più appropriate per migliorare il clima psicosociale e, in particolare, per motivare il coinvolgimento e atteggiamenti costruttivi dei lavoratori nei processi di cambiamento.

DOMANDA DI CAMBIAMENTO



- Consulenza strategica alle istituzioni e ai rappresentanti dei vari stakeholder (parti sociali e associazioni professionali) con finalità di fornire, sulla base dell'expertise psicosociale, modelli di analisi, elaborazione di dati, modelli interpretativi, indirizzi di azione.
- Consulenza per la realizzazione di approcci partecipativi funzionali a svolgere aggiornate valutazioni dei nuovi rischi di stress lavorativo (come l'emergente tecnostress) e monitoraggi sistematici e rapidi dell'attuazione delle misure preventive e correttive. Ciò sia cooperando con il MC sia in partnership con tutte le figure della sicurezza aziendale per la promozione di comportamenti sicuri, anche attraverso l'assunzione di ruoli di RSPP.

DOMANDA DI CAMBIAMENTO



- Consulenza per un'analisi del lavoro worker oriented propedeutica sia alla rimodulazione degli spazi e postazioni di lavoro, degli orari, dei turni e degli specifici processi produttivi sia allo sviluppo di comportamenti adattivi e delle competenze delle persone.
- Consulenza per la implementazione di forme di incentivazione e/o valutazione della performance orientate alla sostenibilità psico-sociale di tempi, ruoli e mansioni, attraverso modelli di intervento costruiti mediante indagini interne alla organizzazione che prevedano il coinvolgimento e l'ascolto dei lavoratori.
- Consulenza per la realizzazione di politiche aziendali orientate all'equità, al rispetto delle differenze, alla prevenzione delle aggressioni e molestie e al contenimento di stereotipi e pregiudizi.

DOMANDA DI CAMBIAMENTO

Come possiamo contrastare la forte crisi occupazionale aiutando sia la domanda che offerta di lavoro?

SERVIZI PER L'IMPIEGO.

PER LE AZIENDE:

- Interventi di job-design per facilitare la ricollocazione dei lavoratori più "fragili".
- Progettazione di nuove e valide metodologie e strumenti per la pre-selezione.
- Definizione di strategie di comunicazione e marketing dei servizi per l'impiego.

PER LE PERSONE in cerca di lavoro, per i disoccupati e le persone in ricollocazione:

- Progettazione e verifica dei dispositivi per una corretta "profilazione" degli utenti.
- Orientamento professionale e consulenza alla progettazione dei percorsi di vita (life design).
- Percorsi di counseling di carriera.
- Percorsi di bilancio di competenze.
- Percorsi di assessment.
- Percorsi di sviluppo (Development centre).
- Percorsi di accompagnamento al lavoro.

DOMANDA DI CAMBIAMENTO

Come aiutare chi cerca lavoro (specialmente i più vulnerabili), ma anche il sistema dei servizi per l'impiego, troppo spesso inadeguato rispetto alle richieste del mercato?

SISTEMA DI ORIENTAMENTO INTEGRATO LUNGO L'ARCO DELLA VITA ATTIVA

E ANCORA...



- superare la tradizionale dicotomia tra Orientamento scolastico e Orientamento professionale e la sua marginalità sia nel Sistema scolastico e formativo che in quello del lavoro;
- dare continuità temporale ai servizi di orientamento rendendoli accessibili alle persone nelle diverse fasi del loro sviluppo secondo la prospettiva del life-long learning;
- creare le condizioni per un migliore interscambio tra i sistemi di Orientamento e Formazione per facilitare il rafforzamento delle risorse psicosociali necessarie per affrontare, anche in un'ottica preventiva, le numerose transizioni che punteggiano la vita delle persone (scuola università; università-lavoro; formazione professionale-lavoro; lavoro-lavoro; lavoro disoccupazione; rientri lavorativi) e per l'autoregolazione da parte delle persone dei propri progetti di vita.

DOMANDA DI CAMBIAMENTO



Anche in carenza di riforme sistematiche, risultano possibili piani e progetti di orientamento soprattutto a livello territoriale con il coinvolgimento di istituzioni scolastiche, formative, enti locali, aziende private e pubbliche.

In tal senso vanno le esperienze che prevedono l'attivazione di:

- programmi universalistici e precoci di orientamento ad ogni livello scolastico e formativo (di carattere informativo, formativo);
- programmi personalizzati nella forma di consulenza psicosociale (consulenza orientativa, tutoring, mentoring, coaching) con particolare riguardo alle differenti forme di tirocinio;
- programmi mirati di ri-orientamento alle scelte e ri-motivazionali per categorie fragili (ad es.: NEET) e di prevenzione dell'abbandono scolastico/formativo;
- programmi personalizzati per varie categorie di adulti (disoccupati, migranti, disabili, ecc.) in stretta connessione con i Servizi per l'impiego.

DOMANDA DI CAMBIAMENTO

Come contribuire alla modernizzazione della PA favorendo così la competitività del Sistema Paese?

**INTERVENTI PSICOSOCIALI
NELLA PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE E RIFORMA
DELLA P.A.**

- Analisi del fabbisogno formativo e realizzazione di conseguenti attività di formazione.
- Analisi del benessere organizzativo (inteso come condizione abilitante per la performance), valutazione e gestione dei rischi psicosociali tipici del pubblico impiego.
- Valutazione dei comportamenti organizzativi e professionali e delle performance.
- Valutazione della soddisfazione degli utenti.
- Sviluppo delle attività di comunicazione organizzativa interna e verso l'esterno.
- Le modalità di realizzazione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) - nonché il monitoraggio delle attuazioni dello smart working (formazione del personale e dei dirigenti, verifica dei risultati, linee di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi e dell'azione amministrativa).
- La definizione e implementazione, in sede di pianificazione di concorsi pubblici, delle competenze necessarie per accedere ai ruoli e per i sistemi di valutazione delle stesse.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Non vi è dubbio che il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** (PNRR) possa essere considerato un fondamentale strumento per la ripresa post-pandemica del sistema paese ed un sostegno nell'attuale guerra.

Perderemmo un'occasione se il PNRR si limitasse a fornire risorse strutturali per la realizzazione di interventi volti a risolvere le criticità congiunturali, dovrebbe invece essere uno strumento capace di dettare un cambio di passo nella difficile relazione che lega le persone al proprio lavoro nel nostro Paese. Una occasione per affrontare in maniera sistemica e non esclusivamente reattiva il problema dell'attrito che si sviluppa tra le esigenze produttive (e comunque di raggiungimento di risultati tangibili) e quelle esistenziali di ciascun lavoratore.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

L'ambizione è quella di intervenire sul tema della convivenza e del benessere non soltanto basandosi su una prospettiva di intervento "riparativo", ma cercando di intervenire in via preventiva e strutturale per anticipare i peggiori effetti delle criticità, considerate di fatto ineludibili in determinati momenti della vita professionale delle organizzazioni. È proprio la presenza di tali modelli di intervento, ed alla loro dimostrata efficacia, a farci credere nel contributo della nostra disciplina.