

Prima edizione 2019, Padova University Press
Titolo originale *Outplacemen. Come affrontare le nuove sfide del mercato del lavoro*
© 2019 Padova University Press
Università degli Studi di Padova
via 8 Febbraio 2, Padova

www.padovauniversitypress.it
Redazione Padova University Press
Progetto grafico Padova University Press

ISBN 978-88-6938-166-9



This work is licensed under a Creative Commons Attribution International License (CC BY-NC-ND)
(<https://creativecommons.org/licenses/>)

ANGELO BOCCATO, ROBERTA MAERAN

Outplacement
Come affrontare le nuove sfide
del mercato del lavoro

PADOVA
UP

Indice

Presentazione	7
Premessa	11
1. Il mercato del lavoro (di Roberta Maeran)	13
Dalla flessibilità alla precarietà della vita	13
Il fenomeno Neet	18
Start up e imprenditorialità	28
2. Le organizzazioni (di Roberta Maeran)	37
Le organizzazioni: un problema di definizione	37
Lo Smart Working: il lavoro agile	48
Il contratto psicologico	56
3. La socializzazione al lavoro (di Angelo Boccato)	71
La socializzazione organizzativa	71
L'orientamento professionale e lo studio delle carriere	78
Le transizioni lavorative e la flessibilità	87
4. La disoccupazione (di Roberta Maeran, Angelo Boccato)	101
La disoccupazione: basi teoriche	101
Effetti della perdita del lavoro	105
Il licenziamento: come comunicarlo	114
5. L'outplacement (di Angelo Boccato)	121
La competenza: scenari teorici	122
Le competenze nella formazione professionale: le soft skill	128
Outplacement: metodologie dell'intervento individuale e collettivo	135
Outplacement e mercato del lavoro	139
Riferimenti bibliografici	157

Presentazione

In Italia le politiche attive del lavoro, cioè l'insieme di interventi diretti ad aiutare a ritrovare o trovare un'occupazione, nascono alla fine degli anni Ottanta del secolo scorso, quando fu necessario far fronte alla grave crisi di molte grandi imprese manifatturiere, costrette a chiudere o comunque a ridurre drasticamente i propri dipendenti, segnando così la fine della stagione del posto di lavoro "per la vita" in una grande azienda, che in Italia è stata invero breve e anche relativamente poco importante. Promossi per lo più da amministrazioni provinciali del Centro-Nord, gruppi di operatori, aiutati dalla consulenza di sociologi, psicologi, giuslavoristi ed economisti, si misero a raccogliere dettagliate informazioni sulle caratteristiche professionali dei cassaintegrati senza speranze di rientro al lavoro, a sostenerli tecnicamente ed emotivamente nella ricerca di una nuova occupazione e a rivolgersi a imprese in buona salute economica per proporre l'assunzione. A due di queste iniziative pionieristiche ho partecipato personalmente, ma la prima esperienza fu quella promossa dalla Provincia di Trento, che diede poi vita all'unico modello di intervento pubblico nel mercato del lavoro di stampo europeo. In assenza di ogni esperienza italiana, le competenze degli operatori si formarono sul campo, grazie soprattutto ai consulenti, per lo più ricercatori universitari, ma anche formatori ed esperti di gestione delle risorse umane, che conoscevano le esperienze europee e la letteratura internazionale.

Queste primissime esperienze diedero un contributo importante per diffondere l'idea che nell'attuale mercato del lavoro cercare un'occupazione è un'attività complessa, che richiede molto spesso l'intervento e il sostegno di consulenti esperti. Fu però necessario un decennio perché a fine anni Novanta quasi contemporaneamente fossero istituiti i centri pubblici per l'impiego e fosse consentita la nascita delle agenzie private del lavoro, entrambe organizzazioni con il compito di far incontrare offerta e domanda di lavoro, con strumenti e tecniche molto simili, sia pure con un diverso approccio.

È significativo che l'attenzione per gli interventi diretti a "prendersi cura" dei disoccupati e a orientarli e sostenerli nel difficile processo di ricerca del la-

vorò nasca quando si devono affrontare gruppi ben identificati di disoccupati, in grado di esercitare anche un protagonismo attivo, nonostante il grave shock dell'espulsione da aziende in cui confidavano di lavorare sino alla pensione. Per la prima volta, almeno in Italia, viene incrinato l'approccio tradizionale, che limitava le misure per i senza lavoro soltanto alla dimensione economica (gli incentivi alle assunzioni) o giuridica (il collocamento obbligatorio delle fasce più deboli). Altrettanto non era accaduto dieci anni prima, quando era esplosa la disoccupazione dei giovani che non avevano mai lavorato e con i quali non era facile entrare in contatto. I cassaintegrati espulsi dalle grandi imprese in crisi, invece, erano soggetti ben visibili, con tutte le loro caratteristiche professionali e personali. Appariva così più evidente l'importanza di "agire" su queste caratteristiche in modo fine e addirittura personalizzato affinché il lavoratore riuscisse a "reggere" la situazione di crisi in cui era caduto e riuscisse a contribuire attivamente alla ricerca di un'occupazione, anche grazie a processi di aggiornamento e riqualificazione professionale. Certamente a questa svolta, innanzi tutto culturale, avevano contribuito anche le più diffuse e consolidate esperienze di altri paesi europei, ma è altrettanto significativo che anche questo nuovo studio di Boccato e Maeran dia grande rilievo, persino nel titolo, all'outplacement, cioè agli interventi per affrontare i problemi di chi è stato licenziato e può quindi essere più facilmente "intercettato" da interventi mirati alla ricerca di un nuovo lavoro, in qualche caso anche grazie al coinvolgimento dell'impresa di provenienza, una situazione auspicabile e diffusa in altri paesi, come ad esempio in Francia.

In realtà attualmente l'outplacement a seguito di gravi crisi aziendali purtroppo non è affatto un fenomeno marginale, ma senza dubbio prevalgono di gran lunga altre situazioni critiche: dal difficilissimo ingresso dei giovani nel mercato del lavoro alla lunga instabilità occupazionale, dalle nuove forme di lavoro ai tentativi di avviare iniziative micro-imprenditoriali. E infatti a come affrontare queste criticità è dedicato principalmente il volume, frutto non soltanto di una riflessione teorica, essenzialmente di taglio psicologico, ma anche e soprattutto di una ampia e intensa esperienza operativa. Un volume quindi che dovrebbe essere molto utile per tutti coloro che professionalmente devono affrontare questi problemi. Operino essi in strutture private o pubbliche, perché simili sono le competenze necessarie.

La figura professionale di coloro che devono sostenere e orientare le persone in cerca di lavoro e necessariamente mediare le loro aspirazioni con le richieste delle imprese è molto complessa e poco o nulla conosciuta. Le competenze che dovrebbero possedere sono molteplici e mai fornite da un solo percorso di studi universitario: conoscenze disciplinari: sociologia del lavoro e dell'organizzazione, psicologia del lavoro, economia del lavoro e dell'impresa, diritto

del lavoro; conoscenze metodologiche: tecniche di colloquio, metodologia della ricerca sociale, analisi statistica, uso di programmi informatici; conoscenze “sitate”: del mercato del lavoro locale, dei settori produttivi, delle aree professionali; conoscenze normative: delle leggi e dei regolamenti sul mercato del lavoro e sui rapporti di impiego; conoscenze di processo: analisi dei fabbisogni e progettazioni di interventi nel campo della formazione e delle politiche del lavoro; capacità organizzative (gestire gruppi, problem solving), relazionali (sviluppare reti di relazioni cooperative) e comunicative (ascoltare e trasferire conoscenze).

Perciò, in un momento in cui finalmente si è accesa l’attenzione per questa figura, questo volume può essere molto utile per tutti coloro che svolgono o aspirano a svolgere compiti di orientamento formativo e professionale o di supporto ai disoccupati e/o alle imprese perché realizzino i loro obiettivi, sia nel privato sia nel pubblico.

Emilio Reyneri
Professore Emerito di Sociologia del Lavoro
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale
Università degli Studi, Milano – Bicocca

Premessa

Il mondo del lavoro è profondamente cambiato dalla fine del secolo scorso ai nostri giorni. La stabilità “il posto fisso” sono stati sostituiti dalla flessibilità che spesso si traduce in precarietà e insicurezza.

Il testo, articolato in cinque capitoli, propone le principali problematiche che oggi caratterizzano sia la fase di ingresso nel mondo del lavoro da parte dei giovani, sia le conseguenze, soprattutto, dal punto di vista psicologico della disoccupazione fornendo delle indicazioni per riuscire a rimettersi in gioco e a trovare nuove opportunità lavorative tramite l'outplacement.

In particolare, vengono approfonditi gli aspetti positivi e negativi della flessibilità che da un lato può essere fonte di nuove opportunità e di strategie di sviluppo professionale, ma dall'altro, può portare alla precarietà, a una marginalizzazione nel mercato del lavoro. Viene affrontato il “fenomeno neet”, giovani che non studiano, non lavorano e neppure lo cercano, per capire quali possono essere le variabili critiche che portano a mettere in atto tale comportamento e, soprattutto, come si possa intervenire in termini di orientamento scolastico e professionale.

In questi anni stiamo assistendo anche a una ripresa dell'imprenditorialità giovanile, grazie alle nuove tecnologie. Queste nuove imprese – start-up – si stanno affermando non senza difficoltà per problemi non solo di carattere economico, ma anche proprio legate alle capacità e competenze organizzative dei propri fondatori.

In una realtà professionale così complessa come quella odierna è necessario ridefinire anche cosa intendiamo con il termine organizzazione e quale possa essere il ruolo del contratto psicologico che “lega” il lavoratore alla propria azienda.

Azienda in cui si possono sperimentare modalità lavorative, grazie appunto alle nuove tecnologie, decisamente diverse dal passato che permettono al lavoratore anche di non essere fisicamente presente nel proprio ufficio, come avviene con lo Smart Working, evoluzione, si potrebbe dire, del telelavoro del secolo scorso.

Viene ripercorso il processo di socializzazione al lavoro riprendendo i vari modelli e le modalità di intervento.

Gli ultimi due capitoli approfondiscono la problematica della disoccupazione con le ripercussioni sull'immagine di sé non solo dal punto di vista professionale. In particolare, l'attenzione è rivolta al "licenziamento" come può essere comunicato, quali possono essere le strategie adottate dall'azienda per dare un supporto ai lavoratori coinvolti in processi di ristrutturazione.

L'outplacement può rappresentare un modello di intervento sia individuale che collettivo per rivalutare le proprie competenze, farne un bilancio, colmare possibili lacune per potersi di nuovo mettere in gioco valorizzando le esperienze pregresse e i propri punti di forza.

Il testo è rivolto a quanti affrontano le problematiche legate alla gestione delle Risorse Umane sia nei percorsi di studio universitari che come professionisti del settore.

Roberta Maeran, Angelo Boccato

1.

Il mercato del lavoro

Roberta Maeran

Dalla flessibilità alla precarietà della vita

L'introduzione della flessibilità in ambito lavorativo ha comportato un cambiamento importante sia dal punto di vista strutturale che socio-economico, dato che incide su come le persone percepiscono il lavoro e le opportunità di integrazione sociale nonché sulle possibilità di trovare un equilibrio soddisfacente tra esperienza lavorativa e progetti di vita personale e familiare.

Attualmente, a livello individuale, stiamo assistendo a profondi cambiamenti nei significati attribuiti al lavoro, al rischio di peggioramento della qualità dell'esperienza lavorativa, a nuove difficoltà nel trovare un equilibrio tra vita lavorativa ed extra-lavorativa. Mentre, a livello collettivo, emergono segnali critici dato che minori sono le possibilità di costruire dei legami stabili tra persona, lavoro e organizzazione, che permettano di progettare carriere socio-lavorative stabili. Le attribuzioni nei confronti del lavoro appaiono sempre più di carattere prettamente strumentale tanto da mettere in discussione la possibilità di riconoscere il lavoro come un'importante fonte di identità sia personale che collettiva e di soddisfazione.

Con l'introduzione dei contratti atipici, si è passati da uno sviluppo lineare e ben definito ad "un arcipelago di esperienze e di frammenti di vita" (Hall, 2004): non si può, pertanto, parlare di sviluppo per un'unica professione, quanto piuttosto di accumulo di esperienze e competenze all'interno di un settore professionale e contrattuale con modalità lavorative definite "atipiche" (Poggio, 2010).

La preoccupazione circa gli effetti del precariato viene espressa in termini più generali, ma al contempo più precisi, utilizzando il concetto multidimensionale di *segmentazione* del mercato del lavoro (Lucidi, Raitano, 2009).

Senza un posto di lavoro stabile la persona si ritrova in una posizione sociale precaria che riduce non solo la sicurezza economica, ma anche il benessere personale, familiare e sociale.

Pertanto, la flessibilità si connota sempre più come una condizione che rende i lavoratori, che la sperimentano, un gruppo sociale svantaggiato e ai margini non solo del mercato occupazionale, ma anche della società.

Il fenomeno prodotto dall'introduzione della flessibilità è complesso e non può essere spiegato ricorrendo a facili generalizzazioni (Palmonari, Sarchielli, 2004). I lavoratori flessibili non sono una categoria sociale omogenea di occupati, lo stesso termine "lavoro atipico" può risultare ambiguo, poiché tende a sottolineare un significato di omogeneità categoriale che può risultare inappropriato o addirittura fuorviante. Parlare di lavoro atipico può solo permettere di individuare una *zona intermedia* di condizioni contrattuali (più che lavorative). È espressione di una rappresentazione collettiva caratterizzata sul piano ideale (ideologico) ed emotivo.

I lavoratori flessibili possono svolgere ruoli e compiti assai delimitati, poco coinvolgenti, poco significativi, più faticosi e insicuri (Parker, Griffin, Sprigg, Wall, 2002), ma possono anche essere lavoratori con competenze elevate che rispondono adeguatamente alle richieste di settori professionali avanzati come quelli dell'informatica o dei servizi alle persone, ma che scelgono di lavorare in proprio e di autogestire le loro carriere mediante queste forme contrattuali. La differenza potrebbe essere espressa contrapponendo il termine lavoratore flessibilizzato (valenza negativa) a lavoratore flessibile (valenza positiva).

Le persone in possesso di elevate conoscenze e competenze sono in grado di gestire al meglio la propria autonomia professionale volgendo a proprio favore le opportunità derivanti da una situazione di indipendenza dall'organizzazione. La mancanza, invece, di tali requisiti professionali e psicosociali riduce le possibilità occupazionali; pertanto, i lavoratori con bassa qualificazione si trovano a dover subire un mercato del lavoro flessibile rischiando la precarietà.

Il lavoro temporaneo potrebbe costituire uno strumento con potenzialità importanti per i disoccupati poiché tende a ridurre la durata della disoccupazione. Forme di lavoro flessibile non incidono sulla frequenza della disoccupazione, ma tendono a ridurre i periodi di disoccupazione: i lavoratori disoccupati sono in grado di mantenersi attivi, di fare nuove esperienze che potranno risultare utili nella ricerca di un nuovo lavoro. Meno evidente appare, invece, il cosiddetto *stepping-stone effect* ossia la probabilità che svolgere un lavoro temporaneo possa rappresentare, in particolar modo per i giovani, un effettivo «primo passo» per poi trovare più rapidamente un lavoro regolare e stabile.

Gli effetti della flessibilità coinvolgono anche quei lavoratori stabili che non sono direttamente coinvolti dalle dinamiche del mercato del lavoro atipico.

Dato che anche aziende di successo potrebbero trovarsi nella necessità di ridimensionarsi e di licenziare parte della loro manodopera, questa condizione di incertezza e insicurezza si stenderà a tutti i lavoratori anche quelli non direttamente coinvolti (sindrome dei sopravvissuti) dal licenziamento collettivo generando un senso di vulnerabilità e incertezza. In questo tipo di contesto lavorativo caratterizzato dalla *job insecurity* si ridurranno anche i vantaggi attesi dal lavoro permanente, con ricadute negative sull'identificazione sia nel lavoro che nella propria organizzazione, abbassando la stessa qualità del lavoro. Un altro aspetto da non sottovalutare è che la flessibilità potrebbe comportare un rallentamento nelle opportunità di sviluppo di carriera dei lavoratori stabili dovuto all'inserimento di lavoratori temporanei, che potrebbero essere percepiti come *competitor* per il proprio futuro professionale. Inoltre, potrà essere messo in discussione anche il potere contrattuale dei lavoratori stabili con ripercussioni negative sul clima di fiducia organizzativa.

Non dimentichiamo, infine, che la flessibilità occupazionale ha delle ricadute anche sui datori di lavoro che sicuramente ricavano nell'immediato vantaggi dalla riduzione dei costi relativi alla gestione del personale e alla possibilità di adattare la forza lavoro alla fluttuazione delle richieste del mercato, ma nel medio periodo, si possono presentare anche effetti negativi se un'organizzazione non investe sul proprio capitale umano si riducono le relazioni di fiducia, si abbassano i livelli di coinvolgimento e la stessa organizzazione sarà poco attrattiva nei confronti dei lavoratori migliori (il cosiddetto *reputation damage*) e si potrà accrescere, per il personale con elevata professionalità, il rischio di turnover e di trasmissione all'esterno di *know how* tecnico.

La flexicurity

La *flexicurity* potrebbe rappresentare il tentativo di bilanciare gli interessi dei vari attori mediante la conciliazione tra la flessibilità del mercato del lavoro e l'estensione della rete di protezione sociale.

L'Unione Europea nel giugno del 2007 ha definito le quattro componenti politiche attraverso le quali è possibile progettare politiche di flessicurezza. Esse sono: a) forme contrattuali flessibili e affidabili, attraverso una normativa del lavoro, contrattazioni collettive e un'organizzazione moderna del lavoro; b) strategie integrate di apprendimento, lungo tutto l'arco della vita; c) efficaci politiche attive del mercato del lavoro; d) sistemi moderni di sicurezza sociale.

Sulla base di queste quattro componenti il Consiglio Europeo con l'approvazione del documento "*Verso principi comuni di flessicurezza*" definisce otto *principi comuni*, sintetizzabili nei seguenti punti:

1. Creare maggiori e migliori lavori, modernizzare i mercati del lavoro e promuovere lavoro di qualità attraverso nuove forme di flessibilità e sicurezza per accrescere adattabilità, occupazione e coesione.
2. La flessicurezza implica una combinazione internazionale di dispositivi contrattuali flessibili e affidabili, strategie globali di apprendimento lungo l'arco della vita, politiche attive efficaci del mercato del lavoro, sistemi di protezione sociale moderni, adeguati e sostenibili.
3. Gli approcci basati sulla flessicurezza devono essere adatti alle specificità di ciascun Stato membro. Essi implicano un equilibrio tra diritti e responsabilità tra soggetti coinvolti. Ogni Stato membro dovrà sviluppare i suoi specifici dispositivi per la flessicurezza e i progressi dovranno essere efficacemente monitorati.
4. La flessicurezza deve promuovere mercati del lavoro aperti e inclusivi, superando la segmentazione. Ciò riguarda sia gli occupati che gli inattivi, i disoccupati, coloro che hanno un lavoro irregolare, precario o ai margini del mercato del lavoro. Costoro hanno bisogno di migliori opportunità, incentivi economici e misure di supporto per un accesso più semplice al lavoro o percorsi di stabilizzazione ed emersione dal lavoro irregolare. Occorrono supporti per garantire l'occupabilità, la progressione di carriera sia interna che esterna.
5. La flessibilità interna ed esterna sono importanti e devono essere promosse. La flessibilità contrattuale deve essere accompagnata da transizioni sicure da lavoro a lavoro. La mobilità verso l'alto deve essere agevolata come l'inserimento di disoccupati e inattivi al lavoro. Sono essenziali posti di lavoro di alta qualità e produttivi, una buona organizzazione del lavoro e un continuo accrescimento delle competenze. La protezione sociale dovrà prevedere incentivi e sostegni per le transizioni lavorative e l'accesso a nuove occupazioni;
6. La flessicurezza deve dare supporto alla parità di genere, promuovere pari accesso a occupazioni di qualità per donne e uomini e offrire misure di conciliazione tra lavoro, famiglia e vita privata.
7. La flessicurezza richiede un clima di fiducia e un ampio dialogo tra tutti gli *stakeholder*, assunzione di responsabilità e scelte politicamente equilibrate. Rimane importante la responsabilità delle pubbliche amministrazioni ma è cruciale il coinvolgimento delle parti sociali attraverso il dialogo e la contrattazione collettiva.
8. La flessicurezza richiede un'allocazione di risorse economicamente efficiente e deve rimanere pienamente compatibile con i bilanci pubblici in condizioni solide e di sostenibilità finanziaria. Mira a una corretta distri-

buzione di costi e benefici tra le imprese, pubbliche autorità e individui, con particolare attenzione alla specificità delle piccole e medie imprese.

La precarietà di vita

Quando parliamo di precarietà è utile distinguere l'aspetto soggettivo da quello oggettivo: il lavoratore è "oggettivamente precario" per la durata temporale che egli impiega a passare da una condizione lavorativa non standard atipica a quella standard tipica (Mandrone, Marocco, 2012), invece è "soggettivamente precario" fin dal momento in cui percepisce il proprio lavoro come temporaneo e instabile. Il senso di precarietà, pur emergendo in ambito lavorativo, pervade ben presto la sfera personale e familiare degli individui, tanto che si può parlare di "precarietà di vita" (Gallino, 2007; Callea, 2010).

Il concetto di "precarietà di vita" definito come la sindrome che interessa i lavoratori atipici è espressione di una condizione di fragilità, di impotenza e di paura circa il proprio futuro professionale. Tale condizione è pervasiva, nasce dal contesto professionale, ma si propaga anche nella sfera privata, personale e familiare, mettendo a rischio le relazioni interpersonali, la possibilità di progettare la propria vita con conseguenze emotive che influenzano negativamente l'agire quotidiano (Callea, 2011). Tanto più il lavoratore atipico prova un senso di precarietà tanto più sarà demotivato e nutrirà scarso interesse verso il lavoro che svolge, soprattutto, se ritiene di avere poche possibilità di trovare un lavoro stabile e adatto alle proprie esigenze. La precarietà di vita correla positivamente con la *job insecurity* e con le strategie di *coping* e negativamente con la soddisfazione lavorativa (Callea, 2011). Infatti, i lavoratori atipici che temono di perdere il proprio posto di lavoro di fronte a un problema, reagiscono emotivamente mettendo in atto strategie evitanti, provando alti livelli di precarietà e bassa soddisfazione. Dal punto di vista psicologico la precarietà di vita presenta aspetti comuni sia con l'ansia, l'apprensione e la preoccupazione che possa accadere qualcosa di spiacevole, sia con la depressione e con l'incapacità di reagire adeguatamente alle problematiche che si presentano.

Nel contesto odierno, l'uomo si scontra principalmente con il contesto socio-economico caratterizzato dalla flessibilità lavorativa e dalla precarietà, non solo occupazionale, ma anche relazionale (Baumann, 2008). Per questi motivi, la "precarietà di vita" può essere considerata un nuovo malessere che colpisce i lavoratori atipici delusi, sfiduciati e senza progettualità né a livello professionale né personale.

La "precarietà di vita" è un costrutto tridimensionale che, nello specifico, indaga il disinteresse che l'individuo prova nei confronti del proprio lavoro, la mancanza di prospettive lavorative e le conseguenze del lavoro atipico nella vita

quotidiana. La mancanza di interesse circa il lavoro che si svolge fa assumere un atteggiamento di distacco, freddezza e indifferenza che porta la persona a vivere negativamente la propria esperienza lavorativa e a disinteressarsi del proprio lavoro. Il disinteresse può essere dovuto sia alla consapevolezza che il lavoro è “a termine”, sia dalla frustrazione derivante dal fatto di svolgere lavori non in linea con il proprio percorso di studi e con le proprie aspirazioni. La difficoltà a proiettarsi nel futuro professionale e la paura di dover vivere cercando continuamente una nuova occupazione possono generare un profondo senso di smarrimento e di sfiducia minacciando lo sviluppo del sé professionale. Quest’ultimo, però, è uno degli elementi più importanti dell’identità personale e in questo senso la condizione di “precariato stabile” mette a rischio anche la salute psicologica e la vita privata dei lavoratori. Sia che si tratti di precarietà oggettiva, legata alla situazione contrattuale, sia che si tratti di precarietà soggettiva, dovuta a una percezione personale e alla paura di perdere il proprio posto di lavoro, sono messe a rischio diverse variabili psicologiche del lavoratore e, in particolare, i processi di costruzione dell’identità professionale, le interazioni con l’organizzazione, i livelli di soddisfazione e di qualità della vita non solo organizzativa ma anche privata.

Hellgren, Magnus e Kerstin (1999) distinguono, inoltre, tra *precarietà del lavoro quantitativa e qualitativa*. La prima si riferisce alle preoccupazioni relative alla perdita del lavoro, mentre la seconda riguarda la perdita di importanti aspetti che derivano dal lavoro, come uno stipendio adeguato o la mancanza di opportunità di carriera.

Il fenomeno neet

Il termine *N.E.E.T.* acronimo di *Neither in Employment (and) Education (and) Training* si riferisce ai giovani non coinvolti né in attività di lavoro, né di studio né di formazione. Per la prima volta venne utilizzato in un report, pubblicato nel luglio del 1999 dalla Social Exclusion Unit istituita nel 1997, con la funzione di orientare le azioni politiche per contrastare e prevenire l’esclusione sociale. A questa condizione di vulnerabilità sociale si iniziò a dare sempre più attenzione sino a diventare centrale nel dibattito per il rischio di marginalizzazione sociale e di avvio a percorsi di criminalità tra la popolazione giovanile.

Nel report vennero presentate le possibili cause di ingresso, di successiva permanenza ed eventuale uscita dalla condizione di neet. In particolare emerse che i fattori alla base del fenomeno potevano essere ricondotti a: l’origine straniera; al risiedere in zone periferiche avendo alle spalle lunghi periodi di disoccupazione; abbandono scolastico; back ground familiare di basso profilo occupazionale.

Nei primi studi riferiti al fenomeno neet in Inghilterra, per definire questa categoria di giovani, viene utilizzata l'espressione "Status Zero", tale espressione venne però fortemente criticata poiché si formulava un giudizio discriminatorio nei confronti dei giovani che si trovavano in questa condizione di vulnerabilità. Pertanto, si ricorse all'acronimo neet che non solo permetteva di descrivere l'eterogeneità del fenomeno, ma anche eliminava l'accezione negativa sottesa a "Status Zero".

Diffusione dell'acronimo neet in Europa

Dal 2010, quando l'acronimo N.E.E.T. venne introdotto anche negli altri Stati europei, si ampliò il range di età considerato (sino ai 34 anni). In Europa tale fenomeno era già presente, ma vi era scarsa attenzione e, soprattutto, veniva analizzato rifacendosi ad ambiti d'analisi più ampi come il sistema scolastico e formativo, il mercato del lavoro, la decrescita economica o demografica.

La crisi economica e finanziaria del 2008, ha contribuito ad accentuare la dimensione di questo fenomeno tanto da metterlo al centro della Strategia Europa 2020. La recessione, infatti, ha comportato l'uscita di molti giovani dal mercato del lavoro: nel 2008 si registrò un rilevante aumento dell'indice di disoccupazione e una drastica riduzione dell'indice di occupazione.

I giovani risentirono particolarmente della crisi economica sia perché impegnati in settori più esposti alle variazioni del ciclo economico sia perché occupati con contratti lavorativi a tempo determinato, pertanto, a maggior rischio di espulsione dal mercato del lavoro.

Questa situazione, insieme alle trasformazioni interne al mercato del lavoro (automazione) e ai cambiamenti sempre più evidenti riguardanti le transizioni scuola – lavoro, ha determinato maggiori difficoltà per raggiungere una posizione di lavoro stabile, indipendentemente dal fatto che ciò si verificasse per scelta o per necessità. Il periodo di crisi economica con la conseguente contrazione dei posti di lavoro ha portato al prolungamento dei percorsi formativi (il lavoro qualificato è maggiormente retribuito) a scapito della ricerca di una occupazione.

Se nel passato la maggioranza dei giovani si inseriva nel mercato del lavoro solo dopo aver concluso gli studi, oggi è frequente la combinazione di studio e lavoro (studenti universitari – lavoratori, lavori part time per completare percorsi di studio). La transizione dalla scuola al lavoro è, pertanto, molto più variegata, meno lineare e la crisi economica ha fatto emergere nuove criticità. I percorsi formativi sono più lunghi del passato e l'entrata nel mondo del lavoro diviene più complessa. Il rischio che le persone possano sperimentare frequenti periodi di disoccupazione o di permanere in questa condizione a lungo può innescare situazioni di esclusione sociale. E, proprio queste considerazioni sono

alla base di espressioni allarmistiche riferite al fenomeno dei neet, espressioni come generazione perduta, senza futuro, senza speranza. Utilizzare etichette di questo tipo può, però, essere particolarmente dannoso sia dal punto di vista individuale che collettivo poiché tende a diffondere sentimenti di sconforto e inefficacia e a presentare una lettura semplicistica e riduttiva della condizione giovanile. In queste affermazioni possiamo individuare un errore di prospettiva perché il fenomeno neet non può essere spiegato mediante dicotomie quali impegno-disimpegno, immaturità-maturità o interesse-disinteresse. I giovani che si trovano in questa particolare situazione non sono tutti necessariamente fragili e vulnerabili, tale condizione, se temporanea, potrebbe trasformarsi anche in una risorsa, in una occasione per ri-orientare le proprie scelte, per un'auto-riflessione (Salvini, Ruggiero, 2016 p. 16). Il "mondo" dei neet è, quindi, eterogeneo e proprio questa sua variabilità non può essere ignorata nel progettare interventi efficaci per prevenire e contrastare tale fenomeno che non può essere ridotto solo a un problema di scarsa motivazione dei giovani.

Attualmente, si sta verificando una condizione che viene indicata con il termine "sovra-istruzione" "overeducation" o "mismatch verticale", che riguarda tutte quelle persone che posseggono un titolo di studio superiore rispetto a quello richiesto o necessario per svolgere il lavoro nel quale sono occupati. Possedere un titolo di studio elevato, ma non spendibile nel mercato del lavoro, potrebbe far sorgere nei giovani la convinzione che investire nella propria formazione si riveli solo una perdita di tempo e di risorse. È necessario, però, distinguere tra una overeducation temporanea, cioè una fase transitoria che può caratterizzare la fase di inserimento nel mondo del lavoro con la prospettiva di poter accedere a una occupazione più soddisfacente, da una situazione, invece, stabile che può perdurare per tutto l'iter lavorativo, evidenziando una forte dissonanza tra le proprie aspettative e la realtà professionale quotidiana.

Proprio il passaggio da una situazione di sovra-istruzione "permanente" a una "transitoria" dovrebbe costituire una sfida per il sistema produttivo potenziando le azioni per stimolare i giovani a investire nel proprio percorso di studio (tra il 2017 e il 2025 si prevede verranno creati più di tredici milioni di posti di lavoro che richiedono alti livelli di istruzione, mentre lavori scarsamente qualificati diminuiranno di quasi sei milioni, Cedefop, 2017).

Un'altra possibile conseguenza di questo "mismatch verticale" potrebbe essere la causa del ritardo nella transizione dalla scuola al lavoro poiché i giovani tendono a rifiutare le proposte di un lavoro sotto-qualificato (anche con l'approvazione e il supporto dei genitori) e preferiscono attendere, in famiglia, opportunità migliori (Agnoli, 2014).

La popolazione neet in Italia: differenze anagrafiche

In Italia la percentuale più elevata di neet si riscontra tra i 25 e i 29 anni, indice, in particolare, di tempi di transizione scuola-lavoro eccessivamente lunghi; nel nostro Paese il passaggio all'età adulta è molto più lento rispetto agli altri paesi europei (dati Anpal, 2017).

La condizione di neet non presenta connotazione di genere: (Anpal, 2018, p.4) le differenze di genere emergono quando si distingue tra disoccupati e inattivi. Le donne sono maggiormente presenti tra la componente inattiva (anche se non si può stabilire se tale condizione sia volontaria) al contrario degli uomini che rappresentano in misura maggiore la componente disoccupata.

In questi ultimi anni i giovani con titolo di studio medio o alto che non studiano e non lavorano è in deciso calo; lo stesso non si può dire per i giovani con diploma di scuola secondaria inferiore (Istat, Bes, 2018). In Italia, inoltre, si riscontra un precoce abbandono scolastico motivato dalla volontà di lavorare, da difficoltà riscontrate nel percorso di studi o per ragioni familiari.

Tra i fattori che favoriscono l'abbandono scolastico precoce vanno ricordate, inoltre, le opportunità offerte da "alcuni mercati regionali e stagionali" (come ad esempio quello turistico o delle costruzioni) caratterizzati da un'elevata disponibilità di posti di lavoro e possibilità di guadagno immediato (per contribuire alla situazione economica familiare e/o per rendersi indipendenti il prima possibile) attirando a sé i giovani, allontanandoli dalla scuola o dalla formazione prima del tempo verso lavori poco o non qualificati e con scarse prospettive.

Da questi dati emerge l'importanza rivestita dal ruolo familiare poiché si potrebbe prevenire l'abbandono scolastico se la famiglia fosse in grado di comunicare l'importanza che l'istruzione esercita sulle prospettive di vita future. Lo stesso titolo di studio conseguito dai genitori può rappresentare un valido predittore del titolo di studio dei figli. L'appartenere a una famiglia con un basso livello d'istruzione può ridurre di molto la probabilità di conseguire un titolo di studio medio-alto (diploma o laurea) mentre, al contrario, l'appartenere a una famiglia con un livello d'istruzione elevato, aumenta significativamente la probabilità di conseguire un alto titolo di studio.

La probabilità di lavorare cresce all'aumentare del livello formativo raggiunto, tuttavia le prospettive di lavoro per questi giovani rimangono ancora insoddisfacenti. Questo porta a svalutare la formazione tanto da considerarla un investimento inutile, una perdita di tempo e di risorse economiche. I giovani lamentano una scarsa spendibilità del loro titolo di studio e questo genera frustrazione e sfiducia nelle proprie capacità.

In Italia si parla spesso di "*adulteranza*" (Twenge, 2006 in Salvini *et al.* 2016, p. 23) e di "*sindrome del ritardo*" (Agnoli, 2014; Livi, Bacci, 2005). Tale "sindrome"

si caratterizza per: un basso tasso di occupazione (nel confronto europeo) dei giovani ventiquattrenni; di assenza parziale o totale di reddito da lavoro; un basso tasso di studenti-lavoratori; di un prolungamento della convivenza all'interno del nucleo familiare (con conseguente ritardo delle tappe di autonomia); di allungamento del tempo che intercorre tra la "formazione, l'entrata nel mercato del lavoro, l'uscita dal nucleo familiare di origine e l'unione stabile (matrimoniale o no)" (Agnoli, 2014, p. 123, Livi Bacci, 2005, pp. 411-413).

Proprio in relazione a quest'ultimo punto Schizzerotto (2003) si rifà alla teoria della "*post adolescenza*" che si articola nelle seguenti tre ipotesi: l'estensione del periodo di istruzione/formazione incrementa le aspettative lavorative; tali aspettative non corrispondendo alle opportunità offerte dal mercato del lavoro, "autorizzano" i giovani ad attendere proposte migliori; i genitori, a fronte di un periodo di attesa caratterizzato da scarsa o nulla indipendenza economica dei figli, si fanno carico del loro mantenimento.

L'insieme di questi aspetti legittima i giovani a rimanere in questa condizione di prolungata "adolescenza". Vivere ancora con i genitori, per i giovani dai 24 ai 35 anni è, tuttavia, una condizione frustrante e una fonte di disagio; vi è un forte desiderio sia di indipendenza economica che di indipendenza abitativa. Inoltre, tale condizione può comportare due rischi: da una parte un aumento della conflittualità interna al nucleo di origine, dall'altra un ritardo dei giovani nella crescita e nell'assunzione delle proprie responsabilità.

La famiglia, in Italia, svolge, pertanto, il ruolo di un vero e proprio fattore di protezione, in grado di sostituirsi al servizio pubblico garantendo ai figli uno standard di vita adeguato e riducendo il rischio di esclusione sociale. Però, se la famiglia si sostituisce al servizio pubblico, non possono essere sempre garantiti due elementi fondamentali alla base dei processi di transizione giovanile: "equità" ed "efficienza". Equità, dato che non tutte le famiglie possono farsi carico per un periodo prolungato del sostentamento dei figli ed efficienza perché la protezione familiare impedisce al paese di ricevere il pieno apporto dalle nuove generazioni.

In Italia lo status di neet può costituire una condizione che si presenta più volte lungo il corso della vita, sia per quanto concerne la condizione di occupato che di studente. Ciò è dovuto sia ai cambiamenti del mercato del lavoro, che hanno interrotto la linearità dei percorsi biografici, che a fattori strutturali legati alla società e, in parte, alla cultura del paese.

Nel resto d'Europa i giovani riescono a compiere transizioni più rapide alla vita adulta grazie ai sostegni economici statali; in Italia tale passaggio è rallentato a causa degli scarsi supporti previsti.

Classificazione della popolazione neet in Europa: i regimi di transizione

Per analizzare il fenomeno neet non si può prescindere dal considerare gli studi cross-nazionali compiuti sulle transizioni giovanili all'età adulta in funzione dei sistemi di welfare, ovvero dei sistemi di sicurezza e di protezione sociale che caratterizzano i diversi paesi a livello europeo.

Sono stati elaborati diversi modelli per concettualizzare le transizioni all'età adulta. Cavalli e Galland (1993) ne hanno identificati tre: il modello mediterraneo, il modello francese-nord europeo e il modello britannico. Il primo si caratterizza per una permanenza prolungata nel nucleo familiare di origine. Il secondo evidenzia, invece, una precoce uscita dal nucleo familiare, seguito da una lunga fase di indipendenza che solitamente termina con la convivenza in coppia. Il terzo modello è caratterizzato da una transizione veloce dalla scuola al mercato del lavoro, con un raggiungimento dell'autonomia e indipendenza rapida, ma seguito da una lenta formazione del nucleo familiare.

Un ulteriore modello, distingue tra *regime earliest – early* e *regime latest – late*. Il primo modello è tipico dei paesi dell'Europa Settentrionale, mentre il secondo dei paesi dell'Europa Mediterranea. Il modello *latest – late* è formulato in modo molto simile a quello mediterraneo, le transizioni sono in media tardive e fortemente de-standardizzate in relazione all'età e, di conseguenza, vi è un'elevata variabilità all'interno della popolazione. Nella formazione delle unioni, invece, le modalità appaiono maggiormente standardizzate e simili tra loro. Il modello *earliest- early* al contrario, è caratterizzato da un abbandono precoce del nucleo familiare e una maggiore de-standardizzazione per quanto concerne la coabitazione di coppia e la formazione di un nuovo nucleo.

Un terzo modello di transizione, più complesso e articolato, è quello di Andreas Walther (2006). L'autore distingue tra quattro modelli denominati "regimi di transizione": universalistico (tipico dei paesi scandinavi), centrato sul lavoro (tipico dei paesi centro-settentrionali), liberale (tipico dei paesi anglosassoni) e sub-protettivo (tipico dei paesi mediterranei). Con il termine "regime" Walther fa riferimento a delle configurazioni astratte di valori sociali e culturali di una nazione, che guidano le istituzioni e le politiche pubbliche dando luogo a sistemi di welfare e costituiscono a livello macro un fattore di influenza sulle scelte degli attori sociali, determinandone le traiettorie.

Il regime universalistico: tipico dei paesi come la Finlandia, la Svezia e la Norvegia è caratterizzato da un sistema educativo e professionale fortemente integrato già a livello post-secondario. La formazione professionale si svolge all'interno delle istituzioni scolastiche, con periodi di apprendistato in azienda. I giovani possono usufruire del servizio pubblico di counseling il quale fornisce un supporto nell'orientamento e nello sviluppo sul piano sia personale che pro-

fessionale. La condizione di disoccupazione in questi paesi è per lo più ascritta a fattori di natura individuale piuttosto che alla mancanza di supporto da parte del sistema politico e sociale. L'accesso a forme di sicurezza sociale viene garantito a tutti i cittadini, ma è responsabilità dei singoli attivarsi per riceverlo, inoltre, a tali diritti, corrispondono anche una serie di obblighi da adempiere. Il mercato del lavoro è connotato da un settore pubblico molto esteso che ha come conseguenza un'occupazione femminile molto alta, favorita a sua volta da un ampio sistema di cura dell'infanzia e da un significativo sviluppo delle politiche affini volte a garantire un equilibrio casa-lavoro.

Il regime centrato sull'occupazione è tipico dei paesi come la Francia e la Germania. La disoccupazione giovanile è vista come una condizione prevalentemente imputabile all'individuo, le transizioni scuola-lavoro sono facilitate da un sistema abbastanza integrato tra istituzioni scolastiche e mercato del lavoro che collaborano, in sinergia, per favorire la formazione professionale dei giovani consentendo un'uscita rapida dal nucleo familiare e il raggiungimento della propria autonomia e indipendenza sia economica che personale. La sicurezza sociale non è garantita esclusivamente dallo stato come nel caso del regime scandinavo, in parte anche la famiglia contribuisce a ridurre possibili situazioni di svantaggio nei giovani. Il regime occupazionale si presenta chiuso e con rischi ai margini. L'occupazione femminile risulta essere entro la media europea.

Il regime liberale: è tipico del Regno Unito. Al suo interno i cittadini godono di una serie di diritti intesi come forme di sostegno economico che sono però accompagnati a un'elevata responsabilità individuale. Tutti i cittadini hanno accesso al regime di benefit, ma tale supporto è limitato nel tempo e richiede un'elevata attivazione dei singoli per uscire dalla condizione di disoccupazione. La condizione giovanile, inoltre, è vista come un periodo breve, che deve rapidamente portare all'autonomia e all'entrata nel mercato del lavoro. Chiunque usufruisca di forme di sostegno economico è obbligato a partecipare ad attività di orientamento e di counseling e può essere anche sottoposto a sanzioni.

Il regime sub-protettivo: tipico dei paesi come l'Italia e la Spagna è caratterizzato da un sistema familiare che gioca un ruolo fondamentale in ragione di un mercato del lavoro che offre scarse opportunità. La formazione professionale risente della scarsa connessione esistente tra strutture educative e imprese. Tra i giovani il periodo di transizione all'età adulta appare prolungato nel tempo. Non sono previsti sussidi ai quali i giovani possano accedere, quindi, la probabilità di esperire periodi di occupabilità determinati da forme contrattuali informali, non standard o flessibili seguiti da periodi di disoccupazione o inattività è più elevata. Infine, le politiche sociali per potenziare la conciliazione femminile appaiono deficitarie con un effetto indiretto sulle possibilità di sviluppo della carriera lavorativa e di permanenza o rientro nel mercato del lavoro a seguito di una gravidanza.

Il lavoro di Walther non considera, in questa sua classificazione, gli stati dell'Europa orientale, ma il suo contributo è fondamentale in quanto permette di comprendere come le traiettorie individuali dipendano strettamente dal contesto politico-istituzionale nel quale si sviluppano e come il contesto sia a sua volta fortemente condizionato da fattori storico-culturali e dai valori di una popolazione.

Tipologie di neet

Nel 2010 Williamson propose una distinzione della popolazione neet in tre categorie: *essentially confused* (essenzialmente confusi), *temporarily side tracked* (temporaneamente fuori strada) e *deeply alienated* (profondamente alienati). Il primo gruppo è composto da persone poco o per nulla vulnerabili che hanno la necessità di essere incoraggiati per rientrare nel mercato del lavoro o nel sistema d'istruzione; il secondo gruppo è composto da giovani mediamente vulnerabili che hanno essenzialmente bisogno di essere compresi in quanto presentano delle difficoltà a orientare il proprio percorso di studi o il loro percorso professionale. Il terzo gruppo, invece, è composto da individui con il più alto rischio di *disengagement* e disaffezione, sono giovani che hanno deciso di estraniarsi completamente dalla società e che non intendono compiere alcuna azione per uscire dalla loro condizione, scegliendo volontariamente di stare al margine. Mentre il ri-coinvolgimento dei primi due gruppi è più probabile, la possibilità di recuperare gli individui appartenenti al terzo gruppo si fa più complessa e complicata. Williamson propone, infatti, di distinguere ulteriormente in due gruppi: *policy possibility* e *policy problematic*. Il primo include i giovani che hanno abbastanza chiaro cosa vogliono o cosa non vogliono essere o fare nella propria vita, mentre il secondo include i giovani che hanno deciso di vivere fuori dal sistema economico-sociale partecipando, ad esempio, al mercato illegale o commettendo crimini e da giovani della classe media, che vogliono vivere di arte, musica o dedicarsi ad attività creative.

Nel 2012 Eurofound in funzione di una serie di caratteristiche e necessità riscontrate all'interno della popolazione neet ha compiuto una suddivisione di quest'ultima in 5 categorie.

Conventionally unemployed (o disoccupati convenzionali): rappresenta la categoria più numerosa all'interno della popolazione neet. Essa include tutti quei giovani che cercano attivamente lavoro, ma non lo trovano e che hanno terminato (o abbandonato) gli studi e non sono inseriti in alcun percorso di formazione. Al suo interno tale categoria può essere ulteriormente suddivisa in disoccupati a lungo e a breve termine.

Unavailable (o non disponibili): include tutti quei giovani che a causa di responsabilità familiari o a causa di malattia e/o disabilità non possono studiare o lavorare risultando quindi “indisponibili” (indipendentemente dalla loro volontà).

Disengaged (o non coinvolti): tale categoria comprende tutti quei giovani che non cercano lavoro, non studiano e non si formano nonostante non vi siano impedimenti che li limitino nel fare ciò. Essa include i giovani scoraggiati (coloro che non cercano lavoro perché ritengono che non ci siano opportunità per loro) e giovani che perseguono stili di vita asociali o pericolosi.

Opportunity seeker (o cercatore di opportunità): include tutti quei giovani che stanno cercando in maniera attiva un lavoro o un percorso formativo ma vogliono attendere la giusta opportunità.

Voluntary neet (o neet per scelta): questa categoria comprende tutti quei giovani che sono costruttivamente coinvolti in attività informali come l’arte la musica e l’autoapprendimento.

In sintesi, si può parlare di *neet vulnerabili*, ovvero giovani a rischio di marginalizzazione con bassi livelli di capitale umano, culturale e sociale a disposizione e di *neet non vulnerabili*, ovvero giovani a basso rischio di marginalizzazione e con livelli di capitale umano, culturale e sociale, medio-alti a disposizione.

Il tempo libero: un criterio di classificazione della popolazione neet

Mingo (in Agnoli, 2014) afferma che il tempo libero tra i giovani neet ha un valore simbolico e sociale diverso rispetto ai coetanei non neet, questo a causa della loro specifica condizione di vita, priva di impegni lavorativi e di studio che annulla la distinzione tra tempo libero e tempo occupato modificando il senso tradizionalmente attribuito proprio al concetto di tempo libero. Il tempo libero è vissuto come un “tempo ipsativo” (ovvero dedicato a sé e ai propri interessi personali ed edonistici) oppure come un tempo investito in “*serious leisure*” (come la partecipazione sociale e culturale). Ma ci può essere anche la percezione di un tempo libero “vuoto” e privo di significato, che accentua tra i giovani neet il rischio di esclusione e di isolamento sociale. Il tempo libero, infatti, è generalmente considerato come un’opportunità per accrescere il proprio capitale sociale e culturale, che può favorire l’inclusione e la partecipazione sociale degli individui.

Pertanto, il capitale sociale e il capitale culturale possono essere considerati fattori di protezione dal rischio di esclusione sociale; per questo motivo l’analisi della percezione del tempo libero nei giovani neet è un aspetto importante da indagare per comprendere e descrivere al meglio il fenomeno stesso. Le inda-

gini fino ad ora compiute si sono orientate maggiormente nell'identificazione delle caratteristiche socio-demografiche e dei principali fattori di rischio che caratterizzano la condizione di neet trascurando aspetti come la partecipazione politica, sociale e culturale.

Dal un punto di vista territoriale è possibile riscontrare delle differenze: nelle aree rurali e nelle zone periferiche delle grandi città il tasso di abbandono si rivela essere più elevato in quanto l'accesso all'istruzione risulta più limitato.

Da un punto di vista psicologico vivere un periodo in condizione di neet può incidere sullo sviluppo identitario del giovane. Se da una parte trascorrere un breve periodo al di fuori del mercato del lavoro e del sistema di istruzione può rivelarsi un tempo costruttivo, un prolungamento significativo della permanenza in tale condizione, può favorire un senso di marginalizzazione, di dipendenza e di disorientamento riguardo le proprie opportunità e scelte future.

Le conseguenze di essere neet non sono solo economiche. Essere neet significa anche non partecipare al sistema di istruzione e formazione: il fallimento negli studi, ovvero, l'incapacità da parte del giovane di mantenere una posizione all'interno dei contesti educativi significa una minore probabilità di accumulare capitale umano (ovvero conoscenze e competenze spendibili sul mercato del lavoro) e capitale sociale (ovvero godere di un'ampia rete di conoscenze, di un numero più elevato di risorse e di opportunità). Dal punto di vista psicologico la condizione di neet comporta sentimenti di solitudine, inquietudine, impotenza, ansia e depressione insieme a una percezione di isolamento sociale, senso di inutilità e mancanza di uno scopo.

Quando la disoccupazione e l'esclusione dal sistema d'istruzione non derivano da una libera scelta del soggetto, la probabilità che quest'ultimo metta in atto comportamenti a rischio (come l'abuso di alcol e di droghe o il coinvolgimento in attività criminali) aumenta. Numerosi sono gli studi che mostrano una correlazione positiva tra *disengagement* scolastico o lavorativo ed *engagement* in attività di tipo criminale. Le conseguenze che derivano dalla partecipazione al mercato criminale, la dipendenza dall'alcol e dalle droghe, favoriscono l'isolamento e la marginalizzazione degli individui che spesso finiscono senza una casa e a vivere in condizioni di salute fisica e mentale precaria.

Come rilevato precedentemente, l'eterogeneità del gruppo neet fa sì che al suo interno vi siano compresi individui con diversi gradi di vulnerabilità. La misurazione del loro grado di vulnerabilità si è perfezionata nel corso degli anni e ha permesso di distinguere i disoccupati dagli inattivi e di comprendere come si sviluppino atteggiamenti e comportamenti diversi a fronte di una condizione oggettiva comune (ovvero l'assenza dal mercato del lavoro). Infatti, mentre i disoccupati non hanno un lavoro (stato oggettivo), ma lo cercano attivamente (comportamento), gli inattivi pur condividendo lo stesso stato oggettivo (non

hanno anche loro un lavoro) non si attivano per ricercarlo (comportamento). Queste diversità riscontrabili a livello comportamentale e degli atteggiamenti possono condurre a diversi gradi di vulnerabilità. La vulnerabilità è una condizione di fragilità in cui l'individuo è sprovvisto dei mezzi per uscirne e per essere completamente *agente* o *protagonista* della propria vita. In particolare, nel caso dei neet, la variabile "tempo" gioca un ruolo decisivo nel determinare il grado di vulnerabilità: più si prolunga il periodo di assenza dal mercato del lavoro e dal sistema di istruzione, più il grado di vulnerabilità aumenta comportando l'esposizione a rischi di diversa natura, culminanti nell'esclusione sociale.

I giovani che vivono in condizione di esclusione protratta o ripetuta dal mercato del lavoro e dal sistema d'istruzione hanno accesso a risorse e opportunità limitate per sviluppare le proprie competenze in misura inferiore rispetto ai coetanei non neet. L'istruzione è uno strumento che conferisce la capacità di comunicare, di partecipare e di prendere decisioni consapevoli, ovvero, è un fattore di protezione che preserva i giovani dal rischio di esclusione favorendo, inoltre, lo sviluppo di una rete di conoscenze e di opportunità che facilitano l'accesso al mercato del lavoro e a un'occupazione retribuita. In particolare, l'esclusione precoce dal sistema d'istruzione (*Early Leavers from Education and Training*), può avere degli effetti deleteri a lungo termine rispetto alla partecipazione al mercato del lavoro provocando continue entrate e uscite dalla posizione di occupato (generando frustrazione e promuovendo un comportamento di inattività) e comportando delle penalizzazioni sui futuri salari, anche qualora il soggetto riuscisse a uscire dalla condizione di disoccupato. Tali conseguenze non hanno, quindi, un effetto temporaneo, ma possono protrarsi lungo l'intero corso della vita favorendo l'esclusione sociale. Non vanno, inoltre, dimenticate le ripercussioni psicologiche e sulla salute che ne possono derivare come: l'accentuazione di stati di solitudine e isolamento, un aumento del senso di stanchezza e di mancanza di energie, un senso di impotenza generale e di scarsa efficacia accompagnati anche da possibili stati di ansia o di depressione.

Start up e imprenditorialità

Il termine start-up letteralmente indica la fase di avvio di un'azienda, ma oggi significa, soprattutto, un nuovo modo di pensare, una nuova forma sia imprenditoriale che organizzativa. In tale contesto si modificano le modalità lavorative, con un ruolo centrale svolto dalla rete per lavorare a distanza o per stabilire relazioni, incontrare partner e commercializzare il prodotto.

L'auto-imprenditorialità può costituire una soluzione per uscire da un periodo di emparse economica e di crisi occupazionale facendo emergere nuove opportunità in particolare per i giovani, che risultano essere i più penalizzati.

In letteratura già nel secolo scorso (Dean, Meyer, 1996, in Rauch, Frese, 2000) sono presenti ricerche che hanno evidenziato una correlazione positiva tra la nascita e la formazione di nuove imprese e le caratteristiche dell'ambiente industriale. Attualmente, si osserva un incremento di forme di imprenditorialità come le start-up, imprese generalmente di piccole dimensioni ma con un alto potenziale di innovazione.

Le imprese che oggi vengono indicate come start-up sono costituite da elementi innovativi sotto diversi aspetti tanto da richiamare l'attenzione del mondo economico e politico per il loro sostentamento, all'interno di un ampio progetto di innovazione in favore della crescita del Paese.

Indubbiamente, l'affermarsi dei social media ha dato un contributo importante allo sviluppo del fenomeno poiché è proprio dalla rete che prendono l'avvio iniziative di start-up che spesso nascono da attività di carattere volontario.

Start up: un problema di definizione

Difficile è proporre una definizione univoca e condivisa di start-up. Intuitivamente appare evidente che ci riferiamo a una realtà che sta per "iniziare" e che evolve con estrema rapidità. Ma non è chiaro se stiamo parlando della fase iniziale che caratterizza tutte le organizzazioni o di una specifica realtà e tipologia aziendale.

Nel settembre 2012 il rapporto della Task Force istituita dal Ministero dello Sviluppo Economico, affermava che nell'epoca industriale, le imprese avevano ben definita la loro prospettiva, crescevano in modo lineare sfruttando le economie di scala. Nell'epoca della conoscenza le nuove imprese sono dotate essenzialmente di un'idea, di un team di fondatori e di un alto tasso di innovazione. Sono alla ricerca di capitali, mentori e collaboratori per sviluppare quell'idea sino ad arrivare a vendere un prodotto o un servizio innovativo.

Favretto e Sartori (2007, p. 42) affermano che "l'imprenditorialità sembra infatti assumere una nuova importanza nell'economia della conoscenza, in quanto offre un meccanismo chiave in cui gli apprendimenti realizzati in un'organizzazione possono essere commercializzati come una nuova impresa".

Tre sono i principali modelli d'oltreoceano che guidano la creazione d'impresa, particolarmente indicati per start-up legate al settore ICT: il *Lean Start-up* di Ries (2011) che si basa in particolare sul lavoro agile, il modello *Business Model Canvas* (Osterwalder, Pigneur, 2010) e il modello *Customer development* di Blank e Dorf (2012).

Quest'ultimo propone una definizione di start-up come organizzazione temporanea, creata per ricercare un *business model* che sia ripetibile. Gli elementi chiave sono: l'innovazione e la creatività (creare un nuovo prodotto), lo spirito

di imprenditorialità per affrontare le sfide in un contesto di estrema incertezza e l'organizzazione sia per gli aspetti burocratici che di gestione del gruppo di lavoro; ma puntualizza che in tale definizione manca il vero protagonista: l'individuo. Una start-up non può essere identificata solo con un prodotto, una ricerca tecnologica o un'idea innovativa, poiché una start-up è un'impresa intensamente umana.

Le start-up sono realtà organizzative vere e proprie, sono società costituite da un fondatore (o più fondatori) con uno o più soci, dotate di un team che, inizialmente, si occupa di tutti gli aspetti riguardanti la vita e la sopravvivenza dell'azienda, dalla progettazione, al marketing, alle questioni finanziarie e amministrative.

Numerosi sono gli studi che hanno cercato di individuare i tratti tipici della figura professionale dell'imprenditore, possiamo notare come in letteratura si attribuisca al profilo dell'imprenditore nelle piccole aziende il fatto di essere la fonte dell'azione. Rauch e Frese (2000) sottolineano come il proprietario di un'azienda di questo tipo abbia un ruolo di forte impatto sulle politiche dell'impresa, sulla cultura e sulle attività che realizza, in modo molto più centrale che nelle grandi aziende.

Spesso è presente un team imprenditoriale che comprende solitamente il gruppo dei *founder* che hanno dato vita all'azienda. La dimensione del team introduce un livello di analisi più complesso sia in relazione al ruolo della leadership che alla gestione delle dinamiche che verranno a intercorrere tra gli stessi fondatori. Inizialmente il team, soprattutto, a causa delle ristrettezze economiche, deve essere in grado di fronteggiare richieste per le quali non dispone delle competenze necessarie (spesso legate all'ambito manageriale, finanziario, amministrativo) con una conseguente redistribuzione dei ruoli per lo sviluppo dell'impresa. Dinamiche diverse, anche dal punto di vista psicologico, si presenteranno nel momento in cui l'impresa evolve e necessita dell'introduzione di collaboratori.

Pertanto, possiamo evidenziare come le start-up siano organizzazioni flessibili al loro interno ma, soprattutto, verso l'esterno. La finalità di questo tipo di organizzazioni (aldilà degli aspetti economici) è quella di creare conoscenza, vengono definite, infatti, attività ad alto contenuto di conoscenza. A sostegno di quanto affermato, Avallone e Pamplomas (2005) sottolineano che il lavoro attuale è proprio caratterizzato dall'incremento della complessità dei compiti da svolgere e dal grado sempre più alto di scolarizzazione richiesto ai lavoratori. La presenza di lavoratori con livelli più elevati di formazione e conoscenze ha facilitato un processo che tende a rendere più complesso il lavoro. I compiti lavorativi richiedono un personale altamente istruito, in grado di interagire adeguatamente con le nuove tecnologie.

Il futuro della start-up rappresenta sempre un aspetto critico. Spesso gli atteggiamenti all'interno del team imprenditoriale e tra i soci sono diversi e anche contrastanti e l'attaccamento nei confronti della propria creazione si rivela un fattore decisivo per gli imprenditori.

A volte si parla di "imprenditore seriale", riferendosi all'atteggiamento di coloro che realizzano o hanno realizzato più start-up, ma una volta avviata un'impresa di successo, acquisite le dinamiche, imparati i trucchi del mestiere, l'imprenditore passa a nuovi progetti dando vita a nuove realtà. In questo atteggiamento potrebbero essere implicate numerose variabili di carattere psicologico: il gusto del rischio, la voglia di successo e la motivazione.

Le start-up sono forme organizzative molto agili, presentano organigrammi snelli, che permettono di adattarsi meglio ai cambiamenti, hanno una gestione più attenta ai bisogni del cliente, che spesso contribuisce con i propri feedback al miglioramento del prodotto e sono caratterizzate da un alto tasso di innovazione.

Sono però imprese che sembra abbiano una vita breve, non sopravvivono oltre cinque anni, spesso il fallimento è dovuto a errori da parte dell'imprenditore di carattere finanziario o di management, ad aspettative poco realistiche, a strategie troppo ottimistiche o all'incapacità di coping in situazioni di stress e incertezza (Cope, 2011). Tuttavia, alcuni autori sostengono che il fallimento abbia un valore e un impatto a livello cognitivo andando a influire sull'apprendimento e sull'esperienza (McGrath, 1999) e incrementando i livelli di self-efficacy.

Da un punto di vista psicologico, il timore di essere giudicati e la paura del giudizio degli altri nel caso di fallimento vengono sovrastimati dagli imprenditori, più di quanto, invece, avvenga nella realtà. Nelle start-up la fase cosiddetta di exit è quella più delicata nel processo imprenditoriale.

Le 5W della start-up

Per riassumere quali sono gli elementi fondanti di una start-up possiamo rifarci alla 5W:

Who: gli imprenditori. Le start-up hanno un gruppo imprenditoriale composto da circa 2/3 persone, con 4/5 dipendenti. Il profilo identificato è quello di uno start-upper maschio, trentenne, del centro-nord, laureato, spesso con una specializzazione (PhD o Master).

Per quanto riguarda il team di imprenditori, l'occasione di aggregazione del gruppo dei founder è avvenuta principalmente sul posto di lavoro, seguita da rapporti di amicizia preesistenti e conoscenze in ambito universitario (durante il percorso di laurea o durante il PhD).

When: le start-up contribuiscono, attraverso la generazione di innovazione, nuova conoscenza e pressione competitiva, al miglioramento della produttività, dell'innovatività e della competitività delle imprese tradizionali operanti nel sistema economico.

Where: nel panorama italiano la distribuzione delle start-up è principalmente presente al Nord seguita dal Centro e dal Sud.

Why: le spinte motivazionali possono essere ricollegate alle condizioni di crisi economica e alla difficoltà di trovare lavoro. La condizione di estrema insicurezza e difficoltà che le aziende incontrano, nell'investire determina una minore competizione che può dar vita a nuove opportunità.

A sostegno delle motivazioni che spingono giovani start-upper a intraprendere la strada imprenditoriale vi è la presenza degli incubatori d'impresa.

Il termine incubatore viene utilizzato per indicare strutture a sostegno dell'attività delle start-up che offrono i servizi necessari per iniziare l'attività, spesso a costi ridotti. L'obiettivo è quello di migliorarne la probabilità di sopravvivenza oltre a incentivare la crescita di nuove imprese, favorendo la nascita di nuove forme imprenditoriali.

Generalmente, gli incubatori offrono alle imprese spazio, servizi, possibilità di formazione, accesso ai finanziamenti, supporto alla creazione di reti professionali, risorse finanziarie, aiutando l'imprenditore a perfezionare la propria idea e a creare un buon business plan. Mettendo a disposizione gli spazi fisici, consentono ai giovani imprenditori non solo di ridurre le spese logistiche iniziali, ma anche di collaborare tra start-up, in ambienti spesso open space, fornendo loro la possibilità di condividere informazioni, conoscenze e competenze trasversali.

In genere gli incubatori selezionano le attività imprenditoriali che intendono sostenere, proteggere, supportare finché non abbiano la forza di entrare autonomamente nel mercato.

L'imprenditorialità

La multidisciplinarietà è la caratteristica che contraddistingue l'imprenditorialità. Lo studio dell'imprenditorialità necessita dell'intervento di più discipline e di una visione che vada aldilà della costruzione di una personalità imprenditoriale, ma che prenda in considerazione la persona, il processo che porta a investire tempo, risorse ed energie nella creazione dell'impresa e le scelte che vengono messe in atto durante il processo stesso.

La letteratura sull'imprenditoria è molto complessa, ricca di teorie, ma carente di studi empirici (Gregoire, Noel, Dery, Bechard, 2004 in Hisrich, Lan-

gan-Fox, Grant, 2007): spesso gli strumenti e le metodologie non sono coerenti con gli obiettivi.

Gli ultimi sviluppi della ricerca psicologica legata all'imprenditorialità tendono a valutare l'insieme dei fattori che muovono alla creazione di un'impresa, siano essi aspetti culturali, sociali o economici (Battistelli, 2001); oppure, mantenendosi sempre all'interno della dimensione individuale, cercano di spostare l'attenzione dal soggetto al processo e alle motivazioni che lo spingono. Sembra, dunque, che si manifesti la propensione a considerare l'imprenditorialità come frutto dell'interazione fra le dimensioni personali, comportamentali, legate al processo e alle scelte, al contesto socio-economico e politico (Cunningham, Lischeron, 1991, in Dvir, Sadeh, Malach-Pines, 2010).

Negli ultimi anni, con la rapida espansione del fenomeno imprenditoriale, in modo particolare a livello auto-imprenditoriale, è cresciuto anche l'interesse del mondo accademico, con il conseguente ampliamento del campo di studio, dando spazio a punti d'osservazione provenienti da differenti discipline. Studiosi, infatti, osservano come lo sviluppo economico del ventunesimo secolo sia stato caratterizzato proprio da una rinascita dello spirito imprenditoriale e da un interesse mai sperimentato prima d'ora (Zimmerer, Scarborough, 2001, in Dvir *et al.*, 2010).

L'imprenditore

Difficile, anche in questo caso, definire chi è l'imprenditore, Hisrich e colleghi (2007), hanno proposto cinque aree chiave che "possono essere utilizzate per identificare i fattori che riguardano la creazione e il successo di *new venture* e di informare la costruzione di politiche pubbliche per facilitare l'imprenditorialità." (Hisrich *et al.* 2007, p. 576).

I tratti di personalità sono stati spesso al centro degli studi sull'imprenditorialità, la discussione si è focalizzata sull'effettivo ruolo di doti intrinseche piuttosto che sulle competenze e abilità acquisite (Sarchielli, 2003). I risultati delle ricerche sono contraddittori tanto da mettere in discussione l'utilità stessa di cercare di individuare le caratteristiche della "personalità imprenditoriale" (Battistelli, 2003, p. 264 in Favretto e Sartori, 2007) che viene ritenuta solo un mito (Shaver, 1995 in Dvir *et al.*, 2010). Tuttavia, alcune meta-analisi (Rauch, Frese, 2007) sostengono la validità predittiva dei tratti nelle ricerche relative all'imprenditoria (Collins, Hanges, Locke, 2004; Stewart, Roth, 2001; Zhao, Seibert, 2006) riscontrando che specifici tratti sono strettamente collegati sia alla creazione di business che al loro successo. Tra le caratteristiche più indagate (Littunen, 2000) si fa riferimento al desiderio di rischiare, all'abilità di indivi-

duare opportunità di business, il cosiddetto fiuto per gli affari, alla capacità di correggere i propri errori in modo efficace, alla capacità di innovare, alla conoscenza di come funziona il mercato, al know-how produttivo, alle competenze di marketing e di gestione aziendale e alla capacità di cooperare.

Un ruolo centrale è stato attribuito al *need for achievement* (McClelland, 1961) evidenziando come le persone con un alto need for achievement spesso abbiano più successo come imprenditori poiché vogliono risolvere i problemi da soli stabilendo degli obiettivi che cercano di raggiungere con le proprie forze (Littunen, 2000).

Un altro tratto che ha suscitato particolare interesse tra i ricercatori è il *locus of control* (Rotter, 1966). Si ritiene che il locus of control interno sia associato a caratteristiche legate all'imprenditorialità perché motiva e sostiene le sfide e gli obiettivi che l'individuo si pone. Un locus of control esterno, invece, porta alla passività (Littunen, 2000).

Altri studi (Shepherd, 1999; Rauch, Frese, 2007) hanno posto l'attenzione sul rapporto tra tratti di personalità dell'imprenditore e la creazione di un business piuttosto che sul successo dell'attività stessa, ma i risultati sono contrastanti.

Alcune ricerche hanno indagato lo spirito imprenditoriale in relazione alla self-efficacy (Zhao, Seibert, Hills, 2005), alla proattività, alla capacità di *problem-solving* e di decision-making.

In particolare, Littunen (2000) ritiene che, soprattutto, nella fase di start-up, è importante individuare le caratteristiche che possono essere definite come cruciali quali, ad esempio, la volontà di agire e l'innovatività, intesa come l'abilità di proporre soluzioni in situazioni nuove. Però l'Autore ritiene che queste abilità vengano apprese proprio facendo questo tipo di esperienza. Focalizzando, quindi, l'attenzione sul contesto e sull'ambiente trova sostegno la tesi che le capacità imprenditoriali possano essere apprese.

Il ruolo di innovatore attribuito all'imprenditore richiama alla mente alcuni profili, indagati in letteratura, i *champion* e i *gatekeeper*, ritenuti particolarmente critici per il successo delle innovazioni. Gestire l'innovazione richiede persone che si impegnano con entusiasmo, con una forte auto-motivazione. La descrizione di questo comportamento ha portato allo sviluppo del ruolo di champion: "... il campione deve essere un uomo disposto a mettersi in prima linea per un'idea di successo dubbia. Egli è disposto a fallire. Ma è in grado di utilizzare qualsiasi mezzo [...] per avere successo" (Schon, 1963, p. 84; in Gemünden, Salomo, Holzle, 2007, p. 409).

Howell, Shea e Higgins (2005) hanno convalidato tale costrutto dimostrando che il comportamento da champion, secondo i manager statunitensi, è caratterizzato da: entusiasmo e fiducia, persistenza e dalla capacità di mettere insieme le persone giuste. Numerose sono le analogie con il profilo dello start-upper.

Battistelli e Odoardi (in Argentero, Cortese, Piccardo, 2008) riportano come, in questa nuova fase di indagine relativa all'imprenditorialità, le ricerche si muovano su più piani, rilevando: fattori individuali, di relazione e sociali. Nei primi rientrano gli studi che indagano le caratteristiche personali dell'individuo, le sue motivazioni ed esperienze. Nei secondi le dinamiche di gruppo e le relazioni con i network, mentre i fattori sociali indagano gli aspetti socioeconomici a sostegno dell'ambiente imprenditoriale.

Un nuovo ambito di ricerca in campo imprenditoriale è la prospettiva cognitiva (*cognition*) che enfatizza il fatto che tutto quello che pensiamo, diciamo o facciamo sia influenzato da meccanismi cognitivi e processi mentali che usiamo per acquisire, selezionare, trasformare informazioni, questo porta a ipotizzare che sia possibile educare alla formazione di un pensiero imprenditoriale efficace.

Il Team

Spesso la ricerca si è focalizzata sull'imprenditore "solo" mentre, in modo particolare oggi, vediamo un gruppo di imprenditori, soprattutto, nelle aziende hi-tech, dove spesso la multidisciplinarietà e la differenza di expertise è un valore aggiunto (Chowdhury, 2005 in Hisrich, Langan-Fox, Grant, 2007). Alcuni autori, infatti, (Chandler, Honig, Wiklund, 2005; Wu, Wang, Tseng, Wu, 2008), sostengono che i gruppi di imprenditori, di founder, sono diventati uno dei maggiori modelli di sviluppo del business.

Un team di imprenditori può: essere in grado di evitare alcune delle insidie funzionali e socio-psicologiche riscontrate nel singolo imprenditore; possedere un diverso insieme di competenze e una più forte capacità di innovazione; contare su un supporto sociale ed emozionale tra gli stessi membri. Il gruppo di lavoro diventa, pertanto, un nucleo fondamentale per le organizzazioni, permette di costruire un significato condiviso del lavoro e delle attività che si stanno svolgendo. All'interno di questo contesto i singoli individui hanno la possibilità di dare il proprio contributo in funzione della propria specificità, della conoscenza e del talento (Malaguti, 2007).

Nel mondo competitivo di oggi, l'imprenditore da solo può fallire più facilmente rispetto a un team imprenditoriale. In letteratura, alcuni autori riportano l'importanza del team per incrementare l'innovazione (Edmondson, 2002), l'efficienza (Cohen, Bailey, 1997) e la produttività (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez, Schaufeli, 2003) e sostengono che un nuovo business cresce e sopravvive se più di una persona è coinvolta nella fase di start-up (Shane, 2003 in Hisrich, Langan-Fox e Grant, 2007). Già alla fine degli anni '80 gli studiosi affermavano che la crescita economica proveniva da un'imprenditoria collettiva, nella quale i talenti, l'energia e le skill erano integrate in un team: questa capacità collettiva

di innovare è maggiore della somma dei contributi di ciascuno.

L'era tecnologica che stiamo vivendo ha incrementato le condizioni che portano all'aumento delle modalità lavorative in gruppo, soprattutto, per l'aver enfatizzato il modo in cui la conoscenza e le informazioni vengono divulgate. In questi gruppi ognuno porta le proprie specificità a supporto delle competenze degli altri: è proprio la relazione tra le caratteristiche individuali che permette il raggiungimento degli obiettivi finali. In letteratura, si è ricorsi al concetto di modello 'mentale' per determinare quali caratteristiche avessero i team autogestiti tanto da permettere loro comportamenti organizzativi, ad esempio, prendere decisioni efficaci. Un modello mentale che caratterizza i team autogestiti è il "pensare per opportunità", che si colloca al polo opposto del "pensare per ostacoli". Nel primo, il gruppo riflette sulle problematiche come sfida, opportunità per trovare nuove soluzioni in cui vengano sfruttate le competenze di ciascun membro del gruppo, nel secondo, invece, si pensa al problema come una difficoltà, concentrandosi sui lati negativi come difficilmente superabili.

2. **Le organizzazioni**

Roberta Maeran

Le organizzazioni: un problema di definizione

In questi ultimi anni, stiamo assistendo a un processo di cambiamento “storico” nelle organizzazioni con profonde trasformazioni in ambito economico e sociale. In particolare, la persona, diviene la principale risorsa per il successo delle organizzazioni stesse e, sempre di più, si avverte la necessità di accedere al capitale sociale, cioè al patrimonio in termini di relazioni di fiducia, di immagini di presenza, di connotazioni simboliche, di relazioni interpersonali consolidate e funzionali agli obiettivi.

L’organizzazione non può più essere considerata come un semplice ambiente o un contenitore, esiste come entità psicologica, è un sistema complesso che deve essere analizzato come sistema totale per poter comprendere realmente il comportamento di chi vi opera al suo interno (Schein, 1965, p. 3). Quaglino, ponendo l’accento sulle componenti psico-dinamiche che legano l’individuo e l’organizzazione ritiene che “non c’è ragione di dubitare del fatto che l’organizzazione sia un territorio aspro, talvolta ingrato, sempre difficile per tutti coloro che impegnano il proprio progetto e con esso costringono la propria vita. In questo territorio le emozioni sembrano bandite, i sentimenti hanno poca storia, la soggettività nel suo complesso ancor meno risonanza” (1996, p. 2). Per Kaneklin e Olivetti Manoukian l’organizzazione è una realtà che permea tutta la nostra vita “è un concetto relativamente indeterminato, relativamente oscuro” (1990, p. 15). In un’organizzazione ogni persona è parte di un tutto, ma nello stesso tempo, ha il tutto dentro di sé (Morin, 1986). “Se si vuole veramente capire un’organizzazione conviene partire dalla premessa che le organizzazioni sono fenomeni complessi, ambigui e paradossali” (Morgan, 1989, pp. 389-390).

L'organizzazione: sua evoluzione

Per comprendere il significato e il ruolo attribuito nella nostra società alle organizzazioni è necessario ripercorrerne, seppur brevemente, l'evoluzione attraverso l'analisi delle teorie organizzative che possono essere ricondotte all'approccio normativo e a quello diagnostico. Ogni approccio è espressione e, allo stesso tempo, prodotto del proprio tempo e indaga l'organizzazione da prospettive diverse. Punto di partenza è, indubbiamente, il contributo di Taylor che considera l'organizzazione solo come modello strutturale da indagare razionalmente quale variabile indipendente, mentre il comportamento del lavoratore viene considerato come variabile dipendente. A Fayol va il merito di aver isolato la funzione direttiva dal contesto delle attività gestionali; di aver approfondito gli aspetti strutturali dell'organizzazione delineando un modello, che è tuttora un valido riferimento nel campo degli studi organizzativi; di aver distinto tra funzioni di linea e funzioni di staff. La sua dottrina amministrativa e prescrittiva ha come obiettivo quello di addestrare all'esercizio della funzione direttiva.

Sempre sul versante del lavoro amministrativo non possiamo non ricordare Max Weber. I suoi studi hanno contribuito a gettare le basi teoriche dei sistemi della gestione strategica: sistema gerarchico, profili di competenza, piani di carriera, retribuzione e incentivazione. Il suo modello ha ispirato il pensiero manageriale e ha costituito un imprescindibile punto di riferimento per i sociologi (Merton, Selznik, Crozier) che hanno indagato le disfunzioni della burocrazia.

Simon, arricchendo il pensiero di Weber, centra l'attenzione sulla dimensione socio-psicologica e sull'influenza che le caratteristiche strutturali hanno sui processi decisionali. L'uomo economico individualista, materialista, titolare di certezze assolute lascia il posto all'uomo amministrativo, condizionato dal mondo dell'incertezza e delle informazioni parziali, disponibile ad accontentarsi di una soluzione adeguata, invece, di cercare a tutti i costi la soluzione ottimale, attento al sociale oltre che ai propri interessi. Questo uomo nuovo è in grado di decidere anche nelle situazioni incerte potendo contare sulla competenza del sistema organizzativo, aggregato di esperienze collettive diffuse e di strumenti e informazioni disponibili a livello di sistema. Le persone hanno le capacità di decidere nell'incertezza con scorciatoie efficaci grazie all'esperienza, a euristiche di giudizio e all'intelligenza emotiva. L'organizzazione si caratterizza, pertanto, come un sistema che si fonda sull'interazione tra persone diverse, che prendono decisioni in modo coordinato collaborando tra loro e condividendo le informazioni.

L'impatto innovativo delle teorie classiche segna un vero e proprio cambiamento di paradigma (Khun, 1962) per la scienza dell'organizzazione. Secondo de Montmollin (1974) non si può parlare di organizzazione senza tener conto

del contributo delle scuole classiche (divisione del lavoro, approccio scientifico all'analisi e alla progettazione). Con il principio della *one best way* e con il modello implicito contenuto nel tipo ideale di burocrazia, le teorie classiche hanno portato i dirigenti delle organizzazioni e gli esperti a ragionare in termini di razionalità tecnica ed economica.

Le *teorie classiche* (Taylor, Fayol, Weber, Simon), come abbiamo visto, hanno elaborato un modello ideale di organizzazione di tipo puramente formale, mentre l'organizzazione come sistema naturale si propone di superare proprio tale razionalità.

Così la *scuola delle relazioni umane* (che si origina dalle ricerche di Mayo) tenderà a sviluppare, soprattutto, delle tecniche per superare le disfunzioni presenti nelle organizzazioni quali basso morale, resistenza al cambiamento; mentre la *corrente delle neo-relazioni umane* (Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland, solo per citare alcuni esponenti) avrà come obiettivo l'integrazione dell'uomo nell'organizzazione cercando di rendere le strutture formali più rispondenti ai bisogni dei lavoratori.

Se le teorie ad orientamento normativo hanno cercato di individuare specifiche soluzioni, le teorie ad orientamento diagnostico si propongono, invece, come modelli di analisi e progettazione.

Con l'orientamento diagnostico si definiscono nuovi approcci interpretativi: in primo luogo l'organizzazione non viene più considerata come sistema chiuso (modelli sistemici), senza interscambi con l'ambiente circostante, ma come sistema aperto, cioè in continua comunicazione con l'ambiente esterno dal quale ricava gli elementi necessari per la propria sopravvivenza ed evoluzione. L'organizzazione è un sistema con una pluralità di funzioni e obiettivi, è formata da diversi sub-sistemi con proprie norme e dinamiche di comportamento.

“[...] caratteristica delle organizzazioni è il fatto che esse sono a loro volta sottosistemi di un sistema più grande che è il sistema sociale; non sono quindi entità isolate, ma sono inserite in un ambiente dinamico con il quale e nel quale hanno rapporti di scambio tra loro” (Gabassi, 1999, p. 51).

La presenza di ambienti con caratteristiche diverse che determinano richieste specifiche alle organizzazioni, ha portato alla definizione di un modello ad hoc, la teoria delle contingenze, che evidenzia proprio come le diverse condizioni ambientali richiedano stili organizzativi diversi.

La conseguenza principale è l'impossibilità di definire un modello ideale di organizzazione che possa essere valido per tutte le realtà poiché non esiste un modo migliore, in assoluto, di organizzare.

Un altro importante contributo, presente all'interno dell'approccio diagnostico, è dato dall'analisi strategica (Crozier): nelle organizzazioni le persone e, di conseguenza i gruppi, vengono considerati come dei protagonisti, cioè sono

in grado di comportarsi con libertà e razionalità in vista del raggiungimento dei propri fini.

Tra l'organizzazione e i lavoratori (i protagonisti) si instaurano delle relazioni che hanno come finalità la gestione del potere legato al possesso di abilità, risorse che sono proprie sia dell'individuo che del gruppo. Il potere non viene considerato un attributo della persona (o del gruppo, o della funzione), ma deve essere interpretato come una relazione di scambio e di negoziazione tra dei protagonisti, gli uni dipendenti dagli altri, per poter attuare le proprie strategie e realizzare i propri obiettivi. Pertanto, l'organizzazione non esiste indipendentemente dai protagonisti che la costruiscono attraverso relazioni fatte sia di conflitti che di negoziazioni.

Un ultimo contributo è dato dall'analisi culturale anche se il riferimento ai fattori culturali si può rintracciare nelle correnti delle relazioni umane e delle neo-relazioni umane. Tale approccio fonda le sue radici nei lavori del Tavistock Institute di Londra (Emery e Trist) e degli autori americani dello *Organization Development* (Bennis, Argyris, Schein, French). Dalla fine degli anni '70 la cultura tende ad essere riconosciuta dai teorici e dai professionisti e diviene una variabile decisiva per il funzionamento delle organizzazioni.

La cultura organizzativa

“La cultura di una organizzazione le conferisce identità, un senso di ciò che essa è e di ciò che deve compiere: le assicura quindi un'integrità” (Novara e Sarchielli, 1996, p. 323).

“La cultura è importante perché è un insieme di forze potenti, nascoste, spesso inconscie, che determinano il nostro comportamento individuale e collettivo, i modi di percezione, lo schema del pensiero e i valori. La cultura organizzativa in particolare è importante perché gli elementi culturali determinano strategie, obiettivi e modi di agire” (Schein, 1999, p. 23).

La cultura “rappresenta la parte non scritta dell'organizzazione” (Daft, 2001, p. 330).

La cultura è uno dei costrutti più complessi e meno delineati della scienza dell'organizzazione, una variabile difficilmente progettabile e prevedibile di cui le prime tracce si trovano nelle scuole delle relazioni umane e delle neorelazioni umane, là dove descrivono l'importanza della componente umana, dei gruppi e delle competenze.

Con gli studi del Tavistock Institute e della scuola sistemica la cultura, variabile esclusivamente sociale, diviene elemento primario del sistema organizzativo. Per merito della scuola sistemica il costrutto della cultura organizzativa diviene uno degli elementi chiave di progettazione e governo dei sistemi organizzativi e un fattore di vantaggio competitivo.

L'approccio della Corporate Culture, nato negli Stati Uniti intorno al 1970, si discosta dall'ottica sistemica, in quanto considera la cultura come una variabile individuabile e progettabile, una entità che fornisce il punto di incontro tra organizzazione e persone.

Se consideriamo la cultura nella sua accezione più tradizionale e statica, cioè come insieme di modelli di comportamento consolidatisi nel tempo, possiamo affermare che gli individui formano le loro idee sull'organizzazione attraverso l'acquisizione e l'interiorizzazione di concezioni date e stabilizzate con cui entrano in contatto nei vari momenti di socializzazione (Kaneklin, Olivetti Manoukian, 1990, p. 41).

La cultura è espressione dei modi di percepire, sentire e decidere che sono stati usati nel passato e sono stati istituzionalizzati in procedure standard, *script* e assunzioni che guidano il comportamento. Consiste sia di elementi oggettivi (strumenti, modalità) che soggettivi (concetti, credenze, atteggiamenti, norme, ruoli e valori). Ogni organizzazione ha un proprio linguaggio, pratiche e norme di comportamento; così il linguaggio, il tempo e il luogo costituiscono i tre criteri per identificare una cultura.

Per Schein, (1985) la cultura è l'insieme coerente degli assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto e sviluppato affrontando i problemi di adattamento esterno e integrazione interna, tali assunti hanno funzionato in modo abbastanza soddisfacente tanto da poter essere considerati validi e, pertanto, essere insegnati ai nuovi membri. In base a questa definizione ogni membro che entra a far parte di un'organizzazione acquisisce e interiorizza concezioni ed immagini proprie dei vari momenti di socializzazione a cui partecipa. La cultura è un processo in continua evoluzione e definizione poiché le varie interazioni forniscono l'opportunità di verificare, riformulare e ridefinire la cultura stessa; è un sistema di valori o assunzioni condivise che sostiene strutture ed azioni (Schein, 1985, 2000).

La cultura è costituita dagli strumenti (artefatti, segni, simboli, riti) che hanno senso poiché sono condivisi all'interno di un determinato contesto, che dà validità all'azione. Può essere descritta come la colla sociale e normativa, nel senso che costituisce una fonte di forza e di identità di una organizzazione o di un gruppo. I suoi membri sono orgogliosi di farne parte perché ne ricavano un'identità. Per Normann (1984) la cultura è l'elemento sostanziale che sostiene e vivifica il comportamento organizzativo.

La cultura indica al clima (inteso, utilizzando la terminologia di Lewin, come atmosfera) gli oggetti significativi: ciò avviene direttamente, aiutando gli individui a definire che cosa è importante ed attribuendo un senso alla loro esperienza; indirettamente, influenzando l'ambiente di lavoro oggettivo, ossia il materiale grezzo delle percezioni climatiche.

Organizzazione e metafore organizzative

Un altro modo per affrontare lo studio delle organizzazioni è dato, secondo Morgan (1989), dall'analisi delle metafore organizzative, che permettono di comprendere la realtà complessa, ambigua e paradossale delle organizzazioni. L'uso delle metafore rappresenta una sorta di invito a vedere l'organizzazione come qualche cosa d'altro (una prigioniera, un campo di battaglia, un terreno di gara, una nave ...) esse permettono di cogliere risonanze e connotazioni di significati particolari; attraverso la metafora si può dire ciò che non può essere detto letteralmente, in modo esplicito e comunicare esperienze emotive.

Dalla metafora del modello meccanico che descrive il suo funzionamento ricorrendo all'immagine dell'orologio: l'organizzazione è determinata a priori, indipendentemente dai suoi membri, pianificata secondo un modello ideale e astratto. In quest'ottica l'individuo, variabile dipendente, è considerato come un meccanismo di un ingranaggio a cui deve adattarsi rapidamente per non essere sostituito. Tale approccio può essere utile solo in presenza di un compito molto chiaro e di un ambiente sufficientemente stabile. Un'altra metafora è quella del modello organico, dell'organismo le cui parti formano un sistema aperto. Punto centrale è il valore riconosciuto ai rapporti tra le organizzazioni e il loro ambiente. Concezione aperta e flessibile della realtà organizzativa in cui l'attenzione sistematica ai bisogni da soddisfare permette la sopravvivenza dell'organizzazione anche in un contesto mutevole e turbolento. La metafora dell'organismo, in cui è predominante il criterio della razionalità, sottolinea l'importanza della flessibilità organizzativa e della capacità di adattamento dei suoi membri.

Possiamo procedere con la metafora del computer, che focalizza la sua attenzione sull'importanza dei processi informazionali o con quella dell'arena, in cui i sistemi sociali sono costruiti e determinati a posteriori dalle interazioni inizialmente casuali ma, successivamente, sempre più istituzionalizzate tra i membri. In quest'ultima metafora le persone, considerate come attori su un palcoscenico (arena), si relazionano tra loro dando vita a giochi che attraverso la loro ripetizione acquisiscono stabilità e carattere di norma e valori; mediante questa metafora l'attenzione si concentra sulla scena lavorativa senza dimenticare il livello simbolico.

Il rapporto uomo-organizzazione

Dal rapporto tra uomo e organizzazione possiamo individuare altre modalità di classificazione delle organizzazioni. Blau e Scott (1962) le suddividono in base al criterio di chi tragga beneficio dalla loro esistenza.

Per molte persone le organizzazioni sono fonte di *self-identity* e di supporto emozionale, sono un fenomeno culturale in se stesse (Morgan, 1989), mini società che hanno loro propri e distintivi modelli culturali.

“Come un individuo entra in contatto con le organizzazioni, entra in contatto con le storie che le persone raccontano su quello che fanno, con le regole e le procedure formali, con i codici informali di comportamento, le norme di abbigliamento, i rituali, i compiti, i sistemi salariali, il gergo e gli scherzi che sono compresi solo da chi vi è all’interno” (Martin, 1992, p. 209).

Dobbiamo ricordare che il comportamento umano non è una risposta diretta alla realtà ma una reazione a ciò che appare all’individuo della realtà stessa, alla sua percezione della realtà. Di conseguenza si può dire che anche l’organizzazione esiste come realtà psicologica alla quale la persona reagisce. La qualità e quantità del lavoro svolto sono, pertanto, in relazione con l’immagine che l’individuo si è formato dell’organizzazione nel suo insieme e non soltanto delle caratteristiche immediate del suo lavoro o dei suoi incentivi economici.

“L’organizzazione è considerata come un’entità vivente, non come un metodo o un modello. Nelle organizzazioni viventi sono presenti molti modi di concepire l’organizzazione anzi possiamo dire che ogni lavoratore ha un suo modo di intendere l’organizzazione” (Spaltro, de Vito Piscicelli, 2002, p. 346).

Come definire un’organizzazione

L’organizzazione è uno strumento costruito con gradi diversi di efficacia ed efficienza per coordinare in modo razionale gli sforzi di più individui per il raggiungimento di un obiettivo. Una definizione di questo tipo corrisponde ad una sorta di rappresentazione socialmente condivisa che vede l’organizzazione procedere verso il raggiungimento di specifici obiettivi (metafora della macchina, precedentemente descritta).

Dalla prospettiva psicosociale (Hosking, Morley, 1991) ricaviamo una serie di indicazioni per chiarire il concetto di organizzazione. Si parte dalla critica al fatto che molte volte per parlare delle persone e delle organizzazioni si tenda ad enfatizzare uno dei due poli a scapito dell’altro. In questo modo il rapporto tra le persone e l’organizzazione diviene simile a quello tra contenuto e contenitore ben esemplificato dal paragone con le matryoske russe (Depolo, 1998, p. 40). Oppure, le organizzazioni sono considerate come un contesto indipendente dall’azione delle persone che vi sono all’interno.

Hosking e Morley propongono un’analisi centrata sulla relazione tra persone e organizzazione. In tal modo si eviterebbero le vie senza uscita alle quali portano gli approcci che considerano la persona e l’organizzazione come entità

separate e indipendenti l'una dall'altra. Essi definiscono tali approcci entitari (*entitative*). Il rapporto tra una persona e il suo contesto è di mutua creazione. Questo tipo di approccio di mutua creazione del rapporto tra individuo e organizzazione permette anche di rileggere gli approcci più diffusi al fenomeno organizzativo

Hosking e Morley propongono, pertanto, un'analisi per focalizzare la relazione tra le persone e l'organizzazione, poiché considerare l'organizzazione e le persone come entità separate (approcci entitari, *entitative*) significa imboccare una via senza uscita.

L'ambiente è costituito dall'attore, ma anche l'attore è, a sua volta, modellato dalle occasioni offerte dall'ambiente. "La personalità e l'ambiente sono connessi e complementari come avviene nella relazione fra le chiavi e le serrature. La personalità, in questa metafora, è una chiave in cerca della serratura «giusta», mentre l'ambiente includendo in esso anche le altre persone, è la serratura che aspetta di essere aperta così che le sue opportunità possano essere realizzate" (Baron, Boudreau, 1987, p. 1227). Non è possibile individuare una gerarchia tra chiave e serratura poiché non è l'attore che controlla le situazioni né sono le situazioni che controllano l'attore.

Si determina, quindi, un rapporto che può essere definito di *mutua creazione* (Depolo, 1998, p. 41): le persone fanno in una certa misura i loro contesti e sono, almeno in parte, espressione di questi. Per Spaltro e de Vito Piscicelli (2002) l'organizzazione diventa "uno spazio negoziale" in cui viene posta una particolare attenzione a rilevare le attività più che le strutture.

"La nuova organizzazione è allora una forma di azione collettiva, reiterata, basata su processi di differenziazione e integrazione tendenzialmente stabili e deliberati" (Spaltro, de Vito Piscicelli, 2002, p. 47). "Le organizzazioni sono forme sociali adattive" (Weick, 1995, p. 78).

Le persone e i gruppi all'interno dell'organizzazione cercano di dare senso (Weick, 1993) agli eventi che vanno interpretati. L'organizzazione diviene un'attribuzione di senso (*sensemaking*) all'ambiente mediante la negoziazione comune di eventi ad alta ambiguità.

Dall'organizzazione all'organizzare

Hosking e Morley (1991) pongono l'accento sulle caratteristiche dell'organizzare (*organizing*), cioè su un'attività costituita da una serie di processi relazionali di tre tipi: a) *politici*: gli attori differiscono per interessi, valori e progetti; b) *cognitivo-simbolici*: le persone costituiscono la realtà organizzativa attraverso forme reciprocamente validate di costruzione di significati e in tale attività il ruolo centrale è dato dagli interessi degli attori in interazione; c) *sociali*: gli attori sono costantemente inseriti in azioni sociali.

L'organizzare è “una grammatica convalidata consensualmente per la riduzione dell'ambiguità attraverso componenti interdipendenti dotate di senso [...] è una relazione sistematica di alcune regole e accordi attraverso cui sequenze di comportamenti concatenati vengono assemblate per formare processi sociali comprensibili agli attori stessi” (Weick, 1993, pp. 14-15).

L'organizzare è definito come un collegare e l'organizzazione come una proprietà dell'interazione: l'organizzazione “è un insieme di persone che condividono molte credenze, valori e presupposti che la incoraggiano a costruire interpretazioni mutualmente rinforzanti i propri atti e gli atti altrui” (Weick, 1997, p. 78). L'organizzazione è attività comunicativa, se questa si arresta, l'organizzazione scompare, se diventa confusa, l'organizzazione comincia ad essere disfunzionale.

L'analisi delle organizzazioni non può, quindi, prescindere dal considerare la comunicazione dato che senza comunicazione un'organizzazione non può esistere. Solo mediante la comunicazione ognuno può conoscere il proprio ruolo, posto o compito e le diverse parti dell'organizzazione essere adeguatamente coordinate.

Allport (1963) parla di *fallacia individualistica* per quelle teorie che pongono un'attenzione eccessiva sul soggetto, che viene considerato come un'entità separata senza alcun riferimento al contesto. Le differenze osservate nel comportamento organizzativo delle persone sono spiegate facendo riferimento alle loro caratteristiche di personalità e alle loro preferenze individuali, indipendentemente dai vincoli e dalle risorse del compito svolto, dai mezzi a disposizione o dal tipo di direzione cui sono sottoposti. Da ciò derivano le credenze circa la necessità, per i capi, di disporre di collaboratori dotati di particolari qualità e di specifiche caratteristiche. Sempre con Allport si può definire *fallacia culturalista* l'enfasi eccessiva posta sul contesto e sulla sua capacità di modellare il comportamento di individui e gruppi per mezzo dell'influenza di forze sociali, culturali e situazionali. Questi approcci ritengono che individui diversi all'interno di contesti organizzativi simili per modalità di funzionamento, mettano in atto comportamenti e reazioni simili, nonostante le differenze individuali.

Siamo di fronte ad un concetto entitario di organizzazione ogni qual volta quest'ultima è vista in modo statico, avulsa dalle persone che vi agiscono ed è considerata come un dato della situazione.

Una organizzazione come entità a sé stante è certamente concepibile, ma al prezzo di mettere in secondo piano i processi relazionali di tipo cognitivo, sociale e politico che sono al centro dei comportamenti di individui e gruppi nelle organizzazioni. Concepire una organizzazione come entità è una via più facile e più immediata, però, non permette di comprendere i processi organizzativi e, in alcuni casi, allontana proprio dalla loro comprensione. Per Weick (1969) le

organizzazioni non reagiscono all'ambiente, ma sono proprio loro a produrre le situazioni che, retrospettivamente, definiscono l'ambiente esterno.

Rousseau parla di una nuova era che si è aperta nella ricerca organizzativa da quando si sono affermati approcci centrati sull'*organizing* e sui processi organizzativi più che sulle strutture:

“il passaggio dal concetto di organizzazione a quello di organizzare va di pari passo con il sorgere di attività che erano un tempo in maggioranza ripetitive e che stanno diventando in maggioranza nuove; di reti prima costruite su sistemi di ruoli e oggi organizzate intorno alla conoscenza; di carriere un tempo trascorse in una sola azienda ed ora maggiormente dipendenti dalle risorse personali; di strutture lavorative che erano centrate sulle norme ed oggi sono costruite dalle stesse persone che svolgono il lavoro” (Rousseau, 1997, p. 518).

Le organizzazioni come comunità di pratiche

“Nella prospettiva culturale e situata le organizzazioni sono state definite come insieme di comunità di pratiche e non semplicemente come insieme di individui” (Zucchermaglio, 1996, p. 128). Le comunità, all'interno delle organizzazioni, si modificano, si sviluppano ridefinendo completamente, rispetto a un disegno formale, le proprie specifiche pratiche di lavoro.

Pertanto, per definire un'organizzazione come “una comunità di pratiche” è necessario porre in relazione le pratiche di apprendimento, la comunicazione, il lavoro e l'innovazione organizzativa. In tal modo si mettono in atto modalità nuove, creative ed efficaci per svolgere il proprio lavoro e attribuire ad esso nuovi significati; si sta parlando di ciò che viene definito *intelligenza organizzativa*.

In base all'approccio culturale le organizzazioni sono descritte come prodotto del lavoro delle persone, costituito da modelli ricorrenti di interazioni che si ricostruiscono mediante le interazioni quotidiane. Pertanto, come ricorda Spaltro (1982), l'organizzazione non è solo una realtà oggettiva ma è anche un insieme di modi soggettivi di percepire il gruppo e le pluralità di rapporti all'interno di esso.

Di conseguenza, le varie componenti di una organizzazione si sviluppano e trasformano con tempi e modalità diverse: ogni pretesa di uniformità si rivela solo una vana illusione.

Un contributo decisivo allo studio delle relazioni umane nelle organizzazioni focalizzando l'attenzione proprio sulla dimensione “gruppo” e sulla sua influenza è dato dagli studi di Mayo.

In particolare, l'Autore ha evidenziato l'importanza dell'analisi comparata dell'organizzazione formale e di quella informale per definire il peso attribuibile a ciascuna di esse. Non dimentichiamo che spesso sono proprio i gruppi infor-

mali, più che le figure formali, a influenzare le decisioni. I gruppi informali sono espressione, in particolare, del bisogno di aggregazione per reagire a situazioni lavorative che producono insoddisfazione. Pertanto, tali gruppi incidono sui loro membri persino più degli stessi incentivi economici.

Dato che il gruppo informale svolge un ruolo così importante come fattore di coesione tra i lavoratori non può essere riduttivamente considerato come un “freno o un blocco” al cambiamento o come un ostacolo alle decisioni prese dalla direzione.

Le comunità di pratiche “sono definite come un insieme di relazioni durature tra persone, attività e mondo” (Lave, Wenger, 1991, p. 98) e come “aggregazioni informali [...] definite non solo dai loro membri, ma dal condividere i modi con cui si fanno le cose e si interpretano gli eventi [...] nelle comunità di pratiche le relazioni sociali si creano attorno alle attività, le attività prendono forma attraverso le relazioni e particolari conoscenze ed esperienze diventano parte dell’identità individuale e prendono posto nella comunità” (Eckert, 1993, in Zucchermaglio, 1999, p. 330).

Quest’ultimo punto è di particolare importanza in quanto sottolinea il legame tra comunità di pratiche e apprendimento: la comunità di pratiche è il contesto sociale in cui hanno luogo l’apprendimento e il lavoro; le specifiche competenze e conoscenze della comunità non sono patrimonio del singolo individuo, ma sono distribuite nell’organizzazione e nella struttura sociale.

Attualmente, il processo di socializzazione non può più essere interpretato come trasferimento unidirezionale di norme, capacità, conoscenze dai competenti ai non competenti o come adattamento dell’individuo a una società preesistente; ma come un processo interattivo a due vie tra organizzazione e nuovo membro, tra esperto e novizio. La nozione di socializzazione acquista, così, un nuovo significato, è un’attività di co-costruzione del mondo sociale.

Il lavoro non esiste indipendentemente dai lavoratori e deve essere studiato come un complesso sistema di pratiche sociali e, non semplicemente, come sistema teorico, tecnologico e organizzativo che contiene le attività di lavoro.

Il contesto non è qualcosa in cui la persona si trova inserita, ma un ordine di comportamento di cui l’individuo ne è parte. Il contesto non può essere, quindi, considerato né un contenitore né uno spazio esperienziale definito solo in base alla situazione: il contesto è il sistema di attività in cui sono integrati in un tutto unico soggetto, oggetto e strumenti dell’attività stessa.

Le organizzazioni vincenti non solo rispondono adeguatamente ai cambiamenti esterni, ma contribuiscono in modo essenziale a definirli e a determinarli. In queste organizzazioni l’apprendimento e l’innovazione sono processi strettamente interconnessi, interpretativi, costruttivi, generatori di identità e portatori di senso.

Nella prospettiva dell'azione situata un ruolo di particolare rilievo è attribuito agli esperti e viene spiegato utilizzando il termine *scaffolding* (fare un'impalcatura di tipo edile). Tale metafora proposta da Wood, Bruner e Ross (1976) descrive il ruolo ideale dell'esperto, cioè quello di creare un ambiente che faciliti l'acquisizione di nuove competenze riducendo gli errori. In tal modo viene superata la distanza tra le richieste del compito e il livello di competenza necessario per svolgerlo.

Ambienti organizzativi creativi nascono dal senso di appartenenza a "una comunità di pratiche e di storie" in cui l'individuo ha fiducia nelle proprie possibilità e abilità di agire.

Lo Smart Working: il lavoro agile

Lo Smart Working rappresenta un approccio innovativo all'organizzazione del lavoro, basato su un forte cambiamento culturale, caratterizzato da flessibilità e autonomia. L'obiettivo è quello di ottenere le migliori performance minimizzando gli sforzi e definendo in modo flessibile le modalità lavorative. La flessibilità diviene l'elemento centrale dei nuovi modelli di lavoro e, quindi, dello Smart Working insieme alla capacità di collaborare e comunicare.

L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (2014), definisce il Lavoro Agile come una nuova filosofia manageriale per ripensare il telelavoro in un'ottica più innovativa, mettere in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo e orario restituendo alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Autonomia, ma anche flessibilità, responsabilizzazione, valorizzazione dei talenti e fiducia diventano i principi chiave di questo nuovo approccio.

Il Lavoro Agile, quindi, oltre ad essere un'iniziativa di *work life balance* e *welfare aziendale* per le persone, innesca un percorso di profondo cambiamento culturale e richiede un'evoluzione dei modelli organizzativi aziendali, per cui si rende necessario prevedere un preciso iter, dettagliando fase per fase. È importante sottolineare che è un progetto intrinsecamente multidisciplinare che presuppone una *governance* integrata tra tutti gli attori coinvolti.

Per comprendere appieno la portata della crescente attenzione verso lo Smart Working e le possibili opportunità a livello di sistema Paese, occorre considerare alcune caratteristiche del contesto italiano. A livello del sistema economico è prioritario colmare un gap di competitività rispetto agli altri Paesi europei attraverso la riforma del mercato del lavoro, l'aumento della produttività, il miglioramento dell'*engagement* dei lavoratori rispetto alle loro attività, il cambiamento dei fattori regolatori e culturali verso una maggiore diffusione di forme di flessibilità organizzative. A questo si aggiunge il tema dell'occupazione

femminile che, pur essendo in crescita, rimane distante dai valori medi europei; inoltre, è significativo il tasso di abbandono del lavoro dopo la maternità e la bassa percentuale, rispetto agli altri Paesi Europei, di donne con un ruolo *executive*.

Il ripensamento delle modalità di organizzazione del lavoro, seguendo le logiche dello Smart Working, permetterebbe di ottenere degli impatti positivi. Le organizzazioni che per prime hanno implementato tale approccio hanno potuto constatare un miglioramento di produttività rispetto ad alcune attività e un contestuale miglioramento della motivazione e dell'*engagement*, allo stesso tempo tale modalità di lavoro flessibile rappresenta una valida alternativa al part-time o all'allontanamento delle donne dal mondo del lavoro. Un utilizzo sistematico dello Smart Working potrebbe avere effetti rilevanti sulla mobilità e l'inquinamento, motivo per cui anche le Pubbliche Amministrazioni Locali stanno iniziando ad avviare iniziative di sensibilizzazione delle aziende del territorio.

L'interesse relativo allo Smart Working non è solo italiano, uscendo dai confini nazionali emerge come sia presente, seppur con nomi, caratteristiche e livelli di maturità diversi, in numerosi Paesi europei. I termini più ricorrenti per descrivere lo Smart Working sono:

- *Flexible Working*, che considera una qualsiasi modalità di lavoro che consente di variare l'orario e/o il luogo in cui il lavoro viene svolto.
- *Agile Working*, che cerca la combinazione migliore di fattori in termini di tempo, luogo, ruoli professionali e risorse per svolgere una specifica attività nel modo più rapido, efficiente, conveniente e soddisfacente per tutte le parti coinvolte.
- *Mobile Working*, modalità di svolgere la prestazione lavorativa indipendentemente dal posto fisso di lavoro, utilizzando le tecnologie digitali per collaborare, comunicare e relazionarsi da remoto.
- *Activity Based Working*, definito come un ripensamento del modo di lavorare che riconosce che le persone necessitano di una varietà di ambienti differenziati e una dotazione tecnologia corretta per svolgere attività diverse basate su esigenze professionali di collaborazione, comunicazione, concentrazione e contemplazione.
- *New Way of Working* o *New World of Working*, che si riferisce alle pratiche di lavoro non tradizionali abilitate dall'utilizzo di tecnologie digitali, che in un contesto *knowledge-based*, consentono di aumentare la motivazione, la soddisfazione e la produttività dei dipendenti.

Se nelle grandi imprese lo Smart Working costituisce una realtà e nelle PMI un fenomeno emergente, ben diversa è la situazione presente nelle Pubbliche Amministrazioni.

L'organizzazione del lavoro tradizionale fondava la propria efficacia su principi come la gerarchia, la subordinazione, la formalizzazione delle mansioni e

la standardizzazione delle attività. Si tratta di principi che, tuttora, permeano il nostro modo di pensare e formalizzare l'organizzazione del lavoro, ma che non sono affatto assoluti né immutabili. Ripensare il lavoro con l'ottica dello Smart Working vuol dire, essenzialmente, mettere in discussione vincoli e pregiudizi per fare leva su nuove possibilità e nuovi principi organizzativi. Questi nuovi principi che permetteranno di ispirarsi a una nuova cultura aziendale e manageriale orientata allo Smart Working sono:

- l'utilizzo della collaborazione e comunicazione aperta ed emergente come principale strumento di coordinamento. La gerarchia non è più adeguata ai ritmi del lavoro poiché rischia di ostacolare il flusso delle attività rendendo più lente e complesse le interazioni. Le nuove tecnologie di collaborazione e comunicazione sono molto più efficaci per consentire lo scambio di flussi di informazione;
- la responsabilizzazione dei lavoratori, per essere efficaci nello svolgimento delle loro attività gli individui devono essere in grado di utilizzare le informazioni per svolgere il proprio lavoro con autonomia e capacità di prendere decisioni assumendosene la responsabilità in riferimento agli obiettivi da raggiungere. La subordinazione e l'obbedienza, che erano un oggettivo valore nell'organizzazione tradizionale e come tali andavano garantiti e premiati, diventano del tutto inadeguati a descrivere le aspettative che l'organizzazione ha nei confronti dei lavoratori in termini di assunzione di ruolo;
- la capacità di personalizzazione e flessibilità nelle modalità di lavoro, il principio della standardizzazione va dunque superato. La flessibilità va considerata come un percorso comune di sperimentazione di modalità di lavoro che sono meglio in grado di bilanciare e integrare le esigenze dell'organizzazione e dei lavoratori. Anche il principio tradizionale della formalizzazione delle mansioni va gradualmente superato. Nelle nuove organizzazioni questo non vale più: le persone hanno caratteristiche diverse e questa diversità è un valore e determina la distintività dell'organizzazione;
- il ruolo fondamentale dei capi è quello di comprendere e valorizzare i talenti di ognuno, in modo da liberare impegno, creatività e capacità di innovazione, sapendo poi riconoscere i meriti e motivare ciascuno.

Un progetto di Smart Working è un processo di cambiamento complesso che richiede di agire contemporaneamente su più leve e che deve partire da un'attenta considerazione degli obiettivi, delle priorità e delle peculiarità tecnologiche, culturali e manageriali dell'organizzazione.

Le leve di progettazione dello Smart Working sono le seguenti:

Policy organizzative, ovvero le regole e linee guida relative alla flessibilità

di orario (inizio, fine e durata complessiva), di luogo di lavoro e alla possibilità di scegliere e personalizzare i propri strumenti di lavoro. La Direzione Risorse Umane (HR) è la principale referente per le iniziative che riguardano questi aspetti, la definizione di tali *policy* spesso avviene di concerto con altri interlocutori all'interno dell'organizzazione, dal *top management* alle rappresentanze sindacali. In particolare, per quanto riguarda le modalità di lavoro più flessibili in termini di orari queste possono essere personalizzate e adattate alle esigenze del dipendente per permettere alle persone di organizzare e programmare le proprie attività, in base al livello di autonomia consentito dal datore di lavoro.

Tecnologie digitali che, in funzione della loro qualità e diffusione, possono ampliare e rendere virtuale lo spazio di lavoro, abilitare nuovi modi di lavorare, facilitare la comunicazione, la collaborazione e la creazione di *network* di relazioni professionali tra colleghi e con figure esterne all'organizzazione. Si parla di *Digital Transformation* nei luoghi di lavoro, si pensa anche all'applicazione di tecnologie avanzate per connettere persone, spazi, oggetti ai processi di *business*, con l'obiettivo di aumentare la produttività, innovare, coinvolgere persone e gruppi di lavoro. Il principale referente di tali iniziative è la Direzione *Information Communication Technology* (ICT).

Layout fisico degli spazi di lavoro, la configurazione degli spazi ha un impatto significativo sulle modalità di lavoro delle persone, quando si recano in ufficio e può condizionarne l'efficienza, l'efficacia e il benessere delle persone nel contesto lavorativo. La progettazione di tali ambienti in termini di tipologia di spazi e di caratteristiche è fondamentale per garantire alle persone un ambiente che sappia soddisfare le loro necessità professionali. Il principale referente aziendale per tali iniziative è la Direzione *Facility Management* che collabora con la Direzione ICT e la Direzione HR.

Comportamenti e stili di leadership, legati sia alla cultura dei lavoratori e al loro modo di "vivere" il lavoro, sia all'approccio da parte dei capi all'esercizio dell'autorità e del controllo. Questo implica il passaggio a una definizione del lavoro per obiettivi e non più sul monte ore lavorate, di conseguenza comporta una revisione del rapporto fra manager e dipendente che lavora in *Smart Working*: si deve, cioè, passare dal controllo (tipico del lavoro in ufficio) alla fiducia. Seppure sia la Direzione HR ad avere la responsabilità di fornire strumenti a supporto delle iniziative relative a questa leva, sono in realtà le linee di *business* e tutto il *management* aziendale a dover essere coinvolti. Impostare un progetto di *Smart Working* all'interno di un'azienda vuol dire essenzialmente ripensare l'organizzazione del lavoro in un'ottica sempre più *result-based*, cioè basata sui risultati e non sul presenzialismo. Vuole anche dire mettere al centro dell'organizzazione la persona con lo scopo di far convergere i suoi obiettivi personali e professionali con quelli dell'azienda e aumentare la produttività.

Ad oggi quasi la totalità delle organizzazioni con un progetto strutturato di Smart Working monitora almeno 5 aspetti:

- il livello di partecipazione all'iniziativa sia in termini di giornate fruita che di persone coinvolte
- la soddisfazione delle persone rispetto all'iniziativa
- gli impatti sul coordinamento con il capo, i colleghi e i clienti interni
- le criticità collegate all'utilizzo della tecnologia
- le caratteristiche degli *Smart Worker*

Lo Smart Working è un potente strumento che permette di ottenere risultati positivi per le aziende, i lavoratori e la società nel suo complesso. L'effetto positivo di questo approccio alle modalità di lavoro è, per l'Italia più che per altri Paesi europei, particolarmente significativo. La ragione di questi benefici sta paradossalmente nel fatto che l'introduzione dello Smart Working nel nostro Paese è culturalmente più sfidante perché richiede di lavorare su alcune caratteristiche degli stili manageriali che, oltre ad aver limitato in passato la diffusione di politiche di flessibilità, costituiscono una fonte di perdita di motivazione e produttività per le persone. Lo Smart Working richiede ai capi di modificare i propri stili manageriali, programmando le attività e misurandone il valore in base ai risultati.

I principali benefici, più che tangibili, ottenibili dall'introduzione dello Smart Working da parte delle aziende si sono dimostrati rilevanti e si possono misurare in termini di: miglioramento della produttività, riduzione dei costi per gli spazi fisici e riduzione dell'assenteismo.

Per le persone i benefici sono concreti e si possono misurare in termini di riduzione dei tempi e costi di trasferimento, miglioramento del *work-life balance* e, quindi, una riduzione dello stress, e aumento della motivazione e della soddisfazione.

Tra i limiti dello Smart Working, vi può essere, la difficoltà di lavorare e gestire contemporaneamente la famiglia all'interno delle mura casalinghe. Se i confini tra famiglia e lavoro non sono ben delineati si può rischiare di perdere il controllo, penalizzando l'uno o l'altro aspetto della vita o, addirittura, entrambi. A questo aspetto vanno aggiunti quegli studi sulla dipendenza dal Web che stanno ricevendo sempre maggiore attenzione dimostrando come l'iperconnessione possa essere considerata una vera e propria dipendenza (*Internet addiction disorder*, Goldberg, 1995) dalla quale occorre disintossicarsi.

Le aziende sia in Italia che negli altri Paesi europei stanno promuovendo questo tipo di progetti con l'obiettivo di ottenere risultati positivi in termini di efficienza e efficacia. Con l'introduzione dello Smart Working si prevedono benefici per le organizzazioni in termini di aumento della produttività, della riduzione dei costi per la gestione degli spazi e, più in generale, incremento dell'oc-

cupazione femminile e miglioramento della vita in termini ecologici (minor traffico, minor inquinamento, così come era stato ipotizzato per il telelavoro).

Lo Smart Working non può, riduttivamente, essere considerato solo una forma contrattuale poiché rappresenta una modalità di svolgimento del proprio compito. L'ufficio non rappresenta più l'unico posto di lavoro, dato che si moltiplicano possibili soluzioni modulari in cui viene a mancare il possesso del proprio spazio di lavoro (ufficio, scrivania). È interessante notare la comparsa del termine "nomade" proprio per evidenziare che non esiste più un luogo specifico per svolgere il proprio lavoro.

Dal punto di vista legislativo l'obiettivo è quello di rispondere al cambiamento culturale del lavoro subordinato dando al lavoratore maggiore libertà per auto-organizzarsi rispettando, però, gli obiettivi e le scadenze previste. La normativa prevede una deregolamentazione del rapporto di lavoro dando al lavoratore la possibilità di introdurre un sistema retributivo misto (orario-risultato).

Le aziende disponendo oggi di server sempre più potenti o con l'utilizzo del cloud permettono di lavorare in luoghi diversi dalla sede aziendale (casa, ufficio distaccato, dai clienti).

Con i tablet, gli smartphone vengono attivate chat, video-conferenze, si condividono documenti dando vita a gruppi di lavoro virtuali.

In base alla legge n. 81 del 2017 la prestazione deve essere svolta in parte in azienda e in parte senza una postazione fissa (art.18). La legge precisa che l'obiettivo è quello di incrementare la produttività e facilitare la conciliazione con la vita extra lavorativa. Non vengono, pertanto, definiti i confini del lavoro agile né la sua natura. Rispetto al telelavoro il lavoro smart ha maggiori possibilità dovute alle moderne tecnologie, ma condivide con il primo la possibilità di svolgere la propria mansione con orari diversi e in un luogo non tradizionale.

Le ricerche sul telelavoro avevano preso in esame, in particolare, il lavoro svolto da casa, mentre per lo Smart Working l'attenzione è rivolta agli smart work hub, cioè a luoghi attrezzati tecnologicamente per lavoratori anche di diverse aziende.

Studi relativi alla soddisfazione dei lavoratori (Golden, 2006) hanno evidenziato che chi lavora a distanza è più soddisfatto quando la quantità di Smart Working non è elevata, se è superiore a una certa soglia la soddisfazione non viene incrementata e lo scambio di informazioni tramite la tecnologia non è in grado di compensare la sensazione di isolamento sociale. È necessario, comunque, tener conto anche del tipo di compito e delle diverse caratteristiche dei lavoratori.

Sicuramente variabili come la capacità di strutturare il proprio lavoro in modo preciso, di disporre di un ambiente consono senza possibili distrazioni, di pianificare le attività della giornata individuando gli obiettivi da raggiungere

nelle ore di Smart Working possono influenzare sia la quantità che la qualità di questo tipo di prestazione.

Pertanto, le organizzazioni che intendono iniziare dei programmi di Smart Working dovrebbero prestare particolare attenzione non solo alle tecnologie ma, soprattutto, alla formazione necessaria per rendere idonee le persone a svolgere questo tipo di lavoro. L'attenzione potrebbe essere rivolta ad abilità come la pianificazione, e organizzare e gestire un contesto di lavoro che può risultare più variabile e, di conseguenza, più incerto di quello a cui la persona è abituata nella propria azienda.

Dalla rassegna di studi condotta da Allen, Golden e Shockley (2015) emerge, però, che il lavoro a distanza sembra avere un effetto piuttosto limitato nel ridurre il conflitto lavoro-famiglia.

In particolare, sembra presente una riduzione del conflitto lavoro-famiglia, ma emerge un incremento del conflitto famiglia-lavoro. Questo, soprattutto, per le donne dovuto alla divisione stereotipica dei compiti di genere all'interno delle famiglie.

Chi utilizza questa modalità lavorativa deve quindi definire in modo molto preciso i confini del proprio lavoro nonché le aspettative di familiari e amici. È necessario comunque un tempo di adattamento (almeno di un anno) di Smart Working per rendere meno elevato il conflitto famiglia-lavoro.

Sembra, invece, che il lavoro a distanza influisca positivamente sullo stress riducendolo (Allen *et al.*, 2015) anche in questo caso in particolare in chi vi lavora da più di un anno.

L'uso, però, pervasivo delle tecnologie con l'invio di messaggi in tutti i momenti della giornata rende difficile non rispondere in quanto si avverte la sensazione di rimanere esclusi o per lo meno in ritardo rispetto al flusso informativo. I messaggi divengono una sorta di simbolo culturale di un legame con il lavoro che non ha mai interruzione e che invade anche la vita non lavorativa.

Alcune società per far fronte a questo problema vietano la corrispondenza nei fine settimana (società di consulenza Advisory Board) o almeno una sera a settimana (es. Boston Consulting).

Essendo, lo Smart Working un modo di lavorare nuovo sia per le organizzazioni che per i lavoratori è necessario un apprendimento graduale per prove ed errori per gestire al meglio i vantaggi e minimizzare i rischi.

La riprogettazione del lavoro richiesta dallo Smart Working considerando superati i concetti di luogo e di orario ha come obiettivo quello di responsabilizzare i lavoratori rispetto agli obiettivi concordati. È necessario, pertanto, introdurre dei cambiamenti anche in ambito manageriale in particolare nella relazione con i propri collaboratori. Dando maggiore discrezionalità ai lavoratori, che hanno la possibilità di essere più proattivi nel raggiungimento degli

obiettivi, la flessibilità viene associata alla conciliazione che diviene una risorsa per i lavoratori che sempre più ricercano attenzione ai propri bisogni da parte dell'azienda. L'Istituto britannico CIPD (2008) definisce lo Smart Working come un approccio che punta ad ottenere maggiore efficienza ed efficacia mediante la flessibilità, l'autonomia e la collaborazione parallelamente all'ottimizzazione del contesto e degli strumenti di lavoro. Ma per gestire questa nuova modalità lavorativa che comporta un cambiamento culturale è necessario intervenire anche negli stili di leadership. Elementi cardine divengono la fiducia e la delega: ai lavoratori è richiesto un approccio più dinamico e propositivo rispetto ad obiettivi condivisi (Gastaldi., Corso, Raguseo, Neirotti, Paolucci, Martini, 2014). Tutti questi cambiamenti, però, andrebbero attuati per una modalità di lavoro che riguarda solo alcuni giorni al mese, per lo meno negli accordi stipulati nel nostro Paese.

Per una ulteriore riflessione relativa allo Smart Working possiamo rifarci, come frame teorico, all'approccio socio-tecnico, cioè alla necessità di individuare un equilibrio dinamico nell'interazione tra la dimensione sociale (i lavoratori con le loro abilità, attitudini e relazioni) e quella tecnologica (i processi, i compiti). La sfida, pertanto, non è a livello tecnologico che sembra non arrestabile, ma nella capacità dell'individuo e del sistema sociale di utilizzare gli strumenti informatici per arricchire il lavoro e ridare valore al lavoro e al lavoratore.

L'obiettivo concordemente riconosciuto dello Smart Working è sia l'aumento della produttività che garantire una migliore conciliazione lavoro-famiglia. Lo Smart Working sembra poter liberare il tempo di lavoro da una serie di vincoli spazio-temporali dando al lavoratore maggiore autonomia, che è frutto proprio dell'introduzione delle tecnologie smart. Questo tipo di affermazioni risente di un clima culturale che tende a considerare la tecnologia come variabile indipendente dalla quale derivano i cambiamenti organizzativi o le trasformazioni sociali. Una concezione di questo tipo toglie importanza all'autonomia dell'individuo che diviene solo un ricettore delle conseguenze prodotte da fattori tecnologici. Non possiamo, a tale proposito, non tenere in considerazione il contributo dell'approccio socio-tecnico, che può evitare il rischio di enfatizzare il determinismo tecnologico valorizzando la dimensione sociale.

L'attenzione è, soprattutto, rivolta ad allargare i confini fisici degli spazi lavorativi ma non si può non sottovalutare le trasformazioni nella natura della relazione uomo-organizzazione.

Teniamo presente che luoghi e orari non sono completamente definiti dal lavoratore, ma da un contratto che deve tener conto degli obiettivi dell'organizzazione. Pertanto, il lavoratore viene responsabilizzato non solo in relazione al comportamento che deve garantire, ma anche agli obiettivi che deve raggiungere (parte della retribuzione collegata alla prestazione). Questa tipologia di lavoro non implica un immediato abbandono del lavoro dipendente a tempo

determinato, ma può far riflettere sulle opportunità che le nuove tecnologie possono offrire.

Lo Smart Working, come abbiamo detto, può essere visto come una nuova forma di riorganizzazione del lavoro nell'ottica della valorizzazione delle relazioni umane nei rapporti lavorativi. Può essere considerato una nuova leva motivazionale, che si basa su modalità di lavoro che danno spazio all'autonomia, alla discrezionalità facilitando la conciliazione lavoro-famiglia. Ma si potrebbero presentare problemi quando aziende che adottando lo Smart Working debbano licenziare o introdurre altri cambiamenti.

Con lo Smart Working le persone possono essere più produttive perché non devono rispettare tempi e luoghi lavorativi ma, al contempo, devono essere fortemente orientate agli obiettivi. Questa tipologia lavorativa da un lato ha come obiettivo quello di migliorare la prestazione e, dall'altro la possibilità di una migliore gestione del tempo e spazio di lavoro. Ma questa trasformazione non è esente dalle problematiche già riscontrate con il telelavoro (effetto soglia rispetto al tempo). Ad esempio, non avere più a disposizione una scrivania in azienda e dover quindi spostarsi continuamente (con costi non solo in termini di tempo ma anche psicologici) comporta una differenziazione non irrilevante tra i lavoratori "stanziali" e i "girovaghi" (lavoratori smart).

L'esito dello Smart Working non può essere solo quello di *working hard*, ma dovrebbe essere caratterizzato dall'incrementare l'apprendimento sul processo di lavoro in modo da essere proattivi

Se ripercorriamo le fasi delle trasformazioni nel mondo del lavoro dal taylorismo al post fordismo, allo Smart Working possiamo notare come, quest'ultimo, si distingue nettamente da tale evoluzione lineare. La discrezionalità è rivolta al luogo e al tempo più che allo svolgimento del lavoro stesso.

Il web diviene il nuovo luogo di lavoro, luogo assolutamente imposto.

Il contratto psicologico

Per introdurre la nozione di contratto psicologico è necessario partire dal concetto di *reciprocazione* proposto nel 1963 da Levinson e ampiamente utilizzato per analizzare le caratteristiche dello scambio che avviene tra persona e organizzazione e che risponde alla *norma di reciprocità* (Gouldner, 1960). Questa norma si riferisce all'eguale distribuzione dei diritti e doveri tra i partner di una relazione ed è intesa come regola sociale di preservazione della loro identità e valore. Secondo questa prospettiva, l'organizzazione fa certe cose nei confronti del dipendente e si astiene dal farne altre, in cambio, il dipendente risponde col suo lavoro cercando di farlo nel migliore dei modi. L'organizzazione si aspetta che il dipendente obbedisca alla sua autorità, mentre il dipendente si aspetta che l'organizzazione si comporti con giustizia. L'organizzazione realizza le sue

aspettative usando il potere e l'autorità di cui dispone; il dipendente realizza le proprie cercando di influenzare l'organizzazione.

Nell'accezione usata da Schein (1965), la nozione di contratto psicologico implica una bilateralità, un insieme di aspettative circa gli obblighi e le aspettative reciproche, pena la non esistenza o resistenza del suddetto contratto psicologico. Schein utilizza questo costrutto per riconoscere le forme differenziali di rapporto adeguato, dunque giusto ed equo, tra gli individui e l'organizzazione, al variare delle modalità con cui quest'ultima esercita il suo potere definendo le modalità di ricompensa per il lavoro. Così, ad esempio, risulta più probabile che si instauri un contratto psicologico operativo (significativo e valido), in cui la persona offre il suo coinvolgimento per motivazioni intrinseche valorizzando la possibilità della propria appartenenza organizzativa, quando l'organizzazione dimostra di apprezzare il significato della partecipazione e adotta uno stile di direzione aperto e congruente con le attese delle persone. L'interesse per questo costrutto è giustificato da Schein, poiché anche se riguarda accordi non scritti sugli impegni reciproci, il tipo di contratto psicologico incide sul comportamento organizzativo delle persone e può spiegare l'impegno che le stesse investono. Esso può chiarire, ad esempio, l'esistenza di impegno e coinvolgimento personale anche extra ruolo (ovvero una motivazione forte nei confronti degli scopi organizzativi) qualora l'organizzazione naturalmente corrisponda alle attese e meriti un'effettiva identificazione da parte dei lavoratori.

Lo sviluppo del concetto si deve a D. M. Rousseau (1998) che definisce il contratto psicologico come "l'insieme delle credenze dell'individuo circa gli obblighi reciproci esistenti tra il lavoratore stesso e l'organizzazione, ed esso ha origine quando la persona inferisce promesse che generano tali credenze". In questa definizione, rispetto agli approcci degli anni '60, appaiono evidenti due caratteristiche principali del contratto psicologico.

In primo luogo, la natura idiosincratca del contratto psicologico: ciò che interessa non sono i punti di vista delle parti in causa a proposito degli obblighi reciproci, ma la percezione che l'individuo ha di questi. Rispetto ai primi studi il focus è così spostato sulla percezione di una sola delle due parti chiamate in causa, quella del lavoratore. In secondo luogo, l'oggetto del contratto psicologico sono gli obblighi reciproci e non semplicemente le aspettative dell'individuo di ciò che troverà nel contesto lavorativo. La differenza tra obblighi e aspettative diventa fondamentale quando si configura la possibilità che venga meno il mantenimento delle promesse da parte dell'organizzazione. Il mancato rispetto (percepito dal lavoratore) circa gli obblighi assunti dall'organizzazione può dar luogo a reazioni più forti ed emotive rispetto a quelle derivanti da semplici aspettative disilluse (Robinson, Kraatz, Rousseau, 1994) e può mettere a rischio le basi del rapporto che intercorre tra persona e organizzazione (Turnley, Feldman, 1999).

Lo scambio sociale deve basarsi essenzialmente sulla fiducia, intesa come l'aspettativa che la controparte adempirà i propri obblighi in futuro, anche in assenza di una costrizione formale. Ci si aspetta che la controparte sia affidabile perché mantiene gli impegni presi, perché ha le competenze e le capacità necessarie per agire nel modo atteso e perché non è incline ad approfittare nel proprio esclusivo interesse di situazioni di vantaggio (Zaheer, McEvily, Perrone, 1998).

Rousseau (1995) individua, infatti, un continuum agli estremi del quale si collocano due tipologie ideali di contratto psicologico: il *contratto relazionale* e il *contratto transazionale*. Il contratto relazionale viene definito come una contrattazione che poggia le sue basi su accordi a lunga scadenza, in cui sono coinvolti anche aspetti socio-emotivi come l'impegno, la fedeltà e la fiducia, oltre che aspetti di natura economica. Il contratto transazionale denota, invece, un accordo caratterizzato da obblighi monetizzabili, specifici e a breve termine, in cui viene richiesto un limitato coinvolgimento affettivo da entrambe le parti della relazione (Toderi, Guglielmi, 2003).

Le relazioni che coinvolgono persona e organizzazione possono essere considerate come un rapporto di scambio reciproco che si può tradurre in tre differenti tipologie di legame a seconda che esso venga visto come uno *scambio economico* (ad esempio, ci si riferisce al lavoro prestato in cambio di remunerazione), come un *rapporto di appartenenza* (in seguito al quale gli individui fanno parte dell'organizzazione), oppure, come uno *scambio di tipo psicologico* che nasce dalle aspettative reciproche tra lavoratore e datore di lavoro e che trova una spiegazione proprio in quel concetto chiamato contratto psicologico.

L'idea di scambio di tipo psicologico implica che l'individuo si aspetti un certo numero di cose dall'organizzazione e viceversa: non si tratta soltanto della quantità del lavoro richiesto in relazione alla paga offerta, ma di tutto l'insieme di diritti, privilegi e obbligazioni esistenti che intercorrono tra il dipendente e l'organizzazione. Dopo alcuni anni di lavoro, ad esempio, il lavoratore può attendersi dall'azienda di non correre più il rischio di essere licenziato, analogamente, essa può aspettarsi dal dipendente che non diffami la sua immagine pubblica, oppure, che non trasmetta segreti aziendali alla concorrenza. Questi aspetti, nonostante quasi sempre taciti, costituiscono potenti fattori in grado di incidere notevolmente sul rapporto tra i due attori in questione.

Le credenze negli obblighi reciproci nascono da:

1. esplicite promesse fatte da persone che all'interno dell'organizzazione hanno ruoli decisionali (ad esempio, la promessa di alcuni *benefit* aggiuntivi al sistema normale di pagamento di cui si è parlato durante l'assunzione);
2. inferenze e interpretazioni fatte in base ad esperienze lavorative passate;
3. apprendimento per osservazione e imitazione (ad esempio, attraverso

l'esperienza di colleghi che lavorano nella medesima organizzazione).

Naturalmente, quanto più una persona si basa su promesse esplicitamente fatte (ad esempio dai diretti superiori) o su esperienze dirette che risultano progressivamente confermate, tanto più è probabile che le sue credenze sulla natura del contratto di scambio siano forti e si mantengano nel tempo. La consistenza e la stabilità delle promesse e delle richieste correlate rappresentano la base per l'elaborazione, da parte del lavoratore, di percezioni chiare e consistenti circa gli obblighi e i doveri nei confronti dell'organizzazione. In generale, si può sostenere che la funzione principale di un buon contratto psicologico consiste nel divenire una condizione necessaria, anche se non sufficiente, per migliorare le condizioni della qualità della vita lavorativa e, di conseguenza, extra-lavorativa. Si tratta, in un certo senso, di una *funzione igienica*: buoni contratti psicologici non garantiscono una performance superiore, ma contratti psicologici poveri tendono a demotivare le persone e si traducono a lungo andare in un abbassamento dell'impegno, in un aumento di turnover, assenteismo e scarsa soddisfazione in generale (Maguire, 2002).

Abbiamo, dunque, sostenuto che il contratto psicologico si riferisce al sistema di credenze, di cui lavoratore e datore di lavoro sono portatori, riguardanti i termini del loro accordo di scambio (Rousseau, 1995). Pertanto, è importante sottolineare che tali credenze sono normalmente modellate dall'entrata in gioco di diversi fattori, quali: i *fattori pre-lavorativi* (ad esempio, valori, motivazioni), le *esperienze on-the-job* (ad esempio, le pratiche di socializzazione) e il più ampio *contesto sociale* (ad esempio, le norme). I contratti psicologici si caratterizzano come "schemi determinati da fattori multilivello" (Rousseau, Schlar, 2000) che riguardano la creazione di senso e significato attorno alle promesse e agli impegni che lavoratori e datori di lavoro fanno gli uni agli altri, le interpretazioni circa la portata dei loro obblighi e il grado di mutualità e di reciprocità manifestato da entrambe le parti. Gran parte del valore nella creazione dei contratti psicologici sta nella loro capacità di ridurre insicurezze e anticipare i futuri scambi, aiutando sia gli individui sia le organizzazioni a soddisfare le proprie esigenze (Rousseau, 1995; Shore, Tetrick, 1994). D. M. Rousseau (1995) identifica, nel contratto psicologico, non tanto un contratto in senso legale ma, più che altro, un accordo che nasce e prende forma nella mente del lavoratore; esso può comprendere sia termini scritti (ad esempio, lettera di offerta di lavoro, accordi organizzativi), sia comunicazioni a voce (ad esempio, promesse di tirocinio, aiuto, maggiore impegno), sia, infine, altri accordi riguardanti il futuro del rapporto lavorativo.

Il contratto psicologico rappresenta:

- una componente necessaria della relazione di impiego;
- una serie di reciproche aspettative e bisogni derivanti da una relazione tra organizzazione e individuo;

- l'insieme di promesse, accolte da un dipendente, riguardanti i termini dell'accordo di scambio tra il lavoratore e la sua organizzazione;
- una convinzione, credenza, basata sull'esistenza di una relazione di scambio tra le due parti;
- una componente dinamica del rapporto tra persona e organizzazione, i cui cambiamenti si verificano col passare del tempo;
- un fattore di fondamentale importanza nella determinazione del comportamento organizzativo.

Contratto psicologico come scambio sociale

Il contratto psicologico si può comprendere e definire come un concetto che permette di studiare uno scambio sociale (Molm, Takahashi, Peterson, 2000) che mette in relazione due attori, il lavoratore e il datore di lavoro, permettendo la comprensione e l'analisi della dinamica relazionale, nonché, le modalità attraverso le quali avviene lo scambio e il suo evolversi nel corso del tempo.

Il significato e il valore del contratto psicologico consistono, quindi, nella possibilità di anticipare la natura delle transazioni future e bilanciare, in un modo percepito come equo, l'intensità dell'impegno, della dedizione e dell'appartenenza organizzativa. Questa sorta di "relazione di scambio" tra le due parti, in cui vengono presi in considerazione le aspettative e gli obblighi di entrambi gli attori coinvolti, porta a regolare e personalizzare la natura, le caratteristiche e l'evoluzione futura del rapporto di lavoro.

Il contratto psicologico può essere esaminato considerando due assi concettuali: il grado di bilanciamento e il livello degli obblighi (Shore, Barksdale, 1998). Dall'incrocio di tali assi concettuali emergono quattro tipologie di relazioni di scambio, sintetizzate in Tabella 1.

		<i>Obblighi dell'organizzazione</i>	
		<i>Alti</i>	<i>Bassi</i>
<i>Obblighi del lavoratore</i>	<i>Alti</i>	Obblighi mutuamente alti	Lavoratore sovra-obbligato
	<i>Bassi</i>	Lavoratore sotto-obbligato	Obblighi mutuamente bassi

Tabella 1 – Relazione di scambio fra dipendente e organizzazione secondo il modello di Shore, Barksdale (1998).

1. *Obblighi mutuamente alti.* Il contratto psicologico è bilanciato ed entrambe le parti hanno obblighi di livello elevato. L'organizzazione investe sulle competenze del lavoratore attendendosi prestazioni di eccellenza. Tipico delle organizzazioni dinamiche e in forte espansione. Il lavoratore conta sull'organizzazione per costruire la propria carriera e consolidare la propria reputazione professionale. Investimento affettivo, fedeltà e impegno sono bilanciati da ricompense adeguate, supporto dell'organizzazione e garanzie occupazionali;
2. *Obblighi mutuamente bassi.* Il contratto psicologico è bilanciato, ma entrambe le parti detengono obblighi di basso livello. Il lavoratore sente che con uno sforzo limitato può mantenere la relazione di lavoro e in cambio si aspetta poco dall'organizzazione. Contratto tipico delle posizioni precarie, temporanee o di organizzazioni che investono in misura limitata nelle risorse umane. Spesso porta a risultati poveri in termini di qualità delle prestazioni, soddisfazione lavorativa e implicazione organizzativa;
3. *Lavoratore sovra-obbligato.* Gli obblighi del dipendente sono percepiti più elevati rispetto a quelli dell'organizzazione. La situazione è sbilanciata e tipica, ad esempio, delle prime fasi di ingresso al lavoro. Il lavoratore è nella posizione di voler ricambiare gli obblighi creati da un favorevole trattamento da parte dell'organizzazione, consentendogli così di riportare equilibrio nello scambio;
4. *Lavoratore sotto-obbligato.* Gli obblighi del lavoratore sono di basso livello, quelli dell'organizzazione di alto livello. La situazione sbilanciata è il risultato della storia passata delle relazioni individuo-organizzazione. Il lavoratore percepisce di aver già soddisfatto in passato i propri obblighi verso l'azienda, mentre quest'ultima non lo ha ricambiato adempiendo ai propri obblighi verso di lui. Può costituire l'esito di una promessa organizzativa non mantenuta o di un impegno non rispettato. Tale situazione è considerata a maggior rischio di rottura del contratto psicologico.

Secondo questo modello, i contratti non bilanciati dovrebbero riscontrarsi con meno frequenza in quanto, sempre secondo la teoria dello scambio sociale, gli attori coinvolti in tale relazione non bilanciata tendenzialmente si adopereranno per bilanciarla, poiché le parti che si sono impegnate in uno sforzo minore si sentiranno automaticamente obbligate a dare qualcosa in cambio rispetto a ciò che ricevono (Janssens, Sels, Van Den Brande, 2003).

Una tipologia simile è stata sviluppata da Tsui, Pearce, Porter, Tripoli (1997). Gli Autori individuano quattro possibili rapporti di scambio tra lavoratore e datore di lavoro:

- a. Rapporto di *mutuo investimento*. È uno scambio che prevede un investimento considerevole da parte di entrambi gli attori (comparabile, per similitudine, alla tipologia degli obblighi mutuamente alti identificata da Shore, Barksdale, 1998). Il rapporto prevede un focus socio-emozionale molto alto.
- b. Contratto *quasi-spot*. In contrasto con il precedente, questo tipo di contratto è caratterizzato da investimenti mutuamente bassi (obblighi mutuamente bassi) e con termini di scambio che hanno una natura prettamente economica.
- c. *Sotto-investimento* del datore di lavoro. Paragonabile alla tipologia individuata da Shore, Barksdale (1998) del lavoratore sovra-obbligato, è un rapporto di lavoro nel quale gli investimenti del lavoratore eccedono rispetto a quelli del proprio datore di lavoro.
- d. *Sovra-investimento* del datore di lavoro (lavoratore sotto-obbligato). Questo scambio sottolinea un grado elevato di investimenti da parte del datore rispetto a quelli del lavoratore.

La tipologia degli obblighi mutuamente alti può riflettere un contratto psicologico di natura relazionale. La tipologia relativa agli obblighi mutuamente bassi è probabile che rifletta un contratto psicologico transazionale essendo pressoché limitata a contenuti di questa natura. La tipologia dei lavoratori sotto-obbligati (gli obblighi del datore eccedono rispetto a quelli del lavoratore), può includere obblighi di natura sia relazionale sia transazionale del datore di lavoro, tuttavia, gli elementi di natura transazionale tendono ad essere predominanti negli obblighi del lavoratore. Infine, la tipologia dei lavoratori sovra-obbligati può essere caratterizzata da obblighi del lavoratore di natura sia relazionale sia transazionale, ma solamente obblighi transazionali da parte del datore di lavoro.

Le funzioni del contratto psicologico

L'affermazione che la principale funzione del contratto psicologico sia quella di supplire alla mancanza di una qualche forma di contratto formalizzato viene smentita dal fatto che gli individui, anche in presenza di contratti formalizzati, sviluppano ugualmente un contratto psicologico. Anderson, Schalk (1998), intervistando sia lavoratori che datori di lavoro, trovarono la conferma che entrambe le parti avevano piena consapevolezza di come il rapporto di lavoro fosse regolato anche da accordi impliciti integrativi dell'atto contrattuale formale. Inoltre, rilevarono che gran parte dei lavoratori era pure in grado di descrivere i contenuti del proprio contratto psicologico.

Quindi, le funzioni latenti del contratto psicologico, in particolar modo, dal punto di vista del lavoratore possono essere così definite:

- *Ridurre l'incertezza.* Dato che gli accordi formali di lavoro sono statici e non sono in grado di prevedere l'insieme dei potenziali scambi che avvengono tra individuo-organizzazione, creando, quindi, ampi margini di incertezza e discrezionalità, il contratto psicologico, regolando in modo dinamico la relazione tra lavoratore e azienda, riempie questo "vuoto normativo" permettendo, inoltre, l'acquisizione da parte dei membri che ne fanno parte di un maggiore senso di sicurezza.
- *Fornire un modello di comportamento.* Il lavoratore confronta i propri obblighi verso l'organizzazione con quelli che quest'ultima ha nei suoi confronti, adeguando il proprio comportamento agli esiti di questa analisi. Implicazione motivazionale e comportamenti, dunque, saranno diretti in base a principi di equità percepita e credenze relative a ricompense nel breve o lungo periodo.
- *Fornire al lavoratore un sentimento di influenza su ciò che gli accade all'interno dell'organizzazione.* Grazie agli accordi informali, il lavoratore si sente parte attiva nel definire il rapporto di lavoro avendo concordato i termini della propria presenza nell'organizzazione e potendo scegliere se rispettare o meno i propri obblighi a fronte di presunte inadempienze della "controparte".

Pertanto, la funzione del contratto psicologico risulta essere fondamentale perché permette di accrescere i legami significativi tra persona e organizzazione, riducendo l'incertezza organizzativa, delineando rappresentazioni soddisfacenti delle proprie posizioni e prospettive di ruolo e aumentando, così, la percezione di poter contare all'interno dell'organizzazione, autoregolando, di conseguenza, i propri investimenti personali.

Tipologie di contratto psicologico: i due poli del continuum

Entrando nella specificità delle suddette tipologie, possiamo identificare il contratto relazionale come una contrattazione che poggia le sue basi su accordi a lunga scadenza in cui sono coinvolti anche aspetti socio-emotivi come l'impegno, la fedeltà e la fiducia, oltre che aspetti di natura economica. Si tratta di un accordo fondato sulla lealtà delle parti, in cui le ricompense non derivano solamente dalla prestazione lavorativa, ma anche dalla partecipazione attiva alla vita dell'organizzazione. Il contratto transazionale denota, invece, un accordo caratterizzato da obblighi monetizzabili, specifici e a breve termine, in cui viene richiesto un limitato coinvolgimento affettivo da entrambe le parti della relazione (Toderi, Guglielmi, 2003).

Nel momento in cui l'assunzione in un'azienda rappresenta un'opportunità per una carriera piuttosto che una semplice possibilità di lavoro, e quindi di solo guadagno, la natura del contratto psicologico diventa maggiormente relazionale piuttosto che transazionale. Infatti, il contratto psicologico si può spostare in un continuum, muovendosi nel corso del tempo da un accordo basato su uno scambio economico (transazionale) a uno basato sulla relazione presupponendo la sicurezza del lavoro e l'opportunità di crescita professionale. Secondo questo modello, si può ritenere che le recenti evoluzioni del mercato del lavoro e le innovazioni nella gestione delle organizzazioni, abbiano sempre più spostato i contratti psicologici verso questo secondo polo rispetto alla più tradizionale forma "relazionale". Di fronte a questi mutamenti, il contratto psicologico assume un'importanza fondamentale nella gestione consapevole delle risorse umane, visti i possibili esiti individuali e organizzativi che il rispetto o la violazione di esso possono avere sul comportamento lavorativo delle persone.

Infatti, quando le persone investono molto in un contratto relazionale, la rottura di questo tipo di contratto implica dei costi che sono decisamente più elevati rispetto a quelli che si sarebbero creati se non ci fosse stato coinvolgimento emotivo. Il lavoratore può percepire che la violazione rinneghi le promesse che gli sono state fatte o che vi sia un'incongruenza tra le sue credenze e quelle dell'organizzazione. La violazione del contratto psicologico porta a reazioni di carattere emozionale sperimentate dal lavoratore, quali, disappunto, rabbia e senso di tradimento. Questa violazione può portare a insoddisfazione dei lavoratori, alto turnover e riduzione del *commitment* (Morrison, Robinson, 1997). La spinta motivazionale del lavoratore viene valutata in funzione del fatto che output (risultati attesi) e input (contributo portato all'organizzazione) devono essere equilibrati in relazione a: esperienze precedenti; altri colleghi nella stessa condizione; credenze e rappresentazioni ideali scelte degli individui in differenti azioni.

Il lavoratore decide se andare *verso* l'organizzazione o andare *con* l'organizzazione aumentando la qualità dell'appartenenza, ma anche la quantità e il suo senso di appartenenza a essa. Lavorare sul processo motivazionale, quindi, vuol dire non riferirsi solo a livello intra-personale, ma anche al sistema di significati che si sono consolidati nel tempo sulla base dello scambio relazionale e dinamico che costruisce il processo organizzativo stesso. In questo modo, la dialettica tra sé e ruolo lavorativo, che prevede un'oscillazione tra la presenza lavorativa e il ritiro dell'individuo, può essere utilizzata per il benessere organizzativo e individuale. Il senso di esserci diventa dunque strettamente collegato a quanto il lavoratore sente significativo il suo contributo (significatività esperita), a quanto può contribuire alla soluzione dei problemi (responsabilità esperita), a quanto è efficace quello che produce (conoscenza dei risultati) e a quanto può impegnarsi

senza aver timore di eventuali conseguenze negative sulla sua immagine e carriera (sicurezza). Questi elementi (significatività, responsabilità, conoscenza dei risultati e sicurezza) insieme a fattori individuali (spinte motivazionali, locus of control e modello di ruolo), fattori lavorativi (caratteristiche del compito) e fattori organizzativi (dinamiche di gruppo e cultura organizzativa), permettono una piena presenza psicologica e un impegno che ha come risultato qualità, produttività e basso turnover.

Conseguenze dei tipi di contratti psicologici

La maggior parte degli autori (Beard, Edwards, 1995; Millward, Hopkins, 1998; Van Dyne Ang, 1998; McDonald, Makin, 2000;) assumono e dimostrano in varie ricerche (Rousseau, 1995; Herriot, Manning, Kidd, 1997; Robinson, Kraatz, Rousseau, 1994) che i contratti psicologici di natura transazionale possono esercitare un'influenza decisamente negativa nei confronti degli atteggiamenti dei lavoratori. Si è trovato, ad esempio, come questa tipologia di contratto psicologico sia correlata negativamente con la fiducia che i dipendenti hanno rispetto ai propri datori di lavoro (Rousseau, Tijoriwala, 1998) e come questa possa condurre, inoltre, all'indebolimento dei rapporti di lavoro esistenti tra le due parti (Rousseau, McLean-Parks, 1993) o a un assai ridotto impegno organizzativo (Rousseau, Wade-Benzoni, 1995; Coyle-Shapiro, Kessler, 1998). Queste determinanti, a loro volta, influenzano probabilmente anche la soddisfazione lavorativa e il benessere generale della persona (Beard, Edwards, 1995).

I contratti psicologici dei lavoratori permanenti spesso sono più relazionali rispetto a quelli dei lavoratori temporanei che, invece, si mostrano più transazionali (Millward, Hopkins, 1998), questo perché l'impiego a lungo termine garantisce maggior stabilità e consente maggiore investimento emotivo.

Innovazione e creatività si accompagnano spesso a incertezza e rischi che investono le dimensioni macro dell'organizzazione aziendale, ma anche quelle micro. Ciò determina una totale ristrutturazione dei percorsi evolutivi dei lavoratori e dei gruppi operanti nelle imprese. Il lavoro atipico, come abbiamo precedentemente visto, viene vissuto come una minaccia sociale responsabile di un'esistenza impoverita; gli individui sperimentano un disagio che conduce alla percezione, di un futuro poco comprensibile e controllabile, vissuta come precarietà ingestibile e senza rimedio. In chi è scarsamente dotato di risorse psicologiche, culturali e familiari, il disagio causato dall'insicurezza lavorativa può tradursi in conseguenze soggettive negative. I lavoratori atipici vivono, dunque, un sentimento di ambivalenza: aspetti intrinseci della vita lavorativa (autonomia, autogestione) e scarsa possibilità di carriera e di sicurezza del posto. Questi fattori riducono la possibilità di pianificare il futuro e possono condurre a di-

verse conseguenze psicologiche come difficoltà a percepirsi parte dell'organizzazione, vissuto di marginalità, sensazione di essere sostituibile, identità lavorativa poco definita (Chicchi, 2002); minore *commitment* verso l'azienda (Bonetti, 2003), contratto psicologico transazionale (Argentero, Dal Corso, Vidotto, 2006); aumento di stress e patologie somatiche o psichiche; insicurezza, imprevedibilità della condizione lavorativa e problemi di conciliazione vita professionale e vita privata; compromissione della dimensione progettuale (Zappalà, Sarchielli, Depolo, 2006); nuove forme di esclusione e marginalità sociale, perdita del senso di comunità e di solidarietà (Gallino, 2001); sensazione di precarietà che incide sui processi di costruzione dell'identità sociale, sui livelli di soddisfazione e di qualità della vita (Sarchielli, 2003).

Il lavoro flessibile può provocare delle problematiche allo sviluppo del sé e, in particolare, alla costruzione del sé professionale. L'identità professionale consiste nella costruzione di senso da parte del soggetto (Cascioli, 1992); il lavoratore deve quindi poter interpretare le proprie esperienze professionali dando loro logica e coerenza per proiettarle nel suo futuro attraverso la stesura di un progetto. La stesura del progetto professionale nell'attuale contesto lavorativo, cambia significato e modalità: mentre fino a qualche anno fa esso veniva sviluppato seguendo un percorso lineare e coerente, oggi la definizione del progetto richiede una pianificazione ad ampio raggio e a breve durata. L'identità professionale è, dunque, segmentata e appare come un'insieme di esperienze tra loro slegate e senza logica (Indrieri, Callea, Sgammini, 2009).

L'introduzione del lavoro atipico ha avuto un enorme impatto anche sullo stato di salute, sia psichico che fisico, dei lavoratori. È stato dimostrato che i lavoratori precari presentano delle condizioni di salute fisica e psicologica peggiori rispetto ai lavoratori con una situazione professionale stabile (Tornei, Tomao, 2003). Altre cause di tale disagio sono riconducibili all'aumentato senso di precarietà e conseguente insicurezza lavorativa della condizione lavorativa, così come ad un accresciuto livello di insoddisfazione e disaffezione lavorativa (Famiani, Monti, Tornei, 2005). Gli stessi autori hanno verificato un maggiore livello di stress nei lavoratori atipici dovuto, soprattutto, alla paura di rimanere disoccupati.

Il contratto psicologico dei lavoratori temporanei e a tempo indeterminato

D. M. Rousseau (Rousseau, 1995; Rousseau, Schalk, 2000) sostiene che i contratti psicologici si basano, soprattutto, sugli accordi stipulati nel contratto di lavoro formale. A questo proposito, possiamo sostenere che l'inquadramento lavorativo può influenzare il contratto psicologico in almeno due modi.

In primo luogo, la ricerca socio-economica ha fornito convincenti prove riguardo le condizioni di lavoro dei lavoratori temporanei che risultano essere peggiori di quelle dei lavoratori a tempo indeterminato: guadagnano meno, hanno meno accesso alle prestazioni accessorie e incontrano difficoltà a far sentire la propria voce o a sollevare critiche (Aronsson, 1999; Bernhard-Oettel, Isaksson, 2005), probabilmente a causa della mancanza di unione e supporto. Questo, dunque, può limitare le possibilità di negoziazione per un ampliamento del contenuto del contratto psicologico.

In secondo luogo, il contratto di lavoro definisce la durata dell'impiego che, a sua volta, forma il contenuto del contratto psicologico (Rousseau, 1995; Rousseau, McLean-Parks, 1993; McLean-Parks, Kidder, Gallagher, 1998; Kalleberg, Rognes, 2000). Un contratto a breve termine può avere una natura più transazionale, mentre i dipendenti a lungo termine o a tempo indeterminato possono sviluppare con più probabilità un contratto psicologico relazionale.

Questi studi, però, si sono focalizzati sugli obblighi dei datori di lavoro e non hanno tenuto conto della questione inerente all'equilibrio nello scambio. Tuttavia, Beard e Edwards (1995) ritengono che i contratti psicologici dei lavoratori temporanei sono suscettibili di essere asimmetrici, con il datore di lavoro che riveste il ruolo di parte più forte. La maggioranza dei lavoratori temporanei preferisce un contratto indeterminato a occupazioni temporanee (Feldman, Dörpinghaus, Turnley, 1995; Polivka, 1996) sono disponibili a investire notevoli risorse per aumentare le loro possibilità di vedersi offrire un contratto più sicuro all'interno dell'organizzazione (Tan, Tan, 2002). Inizialmente, potrebbe essere che i lavoratori temporanei investano molto nel loro rapporto di lavoro, manifestando così la loro volontà di essere leali e il loro potenziale di performance, sperando di essere ricambiati con un'occupazione a lungo termine. Ciò suggerisce l'improbabilità che i lavoratori temporanei restituiscano meno di quello che ricevono, come nel caso dei contratti psicologici con "dipendenti sovra-obbligati".

Una minoranza di lavoratori a tempo determinato può preferire una situazione temporanea, cercando contratti psicologici con bassa partecipazione, come nel caso degli "obblighi mutuamente bassi". Pertanto, si può presupporre che i lavoratori temporanei abbiano maggiori probabilità di sviluppare un contratto psicologico del tipo "obblighi mutuamente bassi" o "lavoratore sovra-obbligato" rispetto ai lavoratori a tempo indeterminato, mentre dovrebbero avere meno probabilità di sviluppare contratti psicologici che si rifanno alle altre due tipologie.

La stretta relazione tra identità personale e identità lavorativa viene sostenuta da Reyneri (2005) quando afferma che il mercato del lavoro contemporaneo include anche il "mercato della vita", ossia quel mercato in cui si scambia, oltre alla capacità lavorativa, anche l'intera personalità del lavoratore.

Il lavoro flessibile sembra, dunque, rappresentare un limite alla realizzazione, organizzazione e progettualità della vita quotidiana, a livello sia personale che sociale. La precarietà di vita rappresenta un nuovo disagio lavorativo che colpisce, soprattutto, gli atipici delusi, sfiduciati e con difficoltà a progettare un futuro sia a livello professionale che personale.

Questo costrutto è costituito da tre dimensioni:

1. *Disinteresse verso il lavoro attuale*, che fa assumere al lavoratore un atteggiamento di distacco, freddezza e indifferenza che lo porta a vivere negativamente la propria esperienza e a disinnamorarsi velocemente del proprio lavoro. Questo disinteresse può essere dovuto sia alla consapevolezza che il lavoro è a termine, sia alla frustrazione che deriva dallo svolgere un lavoro lontano dai propri interessi e ambizioni.
2. *Sfiducia verso il futuro professionale*, dunque, la difficoltà a proiettarsi nel futuro professionale e la paura di dover vivere cercando continuamente una nuova occupazione generano un profondo senso di smarrimento e sfiducia nonché il mancato sviluppo del sé professionale che è, a sua volta, uno degli elementi più importanti dell'identità professionale.
3. *Conseguenze emotive nella vita quotidiana*, in questo senso, la condizione di precario stabile mette a rischio anche la salute psicologica e la vita privata dei lavoratori con delle conseguenze evidenti anche nella quotidianità.

Ovviamente, non tutti i lavoratori atipici soffrono tali disagi in quanto possono intervenire alcune caratteristiche personali, legate in particolare alle strategie di coping individuali o alla resilienza, che possono aiutare gli individui a condurre una vita personale e familiare soddisfacente.

Cambiamenti organizzativi e *downsizing*, tagli e ristrutturazioni, globalizzazione come parte integrante del quadro economico e lavorativo, costituiscono notevoli pressioni verso le organizzazioni ad attuare cambiamenti rapidi nella loro forza lavoro e nelle politiche di impiego: questo può avere un impatto considerevole sull'adempimento del contratto psicologico. Numerose ricerche, infatti, sono giunte alla conclusione che molto spesso i datori di lavoro non sono in grado di adempiere agli obblighi, impegni, promesse, nei confronti dei propri dipendenti e costitutive del contratto psicologico stretto tra le due parti (Robinson, Rousseau, 1994), tendenza questa, destinata a un incremento sostanziale (Morrison, Robinson, 1997) che può riservare conseguenze pericolose tali da richiedere azioni correttive da parte delle organizzazioni (Herriot, Manning, Kidd, 1997).

Infatti, la rottura o meno di questo contratto può esercitare una forte influenza in termini di fiducia, lealtà, stati d'animo, soddisfazione e atteggiamenti (Robinson, Rousseau, 1994), intenzione di rimanere e commitment organizzativo,

sostegno organizzativo percepito (Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986), comportamenti lavorativi e contributi apportati dai lavoratori, nonché un passaggio da un contratto di natura relazionale a uno più transazionale.

I termini “rottura” e “violazione” del contratto psicologico, anche se possono apparire difficilmente distinguibili, rimandano ad aspetti ben diversi. La rottura del contratto psicologico è da intendersi un’esperienza soggettiva che si riferisce alla percezione individuale che qualcuno ha fallito nel mantenere le promesse e gli obblighi del contratto psicologico, in maniera commisurata con il contributo dato (Robinson, Rousseau, 1994). Rappresenta, dunque, una valutazione cognitiva dell’adempimento del contratto basata sulla percezione del lavoratore di quanto ogni parte ha promesso e ha dato all’altra. Con il termine violazione, invece, è necessario riferirsi al fallimento di una delle parti della relazione nell’adempimento dei suoi doveri, che danneggia sia la relazione sia le credenze soggettive delle due parti sui doveri reciproci. È uno stato affettivo ed emozionale che può, in certe condizioni, condurre a reazioni emotive negative, quali disappunto, rabbia e senso di tradimento (Morrison, Robinson, 1997; Robinson, Morrison, 2000). Dunque, la violazione è un’esperienza emotiva che deriva da un processo interpretativo che è di natura cognitiva, una discrepanza che emerge tra ciò che è stato promesso e ciò che si è ricevuto dall’organizzazione.

La realizzazione del contratto psicologico deve essere interpretato come l’impegno del datore di lavoro nei confronti del dipendente che influenza la percezione globale di quest’ultimo circa il valore che ricopre per lui l’organizzazione. Fiducia, comportamento cooperativo, coinvolgimento, sentimenti di appartenenza, relazioni, motivazioni, cittadinanza organizzativa, prestazioni, soddisfazione, turnover e percezione di equità e di supporto da parte dell’organizzazione sono tutti fattori legati in modo indissolubile al grado di adempimento percepito dal lavoratore.

Sia il grado di bilanciamento degli obblighi sia la violazione del contratto psicologico possono riflettere criteri importanti mediante i quali valutare la bontà o meno dei rapporti di lavoro. Come detto in precedenza, varie teorie dello scambio sociale hanno sostenuto con forza gli effetti positivi che possono derivare da rapporti di scambio equilibrati. Alcune ricerche (Shore, Tetrick, 1994; Koh, Yer, 2000) sostengono inoltre, che i dipendenti tendono a vedere l’organizzazione come principale responsabile della violazione del contratto psicologico qualora il rapporto di lavoro sia sbilanciato, ovvero, quando i contributi del dipendente non sono equamente ricambiati dal datore di lavoro.

3.

La socializzazione al lavoro

Angelo Boccato

La socializzazione organizzativa

L'attuale scenario lavorativo propone cambiamenti e trasformazioni che riflettono i loro effetti sulla società intera e sulle persone che ne fanno parte.

Oggi non è più possibile considerare la relazione tra individuo e organizzazione quale stabile e standardizzata, collocata all'interno di un mercato di riferimento prevedibile. La flessibilità e la mutevolezza che, al contrario, connotano il panorama attuale, producono una modifica sostanziale nelle premesse e nella realizzazione dell'inserimento lavorativo dell'individuo, negli stati d'animo che accompagnano un simile processo, nelle motivazioni trainanti e nello stesso patto con l'organizzazione di riferimento.

Anche se l'appartenenza a quest'ultima si dà per scontato sia temporanea e, sebbene, di conseguenza, il rapporto possa risultare maggiormente labile rispetto al passato, l'ingresso nel mondo del lavoro e il processo di socializzazione organizzativa restano centrali nella storia e nella crescita di una persona.

Una definizione di ampio respiro del termine socializzazione fa riferimento all'appartenenza a un gruppo di persone e alla condivisione con esso di obiettivi e opinioni, al fine di raggiungere uno specifico risultato. Socializzare significa relazionarsi con gli altri e creare uno spirito di gruppo, entrare a far parte di una comunità, stringendo legami di tipo affettivo. Naturalmente, anche sul posto di lavoro, l'ottenimento di risultati soddisfacenti è condizionato dalla creazione di una sintonia, basata su delicati equilibri e condizionata dalla struttura degli individui stessi, dal loro carattere, dagli atteggiamenti e dalle competenze in gioco.

È indubbio che la socializzazione sia un elemento di forza per le organizzazioni, attivando processi che migliorano l'immagine di sé, consentono di rela-

zionarsi con gli altri e di entrare in empatia, aumentano positivamente i livelli di produttività personale e aziendale, generano idee e innovazione e promuovono l'appartenenza a un team.

In particolare, il far parte di un gruppo si traduce nel dotarsi di un'identità specifica, in quanto ciascun membro si attiva nella direzione di un obiettivo comune. Le riunioni, i pranzi di lavoro e gli incontri anche al di fuori del contesto professionale possono implementare il senso di appartenenza e contribuire al consolidamento del gruppo.

La realizzazione di progetti, prodotti e servizi è, in un certo qual modo, il risultato del senso di appartenenza e di identità che si riesce a creare tra le persone.

Quando, dunque, all'interno di un'organizzazione, un leader prende coscienza della mancanza di fondamentali elementi di socializzazione, l'intervento dovrebbe risultare immediato.

L'ingresso di una nuova persona all'interno dell'organizzazione dovrebbe presupporre, in primo luogo, l'accoglienza, ovvero la messa in atto di comportamenti volti al coinvolgimento e all'interesse verso le esigenze del neo assunto. Il ruolo della persona si renderà spendibile in tempi relativamente brevi anche e, soprattutto, in relazione ad atteggiamenti di supporto e di integrazione, grazie ai quali la persona si senta libera di esprimersi e di scambiare opinioni più o meno formali.

La socializzazione può, altresì, essere intesa quale processo formativo dell'individuo il quale si trova ad acquisire, sul nuovo posto di lavoro, conoscenze, valori, abilità e motivazioni che gli consentono di divenire, a tutti gli effetti, membro dell'organizzazione.

L'individuo dovrà, quindi, essere messo nella condizione di comunicare, di condividere valori, di esplicitare le regole implicite di cooperazione, di reciprocità e di ascolto.

La socializzazione e l'appartenenza organizzativa non sono, dunque, soltanto l'esito del superamento di un percorso di selezione, ma al contrario, di processi in evoluzione durante tutto il corso della vita lavorativa, condizionati dalle aspettative dell'individuo e dalla loro interazione con le caratteristiche del contesto nel quale si trova inserito.

La socializzazione lavorativa

La fase di vita che precede l'ingresso nel mondo del lavoro può essere considerata quale esperienza di avvicinamento di un individuo a un momento di scelta nel quale entrano in gioco elementi rilevanti per la persona stessa: tratti, aspettative e stili di apprendimento.

La famiglia, la scuola e il gruppo contribuiscono a definire le rappresentazioni e gli atteggiamenti nei confronti del lavoro e le aspettative con le quali si affronterà il "passaggio". Da simili esperienze origineranno i valori. Secondo Super (1957) le opzioni lavorative di un individuo possono definirsi quali esito di un lungo percorso di sviluppo e di conoscenza di sé.

Holland (1973) ha associato, per quanto concerne i tratti, sei tipi di personalità (artistica, realistica, investigativa, imprenditoriale, sociale, convenzionale) con i diversi orientamenti alla scelta lavorativa. Kolb (1984) ha, invece, definito il legame tra processi di apprendimento e scelta del lavoro, studiando i primi in termini di cicli sequenziali. Secondo l'autore le quattro fasi di un ciclo di apprendimento sono: la conoscenza concreta di un fatto o di un problema; l'osservazione riflessiva; la catalogazione concettuale del fatto stesso, per mezzo di un processo di astrazione; l'applicazione pratica. Kolb evidenzia la presenza di stili di apprendimento differenti che non sono da considerare quali tratti immutabili della personalità, ma in termini di stati di adattamento rispetto alla realtà: *stile diverger*, è orientato verso l'esperienza concreta e l'osservazione riflessiva. È dotato di capacità di adattamento che consente di calarsi nella situazione e riorganizzarla da punti di vista inediti; *stile converger*, ottimizza la capacità di concettualizzazione astratta e di applicazione di idee; *stile assimilator*, si basa soprattutto sulla capacità di astrazione e di osservazione riflessiva ed è in grado di generare modelli teorici; *stile accomodator*, è orientato all'esperienza concreta e alla sperimentazione.

Un punto di vista alternativo per definire la socializzazione lavorativa è quello che ne considera il carattere di transizione psicosociale. Si tratta, in tale caso, di un cambiamento, che Lewin (1951) spiega mediante la teoria del campo. Le regioni che compongono il campo rappresentano le componenti psicologiche della personalità e ogni cambiamento ne modifica i confini. In altri termini, ogni transizione comporta un assestamento dei propri vissuti e aspettative, sino all'attribuzione di nuovi significati alle esperienze.

Tra i concetti fondamentali, nello studio della socializzazione al lavoro, vi è quello di *aspettativa*. Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, Gardner (1994) evidenziano alcune dimensioni caratterizzanti il processo di apprendimento sociale che si verifica nel corso della socializzazione lavorativa, dal punto di vista del neo assunto. Si tratta di contenuti fondamentali, quali l'efficienza e l'efficacia della prestazione, la consapevolezza delle relazioni di potere, la differenza delle posizioni nella scala gerarchica, i valori e la cultura locale, il linguaggio interno, le regole sociali e i rituali.

Sarchielli (2003) mette, inoltre, in evidenza come l'individuo, una volta entrato nel mondo del lavoro, si trovi esposto a valutazioni e giudizi nei confronti della propria identità lavorativa e professionale. Possono essere, dunque, ge-

nerati sentimenti di inadeguatezza rispetto al ruolo, a causa di sanzioni o semplicemente della presa di coscienza del possesso di competenze non all'altezza della situazione.

Nella fase di passaggio al lavoro è, quindi, innegabile l'importanza dell'accoglienza che viene riservata al neo assunto che deve confrontarsi con una nuova cultura organizzativa.

La socializzazione organizzativa dal punto di vista dell'individuo

Gli assetti che caratterizzano il mercato del lavoro sono, oggi, tutt'altro che consolidati e, di conseguenza, da un lato non ha più senso una pianificazione a lungo termine, dall'altro si assiste ad una ridefinizione continua del contratto tra individuo e organizzazione, con una prevalenza della logica di appartenenza temporanea.

Da ciò deriva l'oggettiva difficoltà nella definizione del processo di socializzazione organizzativa, dal momento che esso si caratterizza per la sua assoluta specificità in funzione degli individui (motivazioni e stati d'animo) e dell'organizzazione di riferimento.

Le aspettative di stabilità si riducono sensibilmente e aumenta il numero di transizioni, con conseguenti cambiamenti di ruolo, del tipo di lavoro svolto e di organizzazione.

Alcuni autori, tramite modelli differenti, si sono occupati di socializzazione organizzativa, ponendo al centro delle loro indagini la relazione tra la persona e il contesto lavorativo.

Il modello di Nicholson (1987) considera tale aspetto dal punto di vista del soggetto, rappresentando un ciclo transizionale costituito da alcune fasi essenziali:

- la fase di preparazione è mediata dalle aspettative e dai desideri maturati precedentemente all'ingresso nel contesto lavorativo;
- la fase dell'incontro è caratterizzata dalla diagnosi che il soggetto effettua relativamente agli elementi del contesto circostante, valutandone la "distanza" rispetto alle competenze richieste;
- la fase di adattamento verte sulla consapevolezza degli aggiustamenti da approntare e degli apprendimenti necessari, orientandosi a un autentico cambiamento personale e di ruolo;
- la fase della stabilizzazione delle correzioni effettuata permette, infine, di disporre delle risorse necessarie per affrontare la nuova situazione.

Nella teoria di Nicholson si dà rilievo alla distinzione tra: innovazione di ruolo, ovvero i cambiamenti riferiti alle modifiche nelle procedure o negli stru-

menti di lavoro; cambiamento personale, inteso come modifica della routine quotidiana, dello stile di condotta e ridefinizione del concetto di sé.

Jones (1986) pone l'accento sulla capacità del soggetto di influenzare la relazione con l'organizzazione, in quanto titolare di atteggiamenti e valori che agiscono in tale direzione.

Al momento dell'ingresso nell'organizzazione si generano valutazioni sul comportamento che sono, da un lato, quelle del neofita, dall'altro quelle di coloro che lo accolgono. Il divario esistente tra di esse dà luogo, secondo l'Autore, a una sorta di negoziazione, entro la quale si definiscono i comportamenti più appropriati.

Per Louis (1980) la socializzazione organizzativa è il processo tramite cui un individuo fa propri comportamenti, abilità e valori essenziali al fine di assumere un determinato ruolo lavorativo. Si tratta di un processo primario, costituito dall'esperienza del nuovo lavoro fatta dal soggetto. Gli elementi che lo caratterizzano, dal punto di vista dell'individuo, sono: il cambiamento della propria organizzazione di vita; il contrasto a livello di percezione unica di ciascun soggetto; la sorpresa, ovvero la discrepanza tra ciò che si immaginava e la realtà dei fatti.

Le differenze individuali sono pregnanti nell'affrontare la transizione e l'inserimento della persona nel contesto lavorativo, dal momento che influenzano il modo di negoziare il proprio ruolo. In tal senso, le risorse che la persona possiede sono, ad esempio, le esperienze prelaborative che contribuiscono a modellare il bagaglio di competenze con le quali ci si presenta sul mercato del lavoro. Si tratta, in altri termini, di schemi interpretativi della realtà che possono influire sulla proattività dell'individuo e sui suoi processi di apprendimento.

Berzonsky (1992), a proposito delle caratteristiche personali, parla di differenti stili di identità. Le persone con un'identità orientata alle informazioni (esplorazione) sono particolarmente reattive ai nuovi stimoli e possiedono strategie proattive. Le persone con un'orientamento normativo (assimilazione), invece, si limitano a conformarsi alle richieste e difendono la propria identità, temendo maggiormente le modifiche del self. Gli individui orientati all'evitamento (replica) cercano di non essere coinvolti dagli aspetti personali nella situazione lavorativa e risultano, di conseguenza, limitatamente proattivi.

La socializzazione organizzativa dal punto di vista del gruppo

Anche secondo Spaltro (1993) il ruolo del soggetto è attivo nel dare un significato alla realtà che lo circonda. Da un lato, la persona è portatrice di innovazione, dall'altro, subisce le istanze adattive dell'organizzazione.

La dimensione che media il passaggio tra l'individuo e l'organizzazione è quella del *gruppo*.

Per l'autore, la socializzazione consiste nel passaggio da una "cultura di coppia", maggiormente rassicurante, a un'esperienza relazionale eterogenea e più complessa, caratterizzata anche da elementi di conflittualità e rappresentata dalla dimensione gruppale. Le persone instaurano, in tale situazione, relazioni collettive (io – altri), si influenzano e vivono forti sentimenti di appartenenza.

In un simile clima, i membri del gruppo generano relazioni di sostegno o di rifiuto nei confronti dei nuovi arrivati, attraverso un processo di negoziazione continua.

Considerando l'ingresso al lavoro dal punto di vista dell'organizzazione, assumono particolare rilievo le modalità di intervento del contesto rispetto al neofita, il quale si trova a ri-orientare, di conseguenza, i propri atteggiamenti e valori.

Schein (1985) definisce la cultura organizzativa come "un insieme di assunti di base, inventati, scoperti o sviluppati dai membri di un'organizzazione per affrontare problemi di adattamento esterno o di integrazione interna che si è dimostrato così funzionale da essere considerato valido e, conseguentemente, da essere indicato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, di pensare, di sentire in relazione a quel problema".

Da un lato, gli individui attuano meccanismi di comprensione del contesto circostante, dall'altro l'organizzazione rinforza alcuni comportamenti e atteggiamenti in linea con la sua cultura.

Si utilizza l'espressione *tattiche di socializzazione lavorativa*, sottintendendo come un trasferimento lavorativo, sul piano della sua rilevanza psicologica, dipenda da specifici fattori:

- il grado di novità della situazione e il numero dei suoi elementi caratteristici;
- la valenza della nuova situazione (positiva o negativa);
- la volontarietà del passaggio;
- la continuità o la discontinuità rispetto alle esperienze precedenti
- il controllo degli elementi implicati;
- la presenza o meno di sostegni sociali;
- il valore che viene attribuito alla gestione positiva della situazione stessa.

Van Maanen e Schein (1979) si riferiscono alla *socializzazione istituzionale* nel considerare una serie di modalità che facilitano il neofita nell'adesione ai ruoli previsti, mentre parlano di *socializzazione individuale* quando sono prese in causa tattiche incentrate sulle persone, grazie alle quali si sviluppi un approccio specifico allo svolgimento dei ruoli lavorativi.

Gli autori propongono sei *tattiche di socializzazione* utilizzabili dal management al fine di influenzare l'esperienza di socializzazione organizzativa:

- *Tattica collettiva*: consiste nel raggruppamento dei neofiti i quali vengono esposti a una serie di informazioni ed esperienze comuni. Si contrappone alla possibilità di far vivere un'esperienza differenziata e unica presente, invece, nella tattica individuale.
- *Tattiche formali*: consistono nella rigida separazione tra neofiti e membri più anziani, al fine di prepararli all'inserimento nel processo produttivo e di agevolare l'apprendimento di norme e di atteggiamenti appropriati. Tali tattiche si contrappongono a quelle informali, grazie alle quali l'apprendimento avviene semplicemente attraverso l'osservazione diretta del lavoro.
- *Tattiche sequenziali*: implicano una serie di passi successivi l'uno all'altro, finalizzati all'assunzione di un determinato ruolo lavorativo e sono contrapposte a quelle casuali.
- *Tattiche prefissate*: prevedono tempi precisi funzionali all'assunzione di particolari ruoli e sono contrapposte a quelle variabili.
- *Tattiche seriali*: presumono che il neofita sia affiancato da un collega con molta esperienza il quale funge da modello di riferimento. All'opposto si configura la possibilità di favorire nel neo assunto lo sviluppo autonomo delle modalità di assunzione di ruolo (tattiche separatiste).
- *Tattiche di investitura*: si basano sul riconoscimento dell'identità del neo assunto e delle sue caratteristiche personali. Al contrario, la disconferma di queste ultime conduce a un supporto sociale, da parte degli altri membri dell'organizzazione, estremamente ridotto.

Jones (1986) rappresenta le sei tattiche appena descritte, mediante una struttura a tre fattori:

- le *Tattiche sociali* (seriali e di investitura): sono quelle che influenzano il processo di apprendimento del neo assunto;
- le *Tattiche di contenuto* (sequenziali e fisse): riguardano le informazioni specifiche che vengono trasmesse ai neofiti;
- le *Tattiche di contesto* (collettive e formali): sono relative alle modalità con cui le organizzazioni trasmettono le informazioni e al contesto di riferimento.

Tra i processi di socializzazione al lavoro, uno dei più noti e maggiormente adottati è il cosiddetto *tirocinio* o *stage*, finalizzato a un coinvolgimento dei soggetti, ad un'attribuzione di significati concreti a quanto precedentemente studiato e a un consolidamento delle loro competenze.

Il tirocinio dovrebbe essere sempre finalizzato alla costruzione di una nuova identità dell'io-lavoratore, caratterizzata dalla progressiva assunzione di re-

sponsabilità e dalla conquista di una sempre maggiore autonomia.

Tra le forme di supporto alla transizione lavorativa, quelle maggiormente note sono:

- il *mentoring*: basato sulla relazione di fiducia e di ascolto con un referente che rappresenti la cultura e i valori dell'organizzazione e finalizzato alla valorizzazione delle potenzialità del neofita;
- il *coaching*: orientato alla valorizzazione del processo creativo del neofita. Le competenze del coach, ovvero del lavoratore esperto, sono, in questo caso, volte a facilitare la definizione degli obiettivi e l'assunzione di responsabilità del nuovo membro dell'organizzazione;
- il *tutoring*: basato sulla realizzazione di un progetto concordato, sull'attuazione di un percorso formativo sul campo, sul potenziamento delle competenze trasversali. Il tutor ha, inoltre, il compito di condividere con il neofita una serie di riflessioni sul significato dell'esperienza di tirocinio, rispetto ai progetti professionali futuri.

Secondo Sarchielli (2005) gli esiti di una buona socializzazione, che tenga conto di fattori personali, interpersonali e situazionali, si possono classificare nel modo seguente:

- caratteristiche e forma della traiettoria della carriera (posizioni, livello di remunerazione e di responsabilità);
- benessere psicologico: congruenza tra aspettative e realtà;
- capacità di prestazione: competenza sviluppata in uno specifico ruolo;
- livello di impegno e continuità nell'apprendimento: capacità di adattamento ai cambiamenti e capacità di modificare il proprio punto di vista;
- tipo di identità personale e sociale: motivazione, livello di impegno, senso di autoefficacia percepito, sentimento di appartenenza all'organizzazione, emozioni correlate;
- interazione sociale sperimentata: modalità di cooperazione e di gestione delle relazioni;
- interazione con l'organizzazione: grado di consapevolezza dei vincoli e delle opportunità e capacità di affrontare i problemi in base agli spazi di discrezionalità della situazione.

L'orientamento professionale e lo studio delle carriere

Il mondo del lavoro presenta, oggi, confini che possono essere definiti sempre più incerti e in continuo mutamento. Alcuni fattori contingenti che contribuiscono a un simile scenario sono, indubbiamente, la globalizzazione e la conseguente global economy, i mutamenti demografici e lo sviluppo tecnologico.

La linearità, la prevedibilità e i percorsi predefiniti nello sviluppo di carriera

lasciano, dunque, il posto a un contesto professionale scarsamente rassicurante, entro il quale si è chiamati a fronteggiare continui riassetamenti, costruendo e ricostruendo la propria esistenza e la propria storia professionale.

D'altra parte, il tempo che ogni persona dedica al lavoro è cresciuto progressivamente e la carriera individuale ha cominciato a essere considerata una dimensione basilare (Herr, 1996) di ogni individuo adulto. Se, infatti, inizialmente, essa implicava unicamente l'attività e i ruoli ricoperti, ora si riflette su molteplici aspetti della quotidianità (Campbell, Cellini, 1981).

Sul piano epistemologico, occorre accennare al fatto che il concetto di carriera sia di natura essenzialmente occidentale, applicabile, in prima battuta, alle moderne economie occidentali (e a quella giapponese) e, successivamente, alle economie emergenti del Sud Est Asiatico e della Cina (con alcune differenze).

I modelli tradizionali, nello studio delle carriere, evidenziano una relazione che si basa, fundamentalmente, sulla lealtà del dipendente, in cambio della sicurezza del posto di lavoro.

Altri elementi caratteristici sono: la possibilità di trascorrere la vita lavorativa all'interno della stessa azienda, la valutazione del successo in base al salario e alle promozioni, una direzione di carriera diretta dall'esterno, ovvero dall'Ufficio Personale dell'azienda stessa, l'avanzamento sulla base dell'anzianità.

Il lavoratore, in una simile ottica, ha un ruolo passivo ed è inserito in un contesto caratterizzato da una ridottissima mutevolezza.

A partire dagli anni Settanta, tale scenario comincia a trasformarsi conducendo progressivamente a cambiamenti di rilievo nelle strutture organizzative e in quelle sociali.

L'origine della psicologia dell'orientamento

Nei primi decenni del secolo scorso gli studi condotti sulle componenti psicosensoriali, alla base delle prestazioni individuali, hanno portato a indagare, quale obiettivo primario dell'orientamento, il livello di coincidenza tra attitudini individuali e caratteristiche richieste per lo svolgimento di una specifica professione.

Per Parsons (1909) le scelte di carriera devono essere compiute sulla base della coincidenza tra tratti personali e caratteristiche del lavoro, fondandosi essenzialmente su tre fattori: la conoscenza di sé (attitudini, interessi, risorse e limiti), la conoscenza dei diversi ambiti lavorativi (requisiti richiesti, prospettive, vantaggi e svantaggi) e l'analisi delle relazioni tra i precedenti due fattori.

Se le scelte professionali sono compiute razionalmente, l'obiettivo delle pratiche di orientamento deve essere essenzialmente informativo ovvero esse dovranno esplicitare le richieste di ciascuna professione, conferendo al sogget-

to un ruolo passivo. Lo spazio riservato all'autorealizzazione individuale è minimo, mentre l'attenzione è puntata sulla collocazione del soggetto giusto nel posto giusto.

Il *contributo della psicotecnica* ha ricevuto un notevole impulso, soprattutto, grazie all'introduzione dell'analisi fattoriale, come strumento statistico di analisi dei dati.

Gli studi statunitensi di questo periodo condussero alla costruzione di test, che tutt'ora vengono utilizzati. Ne sono esempi i DAT (*Differential Aptitude Test*) che riguardano le aree di ragionamento verbale, abilità numerica, ragionamento astratto, rapporti spaziali, ragionamento matematico, velocità e precisione, uso del linguaggio e i GAT (*General Ability Test*) che indagano il ragionamento verbale, astratto, numerico, spaziale.

Se, da un lato, si tratta di strumenti ancora utilizzati quali predittori della prestazione lavorativa, dall'altro il loro impiego si è concentrato prevalentemente nell'ambito della selezione del personale, mentre risulta decisamente ridotto nel campo dell'orientamento.

Un ulteriore filone di studi riguarda l'associazione tra l'*intelligenza* e le scelte professionali.

I due principali orientamenti di ricerca sono, in tale ambito, quello che considera l'intelligenza quale capacità generale che si esprime in tutte le forme di interazione con l'ambiente (*fattore g*) e quello che ne evidenzia, invece, la multifattorialità e le differenti dimensioni che la compongono. Dalla fine degli anni Trenta, in particolare, l'impiego dell'analisi fattoriale ha condotto studiosi come Thurstone a identificare diversi fattori dell'intelligenza, denominandoli abilità primarie.

Ad oggi, l'applicazione dei test nell'ambito dell'orientamento, si propone di voler cogliere la relazione tra le dimensioni dell'intelligenza e la possibilità di successo in determinati ambiti professionali. Tuttavia, risulta difficile evidenziare una corrispondenza chiara, dal momento che in alcune occupazioni, all'apparenza simili, vengano richieste abilità intellettive diverse tra loro. Ciò che, invece, risulta essere un miglior predittore del successo lavorativo è il livello generale di intelligenza (*fattore g*).

Un ulteriore contributo, alle origini della psicologia dell'orientamento, è fornito dalla teoria dell'*Adattamento al lavoro* (Davis, Lofquist, 1984) in base alla quale la soddisfazione lavorativa deriva dalla corrispondenza tra le abilità e i bisogni della persona e le caratteristiche del lavoro. Le modalità di adattamento individuali sono, tuttavia, analizzate ancora una volta come tratti stabili e non sul piano del loro processo di sviluppo, risolvendosi in una semplificazione delle caratteristiche personali e del contesto.

Secondo Sonnenfeld e Kotter (1982), le linee di ricerca al cui interno si sono sviluppati i modelli teorici relativi alle carriere sono storicamente tre: i modelli

disposizionalisti (Holland, 1973), i modelli interazionisti (Erikson, 1959; Levinson, 1978) e i modelli evolutivi (Super, 1980).

Holland: i modelli disposizionali e la relazione lavoratore – organizzazione

Un approccio che, nel campo dell'orientamento, è connesso alla psicologia della personalità è il modello disposizionale.

Esso postula una struttura latente interna alla personalità, costituita da una serie di tratti stabili, specifici dell'individuo, i quali condizionano le manifestazioni comportamentali e psicologiche nelle diverse situazioni.

Nell'ambito di tale corrente di pensiero, la teoria di Holland (1966) afferma come l'appartenenza a un certo tipo di personalità si esprima nella differenziazione delle scelte relative all'ambito lavorativo. L'Autore ritiene che gli individui cerchino e creino ambienti lavorativi confacenti alla manifestazione dei loro tratti comportamentali e che, dunque, la scelta professionale possa considerarsi una manifestazione della personalità.

La teoria di Holland parte dal presupposto che il comportamento individuale e organizzativo derivi dall'interazione tra il singolo e il suo ambiente di lavoro. Si tratta, dunque, di un modello concettuale che vede quale indice di buon adattamento (benessere individuale, produttività) la corrispondenza tra individuo e ambiente.

Gli assunti principali della teoria di Holland sono quattro.

Il *primo assunto* afferma che le persone possono essere categorizzate in base a sei tipi di personalità, distinguibili per il possesso di precise caratteristiche:

- individui realistici: sono orientati alla praticità, preferiscono attività tangibili e tecniche nelle quali sia possibile manipolare attrezzi, materiali e macchinari. Sono ricollegabili a professioni di tipo tecnico e ingegneristico;
- individui investigativi: prediligono attività nelle quali possano esplorare e acquisire nuove conoscenze. Sono caratterizzati da indipendenza, curiosità, creatività e senso critico. Tendono a evitare attività che implicino l'interagire con altre persone e si orientano verso professioni quali il chimico, il biologo, il sociologo;
- individui artistici: sono caratterizzati da immaginazione, originalità, senso estetico, indipendenza e interessati ad attività che consentano di creare e innovare. Evitano lavori di routine e prediligono compiti non strutturati e creativi. Le categorie professionali collegate a tale tipologia di individui includono essenzialmente gli artisti (musicisti, pittori, attori);
- individui sociali: prediligono attività di interazione con le persone, di formazione e informazione. Sono dotati di caratteristiche quali la gene-

rosità, il senso di sacrificio e la socievolezza. Le attività riconducibili a tale tipologia sono le professioni di aiuto e l'insegnamento;

- individui imprenditoriali: prediligono attività nelle quali possono influenzare e guidare le persone al raggiungimento di obiettivi personali e aziendali. Sono orientati al rischio e alla competizione e sono caratterizzati da ottimismo, fiducia in se stessi e tendenza alla persuasione e alla dominanza sociale. Le professioni elettive sono, per questa categoria, quelle finanziarie, politiche e legate alla giurisprudenza;
- individui convenzionali: sono conservatori, orientati prevalentemente alla precisione, alla metodicità. Evitano le situazioni non strutturate e preferiscono lavorare in ambiti quali la ragioneria, la gestione d'impresa e l'ufficio, in senso generale.

Holland ha sottolineato, ripetutamente, come la personalità di ciascuno risulti dalla combinazione delle varie tipologie RIASEC (dalle iniziali di ognuna di esse) e gli stessi strumenti empirici da lui utilizzati restituiscono le cosiddette *triplette* (insiemi di tre tipologie dominanti di personalità).

Una simile impostazione, pur riduttiva rispetto alla complessità dell'individuo, è stata ampiamente utilizzata nel counseling di carriera in quanto il soggetto, mediante un confronto tra la propria tripletta e quelle esposte nei cataloghi delle professioni, ha la possibilità di individuare in modo rapido dei corrispettivi tra le proprie caratteristiche e il mondo del lavoro.

Il *secondo* assunto postula che anche gli ambienti lavorativi si possano descrivere impiegando le medesime tipologie professionali. Essi, infatti, sono dominati da un particolare tipo di persona e possiedono caratteristiche organizzative e fisiche che tendono a far prediligere persone con tipologie simili.

Il *terzo* assunto evidenzia il fatto che le persone cerchino ambienti in grado di valorizzare le proprie caratteristiche e abilità. Secondo l'Autore un ambiente sociale avrà un funzionamento migliore laddove risultino simili le caratteristiche di personalità di chi opera al suo interno. Un'ottica simile, come è evidente, mortifica elementi quali la diversità, la creatività e anche il conflitto, intesi quali fattori essenziali per uscire dal conformismo e dalla staticità.

Nel *quarto* assunto si afferma che il comportamento dell'individuo sia il risultato dell'interazione tra le caratteristiche soggettive e l'ambiente sociale. La similarità tra caratteristiche individuali e dell'ambiente di lavoro sarà determinante nel garantire le condizioni ideali.

Holland delinea con maggiore precisione le relazioni tra tipologie e tra individui e ambienti mediante quelli che definisce *principi*.

Il principio di *coerenza* afferma che soggetti con caratteristiche di personalità simili tra loro saranno facilitati nell'inserimento in un determinato contesto lavorativo, rispetto a soggetti con tipologie poco coerenti.

Il principio di *congruenza* afferma che l'interazione tra individui e ambienti sarà tanto migliore quanto saranno più simili le tipologie che li caratterizzano.

Il principio di *differenziazione* si riferisce alle differenze di punteggio tra tipologie di personalità: più marcate saranno, maggiore sarà il grado di differenziazione della personalità del soggetto.

Il principio di *identità* deriva da una consapevolezza delle proprie caratteristiche e priorità e dovrebbe guidare le scelte di carriera della persona durante il corso della vita.

La teoria di Holland può essere rappresentata anche in forma grafica, mediante un esagono che rappresenta la distanza psicologica tra i tipi. Ogni profilo personale può essere descritto rispetto agli indici di coerenza, differenziazione e identità, rilevabili attraverso la somministrazione di test che attribuiscono al soggetto un punteggio inerente ciascun tipo professionale.

L'aspetto carente della teoria di Holland riguarda, in particolare, l'impossibilità di valutare l'effetto di variabili in essa non prese in considerazione, quali ad esempio l'effetto di rinforzo che può condizionare i comportamenti individuali.

Erikson e Levinson: le teorie interazioniste

Il modello interazionista sostiene che la personalità si possa considerare la risultante dell'interazione dinamica tra variabili situazionali e variabili personali. Da un lato, le interazioni tra individuo e ambiente sono determinanti del comportamento; dall'altro, l'individuo risulta protagonista delle interazioni con l'ambiente, dal momento che la sua interpretazione della situazione (componente cognitiva ed emotiva) risulta fondamentale nella definizione delle modalità di interazione.

Si può, dunque, parlare di ambiente *soggettivo*, al fine di indicare come gli individui interpretino la situazione data in termini di opportunità, di vincoli, di ostacoli e di risorse nell'ottica del raggiungimento dei propri obiettivi.

La teoria degli Stadi dell'Io (1959) e la teoria dei Compiti Evolutivi di Levinson (1978) non sono vere e proprie teorie sulle carriere, ma modelli che riguardano l'intera vita degli individui.

Tra gli stadi postulati da Erikson (otto in tutto, dalla nascita all'età adulta), sono due quelli che si possono mettere in relazione con l'età lavorativa dell'individuo: il settimo (età adulta) e l'ottavo (età matura).

Nel settimo stadio l'individuo si occupa della condizione raggiunta nel corso degli anni precedenti, contrastando l'idea di stagnazione derivante dal senso di stabilità raggiunta (dilemma generatività/stagnazione); mentre nell'ottavo sta-

dio si raggiunge la piena consapevolezza e si valorizzano le esperienze precedenti (integrità dell'io/disperazione).

Levinson imposta, invece, il suo modello teorico su nove stadi, dall'età adulta alla vecchiaia, sottolineando come nel corso della vita si alternino periodi di stabilità a periodi di transizione. I primi consentono all'individuo di concentrarsi sugli aspetti importanti della propria vita e di ricaricarsi mediante riserve di energia.

La visione offerta da entrambi i modelli non implica considerazioni sulla rilevanza di possibili influenze esterne rispetto alla differenziazione dei processi evolutivi e, dunque, risulta non applicabile a contesti complessi e mutevoli come quello attuale.

Super: la prospettiva evolutiva e lo sviluppo di carriera

L'approccio evolutivo rappresenta una delle correnti teoriche di maggior successo nel secondo dopoguerra e si fonda sull'analisi dei mutamenti di specifiche variabili psicologiche (motivazioni, valori, capacità decisionali) nel corso del tempo.

L'approccio di Super (uno tra gli autori più autorevoli nello studio del rapporto uomo – lavoro) allo studio delle carriere considera lo sviluppo professionale quale percorso che si evolve nel corso dell'intera vita dell'individuo e che si configura come un costante tentativo di implementare concetti di sé differenti (in senso cronologico) nelle decisioni formative e professionali (approccio arco di vita – spazio di vita).

Negli anni ottanta si assiste alla maturazione della sua teoria, includendo nei suoi interessi di ricercatore, non solo lo sviluppo della carriera professionale in senso stretto, ma gli aspetti del sociale e analizzando il rapporto carriera – contesto.

Al fine di illustrare la teoria dello spazio e del corso di vita, Super si avvale di una rappresentazione grafica – l'arcobaleno di carriera – che integra le due dimensioni considerate: lo sviluppo dell'individuo e i ruoli sociali che può impersonare.

Tali ruoli (bambino, studente, uomo/donna/nel tempo libero/nel lavoro, cittadino, padre/madre) non sono caratteristici di un solo specifico periodo di vita, ma possono essere presenti in maniera diffusa e si caratterizzano per il diverso peso che detengono nelle diverse fasi di sviluppo.

Nella concezione di Super le fasi (*life stage*) dello sviluppo di carriera (*career development*) che si delineano nell'arco di vita (*life span*) sono le seguenti:

- la fase di *crescita*: va dalla nascita ai 14 anni ed è caratterizzata dal fatto che il concetto di sé si integra progressivamente grazie all'apporto di modelli esterni (famiglia e società). In tale fase sono importanti le situa-

zioni nelle quali i giovani sperimentano, per mezzo di simulazioni, nuovi comportamenti e ruoli, fondamentali per l'emergere di interessi e per il riconoscimento delle proprie capacità;

- la fase di *esplorazione*: va dai 14 ai 25 anni circa e vede il giovane impegnato a sperimentare le opportunità professionali e i limiti dettati dall'ambiente esterno. A sua volta, la fase di esplorazione si divide in una sotto fase *provvisoria*, caratterizzata da una preferenza orientativa nei confronti di un ambito lavorativo generico; in una sotto fase di *transizione* nella quale si delinea una preferenza più precisa e in una sotto fase *prova* nella quale la preferenza elaborata si attiva con l'ingresso nel mondo del lavoro;
- la fase di *stabilizzazione e progresso*: si conclude intorno ai 45 anni ed è caratterizzata dall'espressione delle proprie potenzialità in ambito professionale. Le sotto fasi che la compongono sono: la sotto fase di *apprendistato* con la conseguente stabilizzazione della scelta di carriera e quella di *consolidamento* in cui si raggiunge l'asestamento del proprio status lavorativo;
- la fase di *mantenimento*: è caratterizzata dalla staticità della condizione acquisita e si conclude con l'ingresso nell'età pensionabile;
- la fase di *declino*: caratterizzata dal pensionamento e, dunque, dal cambiamento del ruolo sociale del soggetto.

Gli ultimi contributi di Super (1987, 1992) conferiscono una maggiore autonomia all'individuo rispetto alla propria carriera, sottolineando come alcune transizioni, lavorative e non, spingano le persone a indirizzarsi verso alcuni ruoli sociali specifici. Super e Knasel (1981) coniano il termine *adattabilità di carriera*, indicando con esso il grado di prontezza con il quale si può far fronte ai cambiamenti professionali.

La concettualizzazione di Super, sebbene sia costruita con un taglio prettamente applicativo, appare, oggi, difficilmente adattabile a un contesto professionale instabile in relazione al quale risulta poco probabile l'attraversamento delle varie fasi nell'ordine previsto.

Valori professionali e centralità del lavoro

La letteratura sui valori è antichissima se si considera che già Aristotele e Platone si ponevano il problema di cosa sostenesse le nostre azioni e su quali basi si potesse giudicare una determinata esperienza.

L'influenza dei valori professionali sullo studio vocazionale e sull'orientamento si è accentuata a partire dagli anni Cinquanta conducendo alle considerazioni a riguardo di molteplici studiosi.

In generale, i valori si possono considerare caratteristiche corrispondenti ad aspirazioni personali che si distinguono per il loro essere intrinseci (ovvero imperniati sulla realizzazione di sé) o estrinseci (centrati sul lavoro e sul suo valore strumentale).

Super (1980) tenta di definire le peculiarità dei valori rispetto a termini affini. Ad esempio, sostiene che mentre i bisogni sono manifestazioni di condizioni fisiologiche e agiscono in funzione della sopravvivenza, i valori sono il risultato di processi di socializzazione e conducono ad alcuni obiettivi complessi.

I valori professionali, nello specifico, indirizzano le preferenze della persona verso specifici ambiti professionali.

Tuttavia, non sempre accade che le persone scelgano un determinato lavoro in funzione dei propri valori. In generale, è possibile considerare, in una prospettiva individuale, il fatto che le persone facciano riferimento, rispetto al lavoro, a due sistemi di valori, privilegiati in base alle differenze tra gli individui stessi:

- i valori intrinseci al lavoro, legati, ad esempio, alla possibilità di apprendere, di sperimentare situazioni interessanti, di autonomia e di responsabilità e alla possibilità di contribuire in prima persona a processi di crescita e di sviluppo;
- i valori estrinseci del lavoro, intesi in termini di opportunità di guadagni soddisfacenti, sicurezza e garanzia di un determinato status sociale.

Per quanto concerne la prospettiva sociale, relativamente ai valori, sono state condotte numerose ricerche grazie alle quali è emerso un dato importante: si osserva una variazione rilevante nel grado di centralità del lavoro in rapporto alla progressione della propria esperienza lavorativa. I lavoratori che hanno maggiormente faticato nella ricerca di una occupazione e che si trovano nella condizione di poterla perdere sono quelli che sottolineano la salienza dell'attività lavorativa stessa.

In una prospettiva psicosociale, oltre ai valori, vengono presi in considerazione ulteriori elementi che contribuiscono a valutare gli effetti dei cambiamenti nella vita lavorativa: le caratteristiche del contesto, in base al quale può essere effettuata un'analisi della prestazione lavorativa; gli scopi del comportamento lavorativo; le funzioni del lavoro che pongono in una relazione equilibrata la persona e il contesto sociale.

Sviluppo dell'identità vocazionale

L'approccio inerente lo sviluppo dell'identità vocazionale considera l'orientamento quale processo che accompagna l'intera vita dell'individuo e ne coinvolge la globalità delle caratteristiche.

Uno studio significativo, a riguardo, è quello di Dumora (1990) nel quale l'autrice, analizzando le aspettative relative al proprio futuro nel periodo tra gli 11 e i 16 anni, mette in evidenza come esse si costruiscano mediante tre processi di riflessione.

La riflessione comparativa consiste nel mettere in relazione alcuni elementi del sé con elementi della professione e nell'identificazione con una persona che svolge il lavoro di interesse, nell'ambito del contesto sociale di appartenenza.

La riflessione probabilistica è influenzata prevalentemente dall'esperienza vissuta nel proprio contesto scolastico, mentre la riflessione implicativa si basa su un confronto tra mezzi e fini per confermare o perdere l'interesse nei confronti della professione considerata.

Per Gottfredson (1996), invece, lo sviluppo vocazionale dipende essenzialmente dallo sviluppo cognitivo che consente la progressiva costruzione del concetto di sé e di una mappa delle professioni. La scelta professionale deriva, secondo l'autore, da una selezione di alcuni elementi della mappa, sulla base delle proprie preferenze e delle opportunità offerte dall'ambiente.

In generale si è evidenziato come i processi di costruzione dell'identità vocazionale siano legati all'identità sociale e al mantenimento di una rappresentazione positiva del gruppo di appartenenza.

Le transizioni lavorative e la flessibilità

A partire dalla fine degli anni Settanta, gli studiosi hanno indirizzato il proprio interesse sui cambiamenti di stato occupazionale, mettendo in discussione i modelli lineari delle carriere, come quello di Super, nel quale le transizioni sono considerate quali avvenimenti attesi, entro un processo stadiale che implica, in ogni caso, un avanzamento.

La prospettiva inerente le transizioni lavorative si è progressivamente evoluta al punto di considerarle "momenti critici" caratterizzanti la carriera, i quali comportano uno stato di temporanea disorganizzazione e una conseguente attivazione delle risorse individuali, al fine di superare una possibile minaccia per la propria identità.

Schlossberg, Waters, Goodman (1995) evidenziano il carattere di rottura e di imprevedibilità di talune transizioni lavorative. Per gli autori, la transizione lavorativa è un avvenimento o assenza (di un avvenimento previsto) che ha come effetto quello di trasformare le relazioni, le abitudini, le credenze e i ruoli (individuali).

Juntunen e Atkinson (2002) hanno individuato diversi tipi di transizione distinguendo tra quelle:

- di mantenimento: cambiamento professionale senza un cambio di azien-

da o mansione;

- di avanzamento: miglioramento della propria posizione;
- di ingresso o re – ingresso: qualora si acceda per la prima volta al mondo del lavoro o vi si rientri dopo un periodo di disoccupazione;
- *leave or seek*: basate sulla decisione da parte del lavoratore di cambiare la propria carriera.

Heppner e Scott (2006) hanno distinto le transizioni volontarie e involontarie e, rispetto alle prime, sono stati messi in evidenza (Ibarra, 2006) i fattori che le influenzano:

- fattori contestuali: elementi caratteristici del mercato del lavoro o ruolo degli intermediari quali, ad esempio, le agenzie per il lavoro;
- concetto di sé: identità professionale;
- reti sociali: famiglia, rete di amici, colleghi di lavoro;
- eventi scatenanti: mutamenti relativi alla famiglia, alla condizione di salute, all'azienda stessa.

L'ingresso nel mondo del lavoro

Il tema dell'ingresso nel mondo del lavoro è stato ed è, tuttora, oggetto di una serie di riflessioni, soprattutto, inerenti i giovani e i processi di socializzazione che si verificano precedentemente e al momento dell'inserimento nelle organizzazioni.

Il divenire lavoratore implica il progressivo coinvolgimento in un contesto organizzativo, tecnico e sociale complesso.

In base alla formazione scolastica, l'incontro con il lavoro può realizzarsi in maniera diversificata rispetto ad alcuni elementi chiave. Il tempo: in termini di stabilità dell'impiego; il luogo: l'azienda o il lavoro a domicilio; la fase di sviluppo della persona; il modo in cui il lavoro si svolge: lavoratore dipendente, lavoratore autonomo o libero professionista.

Nel periodo precedente l'ingresso nel contesto lavorativo si assiste a una progressiva costruzione dell'immagine della futura occupazione e al delinearsi di specifiche preferenze professionali. Fanno parte di tale fase anche la scelta delle opportunità per intraprendere un determinato percorso lavorativo e l'esplorazione del contesto di interesse attraverso, ad esempio, borse di studio e stage.

Gli studi relativi al tema dell'ingresso nel mondo del lavoro si diversificano tra loro, in particolare, in relazione all'attenzione che essi rivolgono, da un lato, ai processi di scelta, precursori dell'ingresso lavorativo, dall'altro, alle condizioni inerenti la transizione verso un nuovo lavoro.

Gli anni recenti sono, più che mai, caratterizzati dalla problematica dell'in-

contro tra domanda e offerta di lavoro, dal momento che la scolarizzazione di massa (anche a livelli di istruzione elevati) ha progressivamente disconfermato la corrispondenza tra alto livello di scolarizzazione e alto posizionamento sociale e professionale.

Relativamente all'ingresso nel mondo del lavoro, uno degli aspetti maggiormente studiati è il *compromesso*, ovvero il processo di selezione, da parte della persona, di determinate alternative professionali, in funzione di opportunità e barriere.

Gati (1986, 1993) distingue tre diversi aspetti del compromesso: la considerazione di una possibilità occupazionale nonostante la sua scarsa appetibilità; il cambiamento dell'importanza di alcuni aspetti in relazione ad altri; la capacità di considerare nuovi livelli di confronto rispetto a quelli impiegati in precedenza.

Numerosi studi hanno evidenziato come il successo professionale sia influenzato dal successo individuale nel passaggio dal mondo della formazione a quello del lavoro (Worthington e Juntunen, 1997; Blustein, Chaves, Shirin, Bhati *et al.*, 2002), giungendo a concludere che il differente accesso alle risorse e il tipo di barriere incontrate durante gli anni della formazione e nella transizione dalla scuola al lavoro influenzano il significato che gli individui appartenenti a diverse classi socio – economiche attribuiscono al lavoro e alla soddisfazione lavorativa futura.

Autori come Greenberger, Steinberg e Ruggiero (1982) individuano tre aspetti qualificanti del lavoro giovanile nell'opportunità di imparare, di esercitare un certo grado di autonomia e di instaurare relazioni sociali. Tali elementi rischiano di essere inficiati dal fenomeno del lavoro precario che, oggi, in realtà non colpisce solamente i giovani e che si esplica mediante differenti forme di sotto-lavoro.

Gundersen e Wald (2006) ne identificano tre aspetti principali: una dimensione temporale: meno tempo dedicato al lavoro e/o in forma intermittente; dimensione legata alle competenze: sfruttamento delle competenze del lavoratore solamente parziale; dimensione legata allo sforzo investito.

La transizione rappresentata dall'ingresso nel mondo del lavoro implica una vera e propria ristrutturazione cognitiva, connessa con la difficoltà che l'individuo vive nel dirigere con chiarezza le proprie decisioni, nel risolvere i problemi connessi con l'esperienza lavorativa in modo autonomo e nell'affrontare il giudizio altrui.

Mutamenti nella condizione di lavoro e sviluppo di carriera in età adulta

Le attuali condizioni del lavoro e l'aumento delle forme di lavoro flessibile

hanno determinato una riformulazione delle teorie sullo sviluppo di carriera in età adulta. Alle persone, infatti, viene chiesto di attribuire un significato a percorsi professionali sempre più discontinui, caratterizzati da mobilità, delocalizzazione, ricollocamenti professionali e di rispondere in maniera adattiva attraverso una gestione autonoma della propria carriera e delle sue evoluzioni e trasformazioni.

Con il termine *replacement* si indica sia il cambiamento volontario di occupazione, sia le trasformazioni che si attuano nella propria condizione lavorativa a causa di eventi esterni, i quali implicano una modifica della percezione del proprio lavoro da parte dell'individuo.

Un tipo di transizione che si sta diffondendo in maniera significativa in molte realtà organizzative è la *delocalizzazione*. La ricerca di nuovi mercati ha avuto come effetto un aumento dell'offerta di manodopera a basso prezzo alla quale è seguita una delocalizzazione massiccia degli impianti produttivi. Un simile fenomeno ha condotto, progressivamente, a una riduzione della competitività delle restanti organizzazioni occidentali e a una visione da parte del management orientata al profitto a breve termine, con una conseguente assenza di politiche economiche lungimiranti e di sostegno (Lo Presti, 2006).

Il cambiamento lavorativo può, dunque, essere subito (ad esempio, quando il management decide il trasferimento dei dipendenti presso una sede diversa) oppure può essere frutto di una decisione del lavoratore.

Alcuni studiosi hanno condotto un'analisi inerente la cosiddetta "crisi di mezza età" e sulle sue conseguenze sulla vita lavorativa, avvalendosi della prospettiva evolutiva e facendo riferimento allo stadio di generatività versus stagnazione teorizzato da Erikson (1963).

Le teorie di Costa e McCrae (1989) evidenziano come la crisi professionale non sia da considerarsi necessariamente quale fenomeno negativo, in quanto caratterizzata da un passaggio evolutivo.

Relativamente al periodo adulto Thompson, Lindeman e Super (1988) hanno utilizzato il termine *recycling* al fine di indicare periodi di cambiamento sostanziale della propria carriera, anche in età adulta/avanzata, caratterizzati da una capacità adattiva nell'affrontare il cambiamento.

Gli attuali percorsi di carriera si presentano come tutt'altro che lineari ed è su di essi che si concentra maggiormente la letteratura.

Anche Bejian e Salomone (1995) hanno appoggiato una simile prospettiva, definendo "rinnovamento di carriera" la fase in cui i lavoratori, dopo aver considerato stabilizzata la propria situazione lavorativa, attraversano un periodo di dubbio e rimettono in discussione quanto ottenuto (solitamente tra i 35 e i 45 anni). In tale fase, le persone possono sia investire nell'accrescimento delle proprie competenze, sia indirizzarsi alla ricerca di un nuovo lavoro, sia, infine, rivisitare la propria scala di priorità, dedicando spazi e tempi inediti alle diverse

sfere della loro vita.

Il modello di sviluppo della carriera in età adulta proposto da Power e Rothausen (2003) evidenzia come le differenze individuali, nella fase centrale della propria carriera, dipendano dai risultati di tre momenti di sviluppo: la definizione attribuita al proprio lavoro (influenzata da elementi sia soggettivi che oggettivi); l'evoluzione prevista nel proprio settore professionale; l'evoluzione della carriera, in termini di aspirazioni rispetto a un ruolo/posizione da ricoprire. Le quattro possibili direzioni di sviluppo sono, secondo il modello, le seguenti:

- sviluppo diretto al compito: aggiornamento delle proprie competenze, mantenendo lo stesso ruolo lavorativo;
- sviluppo specialistico: specializzazione nel proprio ruolo da parte del lavoratore;
- sviluppo di nicchia: tentativo di raggiungere un ruolo direttivo nell'ambito di una specifica funzione;
- sviluppo verticale: tentativo di raggiungere i vertici dell'organizzazione.

La scelta della direzione determina tre diversi livelli di sviluppo della carriera in età adulta:

- sviluppo orientato al proprio posto di lavoro: consolidamento della propria posizione mediante strategie adattive rispetto al mutamento del contesto (corrispondente allo stadio di stabilizzazione di Super);
- sviluppo orientato al mantenimento della propria attività lavorativa: investimento nell'aggiornamento finalizzato al mantenere stabile il proprio livello di prestazione (paragonabile allo stadio di mantenimento di Super);
- sviluppo orientato alla crescita professionale: rilettura della propria storia professionale e delle prospettive future (recycling).

Anche l'insoddisfazione lavorativa o la mancanza di congruenza tra le proprie caratteristiche di personalità e quelle dell'organizzazione di appartenenza, così come la mancanza di oggettive possibilità di crescita sono fattori che possono condurre a un abbandono volontario del proprio posto di lavoro.

Alcune ricerche hanno, inoltre, indagato il ruolo dei cosiddetti *sopravvissuti* ai licenziamenti operati dalle aziende.

Kernan e Hanges (2002) hanno evidenziato, mediante le loro ricerche, che quanto maggiore era il livello di giustizia nei confronti di licenziati e sopravvissuti percepito dai lavoratori, tanto maggiore si rivelava la relazione tra individuo e organizzazione e la stessa prestazione lavorativa.

Nuove prospettive concettuali sulle carriere

Al fine di riconsiderare le concettualizzazioni teoriche sulle carriere, alla luce dei grandi cambiamenti economici in atto, gli studiosi hanno proposto nuovi contributi teorici atti a fornire spunti complementari, rispetto alle teorie classiche sull'argomento, soprattutto, nell'ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni.

Secondo Cohen, Duberley e Mallon (2004) e Young e Collin (2004) le carriere sono il frutto di una mediazione – interazione tra l'individuo e il suo contesto di appartenenza, caratterizzato da specificità storiche e culturali. Ne consegue che lo stesso processo di studio sia influenzato socialmente e che dunque sia impossibile una semplificazione di una simile realtà o una omogeneizzazione delle considerazioni a riguardo.

Un importante concetto descritto da Gershuny (1993) è quello di *immobilità di carriera* e si riferisce al progressivo ritardo, registrato in seguito a un maggiore livello formativo, nell'accesso al mondo del lavoro, dal quale deriva il rischio di entrarvi in età già relativamente matura, riducendo le possibilità di trovare un impiego in linea con i propri studi.

I concetti di *Protean career* (carriera versatile) e di *Boundaryless career* (carriera priva di confini) hanno trovato, in anni recenti, un'ampia possibilità di applicazione, soprattutto, nei servizi consulenziali sulle carriere e nello studio dei contesti organizzativi.

La teorizzazione inerente la carriera versatile, sviluppatasi negli anni settanta, in seguito ai macro cambiamenti che hanno interessato soprattutto le grandi organizzazioni produttive americane, è stata reinterpretata da Hall (2004), riferendosi alle nuove meta – competenze lavorative legate alla consapevolezza di sé e alle capacità adattive. Lo scenario attuale impone, in un certo senso, al lavoratore di contrattare il proprio rapporto con l'organizzazione, evitando di subirlo in maniera passiva e considerando la propria posizione professionale quale tappa nel percorso di sviluppo di carriera e non quale meta finale, immutabile.

In relazione alla *new economy* e, dunque, alla deverticalizzazione delle organizzazioni e all'inserimento di nuovi attori economici nel processo produttivo, De Filippi e Arthur (1996) hanno fornito una definizione di *Boundaryless career*, caratterizzata da transizioni lavorative attraverso stati occupazionali, organizzazioni, ruoli e mansioni differenti.

Il concetto di carriera versatile concentra il proprio focus sul ruolo dell'individuo nel fornire autonomamente un orientamento alla propria carriera, mentre il concetto di carriera priva di confini si impernia sulle opportunità offerte dalle trasformazioni caratterizzanti le attuali organizzazioni.

Al di là della provenienza disciplinare dei diversi approcci, l'attitudine degli addetti ai lavori nell'ambito dell'orientamento e del ricollocamento professionale, dovrà essere prevalentemente quella di approdare a un'integrazione de-

gli specifici contributi, soprattutto, in funzione di interventi mirati di gestione (outplacement, trasferimento, definizione dei ruoli, certificazione delle competenze) delle risorse umane coinvolte nel cambiamento.

La flessibilità lavorativa

Le nuove concettualizzazioni sulle carriere e l'introduzione di modelli non lineari di sviluppo professionale sono legate a un'ampia riflessione su come gli effetti della globalizzazione, in termini di flessibilità e riorganizzazioni aziendali, si riflettano sui percorsi individuali. La situazione attuale del mercato del lavoro promuove, senza dubbio, un rapporto inedito tra domanda e offerta traducibile, nell'ottica dei lavoratori, da un lato, nell'emergere di nuove opportunità, dall'altro, nell'instabilità lavorativa e nella precarietà.

Gli attuali avanzamenti tecnologici, inoltre, non possono che contribuire ai mutamenti dello scenario lavorativo, rendendo ancora più pervasivi i cambiamenti aziendali e, conseguentemente, la flessibilità del lavoro stesso.

Alle organizzazioni sono richieste nuove capacità di adattamento, relativamente a: flessibilità interna ed esterna; segmentazione del mercato del lavoro; motilità del lavoro e incremento delle nascite e della mortalità delle imprese (Signorelli, 2004).

Il tema della flessibilità è stato trattato dai diversi autori in modo piuttosto controverso, sfociando, in termini generali, in due posizioni culturali opposte. La prima ritiene la flessibilità un mezzo grazie al quale possa aumentare la competitività delle imprese. L'accezione positiva con la quale si osserva la flessibilità deve, in questo caso, essere sostenuta da pratiche orientate al miglioramento costante della qualità del lavoro e alla formazione continua dei lavoratori coinvolti.

La posizione culturale che evidenzia, invece, gli aspetti negativi della flessibilità si riferisce alle scarse garanzie offerte ai lavoratori, con conseguenze sul piano economico (reddito incerto) e sociale (scarso sentimento di appartenenza) che ne inficiano le condizioni di vita e lavoro.

È un dato di fatto, comunque, nella maggioranza dei casi, che la flessibilità lavorativa non si presenti quale scelta autonoma del lavoratore, bensì quale condizione imposta all'individuo, impossibilitato a mantenere la propria condizione iniziale.

Al fine di comprendere come la flessibilità possa determinare effetti eterogenei in base ai sistemi lavorativi coinvolti, è risultato determinante il contributo di Herzberg, Alic e Wial (1998).

Gli Autori hanno coniato l'espressione *ansia economica* dovuta, in base alle loro considerazioni, all'abbassamento dei salari, alla mancanza di mobilità ver-

ticale (possibilità di crescita per coloro che hanno profili di livello medio) e lo stallo produttivo, in particolare, nel settore dei servizi (quello che sino a tempi relativamente recenti era caratterizzato dallo sviluppo maggiormente rapido e intenso).

La riflessione degli Autori verte, inoltre, sui sistemi di lavoro, considerati in termini di approcci adottati dall'organizzazione per orientare la produzione dei beni o servizi e controllare la performance dei lavoratori.

Nello specifico, vengono individuati quattro sistemi di lavoro che si differenziano tra loro in funzione di elementi peculiari.

Il primo sistema di lavoro è definito *a elevata autonomia e specializzazione* e riguarda, prevalentemente le mansioni dirigenziali e quelle tecniche. A partire dagli anni novanta, si assiste al progressivo inserimento delle organizzazioni all'interno di partnership professionali o network, con una riduzione delle gerarchie di tipo verticale. I percorsi di carriera che, in un tale contesto, vengono prefigurati per il futuro, saranno prevalentemente connotati come "senza confini" tra un'azienda e l'altra (*boundaryless*), con la possibilità di trasferimento delle proprie competenze.

Il secondo sistema di lavoro viene definito quale *semiautonomo*. Riguarda, secondo gli autori, soprattutto, le mansioni di supervisione su lavoratori da formare, caratterizzate dallo sviluppo di competenze specifiche, applicabili alla realtà organizzativa di riferimento e, dunque, difficilmente trasferibili ad altri contesti aziendali. I cambiamenti organizzativi degli ultimi anni favoriranno una piccola parte di tali professionisti che continueranno a svolgere funzioni di controllo e formative, trasversalmente, all'interno di più organizzazioni contemporaneamente, rendendo le proprie carriere maggiormente autonome e dotate di un elevato grado di specializzazione.

I sistemi di lavoro *altamente razionalizzati* sono, invece, caratterizzati da una limitata autonomia individuale e dall'esecuzione pedissequa di prescrizioni inerenti le mansioni e le pratiche lavorative. Secondo Herzenberg e colleghi, tale sistema di lavoro sarà destinato a scomparire a causa dei progressi tecnologici e, relativamente ai percorsi di carriera dei lavoratori coinvolti, viene prospettata una progressiva mobilità inter-aziendale, già registrabile a partire dagli anni novanta.

Il quarto tipo di sistema di lavoro è quello *non razionalizzato ad alta intensità di forza lavoro*, caratterizzato da una produttività dipendente dalla performance del lavoratore, da un lato, autonomo, dall'altro, limitatamente specializzato. La prospettiva futura per i lavoratori coinvolti, secondo gli Autori, sarà, grazie agli avanzamenti tecnologici, un orientamento verso mansioni maggiormente gratificanti, con una maggiore mobilità tra organizzazioni diverse. L'ottica è, infatti, quella di produrre al meglio, con un minore impiego di personale, ma anche con una maggiore autonomia dei lavoratori.

Recuperando una prospettiva centrata sull'individuo, ciò che emerge è una progressiva condizione di estraneità del lavoratore post – moderno, dovuta a modalità di impiego talmente flessibili da minare la costruzione di legami professionali ed emozionali con l'organizzazione e la conseguente necessità di indirizzare gli interventi di sostegno al lavoratore, non tanto in termini di garanzie di stabilità, quanto piuttosto in relazione alla costruzione di un buon livello di autonomia individuale.

Le riflessioni sulla flessibilità permettono di identificare soggetti forti e soggetti deboli sul mercato del lavoro. I primi sono caratterizzati da un elevato grado di specializzazione tecnica e, mediante la sperimentazione volontaria di differenti forme di lavoro atipico, scelte non come ripiego, ma come possibilità per sviluppare la propria carriera, hanno una buona probabilità di restare nel mercato del lavoro. I soggetti deboli vivono, al contrario, in maniera ansiogena la flessibilità in quanto scarsamente adattabili e con una limitata progettualità. Soprattutto, per chi possiede una bassa qualifica è frequente un vissuto di precarietà e insicurezza.

Secondo La Rosa (1998) i fenomeni legati alla flessibilità si possono classificare in base alla peculiarità dei rapporti di lavoro e delle condizioni operative e riguardano:

- la flessibilità dell'entrata e uscita nel/dal mondo del lavoro;
- la flessibilità in termini di variazioni degli orari e dei tempi di lavoro in funzione delle esigenze organizzative e dei lavoratori;
- la flessibilità nel passaggio a ruoli diversi (funzionale);
- la flessibilità salariale in termini di rapporto tra salario e produttività o altri aspetti dell'impresa.

Se, da un lato, tale visione è maggiormente imperniata su aspetti giuridico-contrattuali, dall'altro la concettualizzazione di Sarchielli (2003) evidenzia le componenti psicologiche della flessibilità e la descrive dal punto di vista del vissuto soggettivo, individuando differenti tipologie:

- flessibilità fisico – geografica: è relativa alla mobilità del luogo di lavoro;
- flessibilità temporale: riguarda i tempi di lavoro e le norme ad essi collegate;
- flessibilità tecnologica: concerne il rapporto uomo – macchina nella distribuzione dei compiti;
- flessibilità funzionale: riguarda le forme di lavoro previste e le abilità richieste ai lavoratori;
- flessibilità occupazionale: è inerente le regole e i contratti di lavoro atipici;
- flessibilità spazio – temporale: concerne le differenti forme relazionali nelle organizzazioni (ad esempio, le forme di lavoro a distanza);

- flessibilità di carriera: si riferisce ai percorsi compiuti dagli individui nella vita lavorativa e alle differenti modalità di realizzazione.

Conseguenze della flessibilità e insicurezza lavorativa

Numerose ricerche hanno cercato di mettere in evidenza le caratteristiche dei lavoratori flessibili. In particolare Feldman, Doerpighaus e Turnley (1994) hanno indicato cinque aspetti rappresentativi:

- marginalità ambientale: senso di frustrazione conseguente allo scarso credito che riceve il loro lavoro;
- profezia che si autoavvera: visione pessimistica del futuro alimentata dalla profonda insicurezza che vivono costantemente;
- incertezza del proprio futuro: preoccupazione rispetto alla mancanza di tutele assicurative e assistenziali;
- scarsa rappresentatività e protezione sindacale – professionale: inadeguatezza nella presentazione delle possibili prospettive occupazionali da parte delle agenzie del lavoro;
- sottoutilizzo intellettuale e professionale: valutazione negativa delle proprie mansioni considerate scadenti e poco motivanti.

I lavoratori contingenti sono descritti in modo differente a seconda degli autori e dell'ambito disciplinare di riferimento ma, in generale, le caratteristiche che li connotano sono, essenzialmente tre:

- il non ricoprire le medesime posizioni dei lavoratori classici all'interno delle organizzazioni;
- le ore settimanali sono inferiori rispetto a quelle dei lavoratori permanenti;
- le possibilità di crescita professionali sono limitate a causa del tipo di contratto e del compito assegnato.

Secondo altri autori (Jacofsky, Peters, 1987), le conseguenze di un turnover costante e delle limitate possibilità di sviluppo professionale si traducono in una minore affidabilità dei lavoratori atipici (minore presenza al lavoro e incompletezza dei compiti assegnati), in un limitato senso di responsabilità rispetto alle richieste organizzative e nell'onerosità, da parte dell'organizzazione, nel garantire una loro integrazione con i lavoratori permanenti.

Connelly e Gallagher (2004) individuano quattro tipi di lavoro temporaneo:

- il primo tipo riguarda la somministrazione di lavoro che implica la presenza concomitante di tre soggetti: l'impresa fornitrice (il somministratore), l'impresa utilizzatrice (l'utilizzatore) e il lavoratore. Tale accordo si traduce in un'intesa commerciale tra somministratore e utilizzatore e in un rapporto di dipendenza del lavoratore rispetto all'agenzia di somministrazione;

- il secondo tipo di lavoro contingente è rappresentato dai lavoratori *freelance*, i quali offrono i propri servizi all'interno di un progetto da eseguire;
- il terzo tipo di lavoro contingente è rappresentato dai lavoratori che svolgono la propria attività da casa o dai lavoratori a chiamata. Essi non hanno una relazione continuativa con lo stesso datore di lavoro e non hanno un numero preciso di ore lavorative da svolgere;
- infine, vi sono i lavoratori che vengono direttamente assunti dall'azienda mediante un contratto di lavoro stagionale, legato a particolari periodi dell'anno nei quali si concentrano attività specifiche.

Un significativo fattore di stress messo in evidenza in relazione ai lavoratori contingenti è legato alla monotonia dei compiti che sono chiamati a svolgere (Hall, 2006).

Un'ulteriore conseguenza della flessibilità, accuratamente indagata da più punti di vista e da differenti autori, è l'insicurezza lavorativa, concetto con valenze sia soggettive (preoccupazione per l'esistenza futura del proprio lavoro che può variare da individuo a individuo, anche se sottoposti alle medesime condizioni di stress), che oggettive.

Nel 1999, Rosenblatt, Talmud e Ruvio hanno messo in evidenza come gli effetti dell'insicurezza lavorativa possano variare in maniera significativa in base al genere. Mentre gli uomini percepiscono un forte senso di minaccia sul versante economico, con effetti negativi sul coinvolgimento organizzativo, le donne oltre a ciò, avvertono anche il senso di perdita inerente agli aspetti intrinseci alla loro attività, con ripercussioni sfavorevoli sulla performance.

Altre ricerche (Probst, 2000) hanno evidenziato come i lavoratori maggiormente attaccati al proprio lavoro percepissero maggiormente l'effetto negativo dell'insicurezza lavorativa, rispetto a quelli meno coinvolti psicologicamente.

Molte ricerche, poi, hanno indagato i nessi causali tra le ripercussioni negative, sia a breve, che a lungo termine prodotte dall'insicurezza lavorativa e i livelli di benessere dei lavoratori (Ferrie, Shipley *et al.* 2002, 2005) e la relazione tra insicurezza e comportamenti sicuri sul lavoro.

Non tutti gli studi hanno evidenziato collegamenti negativi tra insicurezza lavorativa, atteggiamenti e benessere e molti hanno individuato effetti diversificati a tal riguardo.

Gli innumerevoli contributi empirici rispetto all'insicurezza lavorativa derivano, senza dubbio, dalla presa di coscienza dei processi di cambiamento che hanno pervaso il mondo del lavoro e delle carriere, degli effetti non sempre controllabili e, talvolta, deleteri sui lavoratori e della necessità di integrare i contributi forniti, per affrontare i fenomeni in atto in modo completo e dettagliato.

Scenari attuali di orientamento

L'ambito dell'orientamento professionale è, dunque, caratterizzato da un pluralismo teorico, metodologico e connotato da una successione di modelli che si sono espressi nel corso del ventesimo secolo, a partire da una prospettiva che ha considerato il percorso di inserimento nel mondo del lavoro lineare e stabile all'interno delle organizzazioni, sino a descriverlo quale successione delle attività vocazionali durante tutto l'arco della vita.

Nel ventunesimo secolo, caratterizzato da uno scenario sempre più instabile, costellato di cambiamenti rapidi e imprevedibili, la possibilità di carriera viene sempre più legata alla persona (Duarte, 2004), piuttosto che all'organizzazione.

I contributi scientifici attuali, tra cui le cosiddette *anchor theories* (Di Fabio, 2016), nel contesto dell'orientamento, considerano, infatti, l'assoluta centralità della persona nella costruzione del percorso professionale e personale, poggiandosi su due principali riferimenti teorici.

Il primo è il modello della *Career construction* (Savickas, 2001, 2005) ed è centrato sulla ricerca del senso, da parte dell'individuo, rispetto alla propria carriera e al proprio ruolo lavorativo. Dunque, lo scopo delle azioni di orientamento diviene quello di pianificare il futuro, mediante una riorganizzazione del passato (Savickas, 2005).

Il modello della *Construction de Soi* e della *Life Construction* (Guichard, 2004, 2005, 2009, 2010) si pone uno scopo più generale, inerente la costruzione del proprio progetto di vita, attraverso una questione cruciale: "che cosa nella mia vita potrebbe darle un senso?" L'obiettivo diventa unificare il presente attraverso la formazione delle possibilità future (Guichard, 2010).

Il modello del *Life Meaning* (Arnoux-Nicolas, Sovet, Lhotellier, Di Fabio, Bernaud, 2016; Bernaud, 2013; Bernaud, Lhotellier, Sovet, Arnoux-Nicolas, Pelayo 2016; Di Fabio, Bernaud, 2014) propone un percorso individuale che può riguardare passato, presente e futuro e che si articola nella definizione delle priorità e prospettive e nel collegamento delle proprie riflessioni con le emozioni positive e negative che vengono suscitate.

Tale nuova direzione della ricerca nasce prevalentemente dal fatto che, oggi, i giovani sono chiamati a gestire attivamente le loro carriere, in modo intenzionale e consapevole. La prospettiva lineare va necessariamente abbandonata a favore del career management (Savickas, 2011), connotato da uno scenario con molte direzionalità possibili, sino all'ancora più olistico life management (Guichard, 2013), che si riferisce a individui pienamente responsabili nel plasmare le loro vite.

Oggi, i servizi di orientamento sono inseriti in una rete di connessioni che coinvolgono giovani, organizzazioni e comunità, al fine di ampliare il più possi-

bile il significato attribuibile al proprio percorso personale e professionale.

La stessa concezione di successo, si impernia sull'autovalutazione dell'individuo e si costruisce in relazione alla corrispondenza delle proprie azioni e delle proprie tappe con ciò che si desiderava essere e con ciò che si desiderava realmente vivere, quali espressioni del sé più autentico (Di Fabio, 2014).

Sul piano prettamente pratico, orientare significa, essenzialmente, aiutare le persone ad orientarsi e, dunque, gli operatori di orientamento non dovranno suggerire soluzioni, ma sostenere l'utente nell'individuare le proprie (Di Fabio, 2002).

Il termine counseling deriva dal latino "consulo" (consolare, confortare, venire in aiuto) e si traduce in un approccio comunicativo basato sull'ascolto attivo, sull'assenza di interpretazione e sulla facilitazione dell'espressione dei propri bisogni.

Il counseling "efficace" è stato così definito da Carl Rogers, che ne è il padre fondatore: (...) un rapporto flessibile, ma ben strutturato, che permette al soggetto di raggiungere un grado di autocomprensione tale da consentirgli di adottare provvedimenti positivi, alla luce di questo suo nuovo orientamento. (Rogers, 1971, p.22).

Il counseling di orientamento fa riferimento a un'utenza giovane, caratterizzata da un processo di costruzione di identità in essere e da una progettualità dilatata su un lungo periodo.

Il counseling di carriera, invece, è relativo alla gestione di una progettualità a breve e medio termine, rispondente sia a esigenze di stabilità, che di cambiamento.

Dal momento che il suo scopo principale è il fornire aiuto nel compiere scelte consapevoli ed efficaci (Di Fabio, 2010), l'interlocutore dovrà mostrarsi motivato e capace di interagire attivamente con il professionista.

Dall'altra parte, l'operatore lavorerà principalmente in un'ottica di facilitazione, accompagnando il cliente nella presa di coscienza delle proprie risorse, nel reperimento di nuove competenze e nella definizione degli obiettivi, mediante una progressiva conoscenza delle opportunità disponibili.

Il percorso è costituito da una serie di colloqui, dalla eventuale somministrazione di test appositi e da esercizi e simulazioni.

Ha una durata media di 10-12 incontri settimanali o a cadenza quindicinale, anche se, talvolta, vengono programmati percorsi più brevi per utenti che si trovano in una condizione di urgenza.

Al termine, l'operatore effettua una sintesi di quanto emerso e una restituzione che può consentire di effettuare una scelta il più possibile rispondente alle proprie necessità.

4.

La disoccupazione

Roberta Maeran, Angelo Boccato

La disoccupazione: basi teoriche

Il termine disoccupazione, inteso quale assenza di collocazione lavorativa, compare a partire dalla prima industrializzazione nell'Europa occidentale, in concomitanza con fenomeni storici quali l'urbanesimo e l'abbandono delle campagne. Dunque, i costi economici, sociali e psicologici della disoccupazione emergono in tutta la loro gravità dalla seconda metà dell'Ottocento.

Non vi sono tuttora spiegazioni assolute relativamente alle dinamiche che definiscono tale fenomeno, anche per il fatto che il contesto socio-economico nel quale si innesca è in continuo mutamento.

Studiosi provenienti dall'ambito della sociologia, dell'economia e della psicologia sono costantemente impegnati in indagini volte a ridurre le cause che ne innescano una crescita, in alcuni casi, davvero preoccupante.

Per quanto riguarda l'Unione Europea si sono analizzate variabili socio-economiche rappresentative del fenomeno disoccupazione nelle sue diverse fasi, evidenziando quattro periodi significativi a riguardo:

- il primo periodo (1960-1973) è quello caratterizzato da un'offerta di lavoro in lenta crescita e da una disoccupazione relativamente stabile e di livello contenuto;
- il secondo periodo corrisponde alla prima crisi petrolifera degli anni Ottanta (1974-1985) ed è connotato da una notevole riduzione del Prodotto Interno Lordo, nonostante si sia registrato un incremento dei posti di lavoro. Il tasso di disoccupazione è, di conseguenza, aumentato passando da un valore inferiore al 3% nel 1974 ad un picco del 10,8% nel 1985;
- il terzo periodo è quello della seconda crisi petrolifera (1986-1990) che ha colpito, in particolare, i paesi maggiormente dipendenti dalle impor-

tazioni di materie prime e petrolio e si è contraddistinto per un'espansione dell'occupazione con tassi di crescita economica più elevati. La disoccupazione è scesa, nel 1990, nella Comunità Europea, all'8,3%;

- il quarto periodo di recessione (anni '90) vede il livello di disoccupazione in preoccupante crescita, con la massima flessione dell'occupazione nel 1992-1993. Tale recessione è dovuta, da un lato al basso livello degli investimenti e da politiche inadeguate che hanno minato la crescita potenziale.

Con la crisi del 2008-2009 i tassi di disoccupazione sono stati particolarmente elevati e la recessione ha colpito tutti i paesi industrializzati le cui conseguenze sono tuttora presenti.

Le variazioni cicliche della disoccupazione mettono in luce un suo andamento caratteristico, relativo al fatto che, sebbene essa si generi in periodi di recessione, tende a permanere anche nei periodi successivi di espansione.

Gli approcci teorici allo studio del fenomeno possono essere raggruppati in tre principali filoni: la teoria classico – marxiana che definisce la disoccupazione quale conseguenza del progresso tecnico dell'economia capitalistica, la teoria Keynesiana e la scuola monetaria.

Per gli economisti classici (in particolare Marx) i salari tendono a diminuire quando si determina un eccesso di offerta. Gli economisti neoclassici hanno sostenuto la possibilità (e anche l'utilità) di un certo livello di disoccupazione (cosiddetta frizionale), identificabile con l'insieme dei lavoratori che decidono di cercare un lavoro più soddisfacente o che, una volta licenziati, si orientano ad un nuovo posto di lavoro, fiduciosi di poterlo trovare.

La disoccupazione frizionale è, in genere, connotata da tre caratteristiche:

- il lavoratore resta disoccupato per un breve periodo di tempo;
- tutti possono entrare nella categoria dei “disoccupati frizionali” una o più volte nella vita;
- essa è rappresentativa di una piccola parte della popolazione attiva.

La teoria Keynesiana, sviluppatasi nel primo dopoguerra, in concomitanza con la Grande Depressione del 1929, propone la necessità di interventi e politiche da parte dello Stato a supporto degli imprenditori, per arginare il fenomeno della disoccupazione.

Keynes, con la sua teoria, ha sostenuto la possibilità di una disoccupazione *involontaria* che si contrappone a quella volontaria che coinvolge lavoratori che lasciano il proprio posto di lavoro ritenendo non soddisfacente il salario. Per questo studioso è la domanda che crea l'offerta; sono, dunque, soprattutto, gli investimenti che possono rendere il livello della domanda inadeguato a determinare un'offerta in grado consentire, a tutti gli individui che desiderino lavorare, di trovare un'occupazione.

Per i keynesiani, la disoccupazione involontaria può essere ridotta da misure monetarie o fiscali che siano volte ad aumentare la domanda.

La scuola monetaria, infine, considera gli effetti dell'offerta monetaria gestita dalle banche centrali. Friedman ne è il maggiore esponente e sostiene l'esistenza di una disoccupazione insita nel sistema economico. Insieme a Phelps (1999) propone, al fine di ridurre il fenomeno, una politica di sostegno alle imprese e alle fasce di popolazione più povere.

Secondo i teorici della scuola monetaria, il mercato del lavoro è in grado di realizzare un certo equilibrio tra domanda e offerta che può essere il risultato di un processo di crescita, assicurato dalle prospettive tecniche e tecnologiche e da altri fattori esterni di sviluppo. Tale situazione di equilibrio è, dunque, caratterizzata da un'assenza di disoccupazione involontaria o da quella che gli studiosi definiscono tasso di disoccupazione naturale.

Il lavoro è, senza dubbio, da considerarsi uno dei bisogni fondamentali dell'uomo, essendo insita nel lavoro la possibilità di realizzazione personale, di espressione delle proprie doti e competenze e la definizione della propria identità. Il lavoro influenza notevolmente la sfera privata dell'individuo, ne condiziona lo stile di vita e le scelte e, laddove sia stabile e consenta una crescita della persona, garantisce l'opportunità di creare un percorso lineare e di costruire una solida certezza nella propria vita.

Gli ultimi anni, caratterizzati da una profonda crisi economica, ci hanno fatto assistere a una ristrutturazione del mercato del lavoro. Il mito del lavoro a tempo indeterminato è crollato, lasciando il posto a un'esperienza lavorativa labile e dai confini indefiniti (Tanucci, Manuti, Cortini, 2011).

La crisi finanziaria del 2008 ha riportato l'attenzione sul fenomeno della disoccupazione in maniera consistente, dal momento che la perdita degli occupati, tra il 2008 e il 2013 ha riguardato quasi un milione di lavoratori. L'attuale crisi economica è considerata da molti economisti, la peggiore dalla Seconda Guerra Mondiale.

Il numero delle persone disoccupate è aumentato sino ad arrivare ai 6,3 milioni in Italia. Un dato estremamente rilevante riguarda, in particolare, le persone inattive, ovvero disponibili a lavorare che, nel nostro paese, superano abbondantemente la media europea.

Dal punto di vista economico vengono definiti tre principali tipi di disoccupazione (Samuelson, Nordhaus, 1985):

- la disoccupazione di frizione o "da ricerca" che coinvolge i lavoratori che si trovano in transizione (in uscita da un lavoro, senza averne trovato uno nuovo);
- la disoccupazione strutturale che riguarda l'impossibilità di trovare un'occupazione da parte di alcune categorie professionali con profili

non richiesti dai datori di lavoro;

- la disoccupazione ciclica, conseguente ai cali di produttività in seguito alla diminuzione della domanda – offerta. Tale tipologia risulta tipica del nostro periodo di recessione, caratterizzato da un calo della domanda che si estende all'intera economia.

A queste tre categorie si può aggiungere la disoccupazione stagionale, connessa, ad esempio, al turismo e la disoccupazione nascosta, tipica dei paesi in via di sviluppo, caratterizzata dalla mancanza di corrispondenza tra l'apporto del lavoratore e il suo compenso.

La legislazione recente ha, inoltre, introdotto ulteriori classificazioni riferendosi, ad esempio, ai lavoratori in mobilità e tenendo conto di Istituti quali la Cassa Integrazione Guadagni e agli ammortizzatori sociali in genere, connessi con programmi di riqualificazione e reinserimento professionale.

Costi della disoccupazione e strategie per contrastarla

Il primo costo economico della disoccupazione è rappresentato dalla quantità di prodotto perso, in quanto non si verifica, a causa di un simile fenomeno, una gestione adeguata della forza lavoro. La disoccupazione implica costi elevati per lo Stato, dovuti, ad esempio, al pagamento dei sussidi e al reperimento costante di fondi per sopperire alle spese in eccesso (assegni familiari, cassa integrazione e servizio sanitario nazionale).

A tali impegni economici si connettono i costi sociali della disoccupazione determinando, come evidenziato da alcune ricerche, maggiori tassi di criminalità e altre problematiche sociali, quali la tossicodipendenza e l'alcolismo. Naturalmente, ancora una volta, la ricaduta negativa è sulla collettività intera, a causa di costi derivanti dalla necessità di contenere tali conseguenze.

Un elevato tasso di disoccupazione non può che essere correlato con la povertà e, dunque, con una scarsa qualità delle abitazioni, con scuole sottofinanziate, con una difficoltà di accesso ai servizi pubblici e alle attività ricreative, conducendo inevitabilmente a fenomeni di esclusione sociale ed economica.

Tra gli strumenti atti a favorire la mobilità nei diversi paesi dell'Unione Europea vi sono, soprattutto, a partire dall'inizio degli anni Novanta, la formazione e l'aggiornamento professionale, sia mediante l'innalzamento dei livelli di qualifica dei lavoratori, sia attraverso l'incremento della loro formazione di base, sia tramite la riqualificazione, più o meno connessa al posto di lavoro.

Un tema molto presente nelle organizzazioni istituzionali europee è quello della formazione continua, ovvero di un itinerario di formazione collettiva, funzionale ai contesti sociali locali, che consenta la trasmissione di conoscenze e innovazione, con un conseguente aumento della produttività e, quindi, della

potenziale creazione di posti di lavoro. Significativi promotori della formazione permanente possono essere le Università e gli Enti Pubblici e Privati che si prodighino, ad esempio, per realizzare un'adeguata "formazione dei formatori" e una riqualificazione dei docenti in genere. Si tratta di una condizione realizzabile solo se le agenzie interessate possano disporre degli strumenti necessari, per anticipare tempestivamente la ricerca di qualifiche e competenze provenienti da specifici scenari socio-economici.

Effetti della perdita del lavoro

Risvolti psicosociali della disoccupazione

Il significato del lavoro non è stato lo stesso nel corso del tempo; ad esso, infatti, si sono associate rappresentazioni diverse che hanno subito continue trasformazioni. All'epoca moderna appartiene la centralità sociale del lavoro e la presenza di una situazione di crisi che non ha affatto intaccato la considerazione dello stesso quale elemento di identità sociale (Regini, 1996).

Freud, nella sua opera "Il disagio della civiltà" (1929) ha evidenziato come l'identità personale sia strettamente connessa all'identità professionale del lavoratore e, dunque, la persona che si dedica allo svolgimento della propria attività è inserita a pieno titolo nel contesto lavorativo che la circonda ed ha la necessità di stabilire legami significativi.

Le persone definiscono la propria identità attraverso molteplici esperienze concernenti l'ambito delle relazioni, degli affetti, del tempo libero e del lavoro (Cascioli, Cascioli, 1992) e la possibilità di svolgere un lavoro definisce alcuni degli obiettivi fondamentali per l'individuo.

Dal momento che si tratta di un'attività molto complessa, per la quale vengono spesi tempo, energia, le funzioni psicologiche ad esso connesse sono estremamente rilevanti.

Per Jahoda (1988) esse si traducono nella strutturazione del tempo, nella costruzione di interazioni sociali, nella definizione dello status sociale e dell'identità personale, nella risposta al bisogno di agire sul proprio ambiente, nel collegamento tra scopi individuali e sociali.

La precarietà e l'incertezza lavorativa hanno, dunque, un effetto diretto sulla visione del Sé che volge inevitabilmente in negativo, portando l'individuo a mettere in discussione il modo di percepire se stesso e la propria autostima.

Se il ruolo identitario del lavoro viene a cadere, esso non potrà che essere vissuto quale mero strumento per sopravvivere e mantenersi.

All'estremo opposto, la disoccupazione e il fenomeno dell'inattività lavora-

tiva toccano il benessere delle persone che li vivono, facendo sperimentare una condizione traumatizzante che rischia di trasformarsi in un circolo vizioso di isolamento e perdita di speranza.

Se, da un lato, infatti, la flessibilità impone di adeguarsi alle innovazioni tecnologiche e agli aggiustamenti formativi all'interno delle aziende, accettando anche i rischi dell'instabilità del lavoro, ad esempio, cambiando area geografica o svolgendo temporaneamente o contemporaneamente più ruoli professionali all'interno della stessa attività (Maeran, 2011), dall'altro, la richiesta di flessibilità può minare il bagaglio di competenze consolidato dal lavoratore nel corso della carriera.

Il danneggiamento del ruolo identitario dei soggetti coinvolti ha effetti significativi sul calo dell'autostima sino a sfociare, in alcuni casi, in fenomeni di carattere depressivo.

Tra i principali costi psicologici legati alla perdita del lavoro vi è l'inattività.

Il prolungamento di una condizione di disoccupazione e la conseguente mancanza di una routine quotidiana quale quella imposta dal lavoro, determina un vero e proprio stato di difficoltà nel soggetto.

Il mantenersi attivi, in simili condizioni, diventa estremamente complesso e lascia il posto alla tendenza a procrastinare la ricerca di una nuova occupazione.

In un certo senso, il processo psicologico messo in atto dalla disoccupazione si può paragonare a quello innescato dal burnout e caratterizzato dalle seguenti fasi:

- *fase di idealismo*: il soggetto si impegna attivamente nella ricerca di un nuovo lavoro;
- *fase di stagnazione*: le ricerche diminuiscono progressivamente e vengono effettuate revisioni relativamente ai propri obiettivi di carriera, in seguito allo "scontro" tra le aspettative individuali e i dati di realtà;
- *fase di apatia*: si verifica un significativo calo di interesse nei confronti dell'attività di ricerca di un nuovo lavoro;
- *fase di distanza*: si provano sentimenti di frustrazione e svalutazione di sé.

La condizione del disoccupato, inoltre, non è soltanto una problematica soggettiva, bensì un fenomeno di rilevanza sociale, dal momento che pone la persona in contatto con:

- immagini condivise riguardanti la disoccupazione;
- normative di riferimento concernenti le politiche formative e di reinserimento;
- un nuovo approccio con il mercato del lavoro e con la relazione tra domanda e offerta.

In altri termini, il fatto di perdere il proprio lavoro determina un cambiamento radicale nei propri equilibri sociali, le possibilità di proporre le proprie

prestazioni lavorative risultano, spesso, ridotte con una conseguente marginalizzazione dell'individuo.

La perdita di status sociale e la riduzione dell'autostima personale procedono di pari passo.

La mancanza di lavoro, infatti, è fortemente connessa alla visione che l'individuo ha di sé. L'autostima si costituisce osservando se stessi quale oggetto separato al quale dare un giudizio ed è connessa con l'orgoglio e la fiducia riposta nelle proprie capacità.

Tra gli aspetti che la compongono vi è, indubbiamente, l'attribuzione di significati positivi riferiti alla funzione lavorativa. La mancanza dell'occupazione conduce la persona ad una serie di riflessioni sulle cause e le responsabilità legate alla sua nuova condizione e, qualora non riesca a porvi rimedio, ad uno stato di disorientamento (Artazcoz, Benach, Borrel, 2004), dovuto prevalentemente alla discordanza tra ciò che si sta vivendo, la condizione precedente e ciò che si vorrebbe accadesse in futuro.

Il disorientamento è, inoltre, dovuto ad un disequilibrio tra le sicurezze precedentemente costruite e la perdita di punti di riferimento essenziali della vita e dell'ambiente sociale che contribuiscono alla strutturazione della sua identità personale.

Pearlin e Lieberman (1981) hanno condotto uno studio su adulti di Chicago mettendo in evidenza come, su dieci eventi maggiormente correlati allo stress psicologico, cinque siano legati allo stress occupazionale. La perdita del lavoro, secondo gli Autori può determinare:

- un cambiamento nelle relazioni interpersonali all'interno del nucleo familiare;
- la condizione dell'essere in debito dovuta alla richiesta di denaro;
- la possibilità di perdere i beni e i risparmi accumulati nel corso di una vita.

Anche la variabile "tempo" assume un ruolo rilevante: l'eccesso di tempo libero, non scandito da attività di routine può essere vissuto in modo problematico.

La condizione di disoccupato crea squilibri anche a livello familiare, in quanto determina un riadattamento delle funzioni e dei ruoli ricoperti che possono, addirittura, risultare invertiti rispetto a quelli assunti in precedenza.

All'interno del nucleo familiare l'individuo potrebbe, infatti, temere che la propria autorità venga messa in discussione, di non rappresentare più un valido punto di riferimento per i propri figli e, dunque, di subire una svalutazione anche al di là dell'identità professionale e del reddito. Tale ridefinizione dei ruoli familiari e delle funzioni crea, talvolta, squilibri e conflitti (Sarchielli, 2003).

La famiglia viene implicata, a sua volta, nei problemi che affliggono la persona disoccupata, i rapporti più fragili tra marito e moglie possono essere gra-

vemente intaccati e nel rapporto con i figli, la perdita del senso di autorità nei loro confronti, può fare nascere il timore di non poterli più educare nel modo migliore.

La disoccupazione in psicologia

I contributi forniti dagli psicologi al tema della disoccupazione cominciano ad avere un rilievo significativo a partire dagli anni Settanta e muovono dalle considerazioni sui risvolti negativi che la crisi economica e i licenziamenti di massa provocano sugli individui. Gli studi sui disoccupati partono da un presupposto comune che è la certezza dei risvolti negativi sulla salute fisica e mentale delle persone, dovuta alla mancanza di lavoro.

Il senso di incertezza verso il futuro è stato definito da Bauman (2008) quale *paura fluida*, ovvero una paura non attribuibile a una causa precisa, bensì generalizzata, che fluttua e che interessa tutte le aree di vita di una persona.

L'effetto negativo sul benessere psicologico è stato interpretato alla luce di teorie diverse.

In particolare, due modelli prendono in considerazione ciò che potrebbe mancare al lavoratore che perde il proprio posto: il *Latent Deprivation Model* e l'*Agency Restriction Model*.

Nel Modello di Deprivazione Latente (Jahoda, 1982) viene evidenziato come il lavoro garantisca all'individuo sia benefici evidenti, quali il reddito, sia latenti, quali la strutturazione del tempo quotidiano, l'attività fisica e mentale, il rispetto degli altri, i contatti sociali e l'autostima. Il disagio provato da una persona disoccupata, dunque, risulta correlato in maniera maggiore proprio alla mancanza di benefici latenti, i quali hanno una più profonda incisività rispetto al mero stipendio.

L'Agency Restriction Model (Fryer, 1986) pone l'attenzione sull'importanza attribuita dal disoccupato ai benefit manifesti collegati al cosiddetto *financial strain*. Tale difficoltà che si colloca nella sfera finanziaria, incide sulla visione del mondo dell'individuo e sulla sua difficoltà a creare nuove aspettative positive.

Per l'Autore sono due i fattori importanti che determinano il disagio della persona: la disoccupazione come povertà corrosiva e l'incapacità, conseguente, dell'individuo di progettare la propria vita.

I pensieri negativi creano un circolo vizioso che comporta forti sensazioni di inadeguatezza, di sfiducia in se stessi e di perdita di certezze.

Gli studi condotti tra gli anni Ottanta e Novanta hanno indagato, in particolare, gli effetti della disoccupazione sul benessere psicofisico, evidenziando un rischio di sintomi depressivi, soprattutto, nei disoccupati di genere maschile e a una sensazione di benessere nettamente ridotta.

Grant e Barling (1994) si sono prevalentemente occupati delle conseguenze dell'essere senza lavoro nella relazione di coppia, sottolineando come, in particolare la perdita della propria routine quotidiana e, quindi, un uso del tempo diverso da quello scandito dal lavoro, unitamente agli eventi negativi della vita ai quali il disoccupato diventa inevitabilmente più sensibile, siano predittori significativi delle problematiche inerenti il funzionamento della relazione stessa.

Una importante ricerca condotta da Schwarzer, Hahn e Fuchs (1994) sugli effetti delle risorse sociali sui migranti disoccupati della Germania Democratica, ha evidenziato come si sia verificato un notevole aumento della qualità della vita per i disoccupati che hanno ricevuto un maggiore supporto sociale sia oggettivo, che percepito dagli individui.

Un'altra ricerca estremamente significativa è stata condotta in Svezia, sui problemi psicologici dovuti alla disoccupazione (Hammarstrom, Janlert, 2002). Lo studio, caratterizzato da un periodo di osservazione di ben 14 anni, su un gruppo di giovani in ingresso nel mondo del lavoro, ha messo in evidenza come un lungo periodo di disoccupazione, durante la fase delicata di passaggio tra scuola e lavoro, abbia prodotto una serie di disagi somatizzati (soprattutto, nei soggetti di genere maschile), con effetti permanenti anche nell'età adulta.

Un altro periodo della vita nel quale la perdita del lavoro ha conseguenze particolarmente significative a livello psicologico riguarda la fascia d'età che va dai 40 ai 55 anni.

L'individuo può percepire (e, talvolta sperimenta sul piano pratico) l'impossibilità di riproporre le proprie competenze sul mercato del lavoro e, dunque, l'emarginazione rispetto alla vita produttiva e le restrizioni relative al suo stile di vita e alle sue possibilità economiche.

In tale caso, si può parlare di una vera e propria perdita di status sociale, di un decremento notevole dell'autostima, dovuto anche alla convinzione di non poter progettare il proprio futuro e quello della famiglia e dei figli.

Si può riscontrare l'emergere di stati di ansia e di sintomi depressivi connessi con l'impossibilità di potersi dedicare, come in precedenza, ai propri interessi e con la perdita di supporto sociale.

Molte ricerche hanno evidenziato come tale situazione di disagio comporti effetti negativi sulla salute degli individui disoccupati.

De Vogli, Vieno e Lenzi (2013) hanno messo in evidenza le ricadute negative dello stato di disoccupazione: ansia e alterazioni dell'umore, riduzione della stabilità emotiva, disturbi del sonno, aumento dei casi di alcolismo e delle malattie cardiovascolari.

Anche l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha sottolineato come i rischi per la salute mentale delle persone siano correlati con lo stato di disoccupazione o con la precarietà del lavoro.

Le risorse individuali

La letteratura, in psicologia, si è focalizzata anche sulle risorse positive dell'individuo e sui modi di utilizzarle e potenziarle in risposta alla perdita del lavoro. Per la persona, infatti, si rende necessaria la costruzione di una nuova identità professionale per riadattarsi all'interno di una realtà inedita, non sperimentata in precedenza, riuscendo, da un lato, a sfruttare il proprio bagaglio professionale, dall'altro, a mantenere un atteggiamento proattivo (Nicolussi, Chersul, 1991).

Già a partire dagli anni Settanta, a fronte di uno scenario economico connotato da competizione sociale ed economica, l'attenzione si era spostata sulla risorsa umana, all'interno dell'organizzazione, intesa quale "fattore critico di successo per lo sviluppo e la crescita organizzativa di lungo periodo" (Pedon, Maeran, 2002, p.120).

Alla fine degli anni Ottanta, Seligman introdusse un nuovo approccio psicologico, comprendente, all'interno del suo filone, una serie di costrutti e teorie relativi alla realizzazione e all'accrescimento delle caratteristiche positive degli individui: la Psicologia Positiva. Il suo obiettivo è proprio quello di ottimizzare i vissuti individuali, dedicandosi al benessere, alla felicità, alla soddisfazione, alla speranza e all'ottimismo, incrementando la propensione al cambiamento e lo sviluppo delle potenzialità individuali, al fine di rendere le persone "energetiche" e di contribuire al miglioramento della società di appartenenza.

Luthans e altri autori (2007) hanno descritto alcuni costrutti relativi all'applicazione della Psicologia Positiva al mondo del lavoro. Il fine ultimo dell'approccio proposto è quello di incrementare, nelle persone, le risorse e gli strumenti necessari per contrastare la crisi e le problematiche connesse alla perdita del lavoro. Potenziare il Capitale Psicologico, infatti, può aiutare a fronteggiare molte situazioni lavorative con alti carichi di stress (Avey, Luthans, Jessen, 2009).

Il Capitale Psicologico è stato studiato in relazione al mondo del lavoro, mettendo in luce molteplici atteggiamenti connessi con le risorse individuali.

Lehoczky (2013) ha, ad esempio, evidenziato come le persone che hanno perso il lavoro da non oltre sei mesi possiedano un Capitale Psicologico maggiore rispetto a chi ne sia privato da più tempo.

Luthans, Avolio, Avey, Norman (2007) hanno individuato significative correlazioni positive tra soddisfazione e performance lavorative e Capitale Psicologico. Chen e Lim (2012) hanno, inoltre, sottolineato come la ricerca di una nuova occupazione sia messa in atto soprattutto in funzione della fiducia nelle proprie capacità di successo.

Il Capitale Psicologico può essere inteso, quindi, quale valore che contraddistingue gli individui e ne sostiene l'espressione in termini di capacità personali.

Include, inoltre, gli strumenti per mezzo dei quali le persone riescono a porsi proattivamente nei confronti degli eventi della propria vita, reperendo rimedi per contrastare le difficoltà.

Il fronteggiamento delle situazioni stressanti, attraverso strategie adattive e la stessa probabilità di essere assunti per una nuova posizione sono, dunque, messi in relazione con specifiche caratteristiche individuali.

Fornire il supporto dei dipendenti nel potenziare le proprie capacità psicologiche positive dovrebbe essere un atteggiamento adottato dalle organizzazioni, soprattutto, se si consideri un contesto complesso, quale quello attuale, caratterizzato dalla richiesta di competenze sempre più specifiche e di un apporto personale alle mansioni da svolgere.

La selezione del personale dovrebbe, a monte, essere sempre più orientata all'individuazione di particolari caratteristiche dei candidati, in funzione di ambienti lavorativi che ne possano favorire l'espressione.

Le strategie di coping

I meccanismi individuali che consentono di fronteggiare una situazione negativa riguardano, sia ciò che viene attuato per affrontare la situazione difficile, sia il modo in cui il soggetto riesce ad adattarsi emotivamente.

Secondo Skinner e Edge (1998) l'individuo attribuisce un significato personale all'evento stressante e valuta le proprie capacità di far fronte allo stesso e le possibili conseguenze.

Bandura (1990) evidenzia i fattori dai quali dipende l'efficacia di una strategia di coping: il grado di controllo del problema; la conoscenza di strategie per affrontarlo; le credenze di efficacia circa la possibilità di superarlo con successo.

Altre considerazioni sulle forme fondamentali del coping sono state fatte da autori quali Lazarus e Folkman (1984) presupponendo l'esistenza, da un lato, del coping centrato sul problema, che si riferisce ai comportamenti attuati per modificare le condizioni dello stesso, risolvendolo; dall'altro, del coping centrato sull'emozione, che riguarda la regolazione delle emozioni negative connesse all'evento stressante.

Gli autori analizzano il concetto di stress, al fine di chiarire il costrutto delle strategie di coping, ritenendo che le risposte allo stress siano individuali e caratteristiche di ogni persona.

In particolare, nel modello della Teoria dello Stress di Lazarus (1991), si identificano tre gradi di valutazione cognitiva dello stress:

- valutazione primaria: considerato lo stimolo come stressante, la persona dovrebbe verificare se esso costituisca un reale pericolo per il proprio benessere;

- valutazione secondaria: in seguito a una classificazione dello stimolo come pericoloso, dovrebbero essere attuate tecniche per diminuire o rimuovere la minaccia (strategie di coping);
- valutazione terziaria: lo stimolo viene rivalutato, in conseguenza delle tecniche attivate.

La terminologia utilizzata per descrivere le reazioni dell'individuo a situazioni di stress, include il verbo inglese "to cope" che letteralmente significa "far fronte".

Con strategie personali di coping si definiscono le risorse interne sulle quali un individuo può contare per far fronte alle difficoltà (McKee-Ryan, Kinicki, 2002).

Endler e Parker (1990) hanno identificato un processo inerente le strategie di coping che consiste in azioni tramite le quali le persone tentano di distogliere l'attenzione dall'evento preoccupante o tentano di trovare supporto a livello sociale (*avoidance coping*).

Sono da tenere in considerazione, nelle strategie di coping, anche le risorse personali che si possiedono e che riguardano la propria condizione di salute, le funzioni cognitive e il livello di autostima. In particolare vengono sottolineate, a riguardo:

- le risorse psicologiche che si rifanno all'autoefficacia, alla cultura e ai tratti di personalità;
- le risorse sociali e materiali inerenti il proprio contesto di appartenenza e le reti di supporto;
- l'importanza da parte del soggetto di riconoscere e stimare tali risorse.

La letteratura inerente le strategie di coping connesse alla perdita del posto di lavoro e alla disoccupazione, negli ultimi anni, ha subito una riconcettualizzazione: gli studiosi si sono progressivamente allontanati dall'impostazione reattiva (far fronte a) a favore di una dimensione proattiva (fare sì che).

Alcuni autori hanno, inoltre, evidenziato fattori demografici che influiscono sulle modalità di coping quali l'età (Winefield, Tiggemann, 1990), il genere e lo status familiare (Kilik, 2000). Inoltre, sono significative le variabili concernenti la durata della disoccupazione, le condizioni economiche e le aspettative di ricollocamento (Classen, Dunn, 2012).

Le strategie che conducono il soggetto a intraprendere percorsi formativi e di aggiornamento delle proprie competenze e la stessa ricerca attiva di una nuova occupazione sono da considerarsi, a tutti gli effetti, strategie di coping.

Self-Efficacy e Locus of Control

Relativamente al costrutto dell'autoefficacia, numerose ricerche lo correlano positivamente con le prestazioni lavorative, con l'acquisizione di nuove competenze e con l'elaborazione delle informazioni relative alla scelta di un nuovo percorso di ricollocamento nel mondo del lavoro.

La definizione di Bandura (1977) lo identificava, inizialmente, come una credenza relativa alla capacità di un individuo di attuare i comportamenti necessari per raggiungere determinati scopi.

Una successiva definizione di Bandura (1989) ne ha evidenziato altri aspetti, riferendosi alla percezione di una persona di poter controllare gli eventi della propria vita.

Un atteggiamento pro-attivo è influenzato dalla creazione di scenari connotati positivamente i quali, a loro volta, sono connessi alla presenza di credenze positive di self-efficacy (Bandura, 1986).

Nota e Soresi (2000) sottolineano come dal livello di autoefficacia e dalla percezione di controllo da parte degli individui dipendano le influenze cognitive e motivazionali rispetto alle proprie azioni e, dunque, il rendersi un artefice attivo delle proprie scelte.

Pertanto, alla luce degli studi condotti in tale settore, il ricorrere al proprio senso di autoefficacia personale o l'accrescerlo progressivamente sembrano essere modalità funzionali all'incremento della motivazione, in risposta alla flessibilità richiesta dall'attuale mondo del lavoro.

L'impiego di strategie di coping funzionali è, inoltre, connesso al costrutto del *locus of control*. Alcune ricerche evidenziano, infatti, il suo ruolo essenziale nell'adattamento della persona alla perdita del lavoro.

In base alla teoria del locus of control di Rotter (1966), l'interpretazione degli eventi di vita è un aspetto in base al quale le persone differiscono l'una dall'altra. L'effetto di ciò che succede agli individui deriva, non da ciò che realmente accade, ma da come essi lo percepiscano. Rotter definisce il locus of control come uno stile di attribuzione causale (come le persone spiegano le motivazioni dei diversi eventi) caratterizzato da due polarità: interno ed esterno.

Le persone che hanno un locus of control interno tendono ad attribuire alle capacità personali gli obiettivi raggiunti, sicuri di possedere competenze che comportano il raggiungimento di alte performance. Ritengono, inoltre, che ogni comportamento produca specifici effetti e, pertanto, che sia necessario esercitare un forte controllo per modificarne i risultati.

Un locus of control esterno implica, viceversa, la convinzione che le conseguenze di alcuni dei propri comportamenti derivino da condizioni esterne. Non si ritiene, in tale caso, di poter controllare ciò che succede nella propria

vita e, attribuendole, ad esempio, a fortuna e destino. I soggetti con un locus of control esterno tendono, quindi, ad attribuire agli altri le cause di determinati avvenimenti.

Le difficoltà derivanti dalla perdita di lavoro possono, di conseguenza, essere vissute in maniera estremamente eterogenea e dipendono dal modo in cui l'individuo interpreta la situazione di mancanza di lavoro, da chi identifica quale colpevole del proprio stato, da chi considera responsabile della situazione (Warr, Jackson, Banks, 1988).

Sono state effettuate numerose ricerche a riguardo, che hanno restituito risultati relativamente simili tra loro. Uno studio rappresentativo è quello condotto da Prussia, Kinicki e Bracker (1993) a dimostrazione del fatto che un locus of control interno correla negativamente sia con la stabilità emotiva dei disoccupati (agitazione, depressione, ansia), sia con le aspettative di trovare una nuova occupazione.

Il licenziamento: come comunicarlo

“A livello di stress ho sentito dire che perdere il lavoro è come una morte in famiglia ma in verità... mi sento come se la famiglia fossero le persone con cui lavoravo e io sono il morto”.

Questa frase è pronunciata da uno dei personaggi del film *Tra le nuvole* (*Up in the Air*), del 2009, una commedia americana scritta e diretta da Jason Reitman (tratta dal romanzo omonimo di Walter Kirn) e interpretata da George Clooney. Il personaggio è uno dei tanti impiegati licenziati da un esperto *tagliatore di teste* e la sua frase sintetizza abilmente lo stato d'animo di chi si trovi costretto ad una simile, drammatica circostanza. Non sappiamo se si tratti di una battuta tratta dal copione: Reitman ha filmato, infatti, le reazioni reali di lavoratori licenziati, alternandole a reazioni recitate dagli attori, al fine di conferire alla pellicola maggiore veridicità. Autentica o simulata che sia, essa rappresenta, in maniera dolorosa e efficace, il travaglio che le persone affrontano in situazioni di perdita del lavoro, permettendoci di introdurre un tema ineludibile per chi si occupi di *outplacement*, ovvero il *come* comunicare il licenziamento.

Gli studi e le ricerche effettuate in tale ambito considerano la perdita del lavoro non volontaria un trauma che scatena ansia, paura, rabbia, dolore e l'attivazione di meccanismi di difesa. Tali stati d'animo si potrebbero paragonare ai cinque stadi del dolore studiati dalla psichiatra svizzera Elisabeth Kubler Ross (2005), in relazione alla preparazione a un imminente decesso:

- lo stadio della negazione (o rifiuto della realtà);
- lo stadio della rabbia;
- lo stadio della contrattazione (o illusione di rimandare il decesso affrontando le cose lasciate in sospenso);
- lo stadio della depressione;
- lo stadio dell'accettazione.

Anche la persona licenziata deve prepararsi a una perdita imminente: la scomparsa di quella parte della sua identità legata a doppio filo al ruolo professionale. Ovviamente, la reazione non sarà la stessa per tutti. Sono maggiormente a rischio le persone che hanno ottenuto rapporti lavorativi di lunga durata, con contratti a tempo indeterminato; lo sono meno coloro che hanno avuto rapporti lavorativi rinnovabili, mediante contratti a tempo determinato. Tale rischio è presente anche nell'ambito della libera professione, la perdita di uno o più clienti (o la chiusura della propria attività) può incidere profondamente sull'equilibrio della persona.

Ci si riferisce ai luoghi di lavoro quali arene emotive, dove le emozioni pubbliche e quelle private sono interconnesse e il lavoro diventa un territorio all'interno del quale esprimersi e trovare una propria coerenza (Fineman, 2009).

Un ulteriore concetto di rilievo è quello di *work engagement*, uno stato cognitivo-affettivo duraturo che spinge gli esseri umani a essere totalmente coinvolti dalla passione per il proprio lavoro e dall'entusiasmo che investono in esso (Schaufeli, 2013), quando l'organizzazione lavorativa di cui fanno parte soddisfa i loro bisogni, fino al punto di teorizzare un ideale raggiungimento della felicità (Giannandrea, Ferraro, 2018).

In una società capitalistica e consumistica quale quella imperante, il lavoro può diventare addirittura una dipendenza (*workaholism*), una di quelle nuove dipendenze della post-modernità che sono socialmente accettate ma sottovalutate quali ludopatia, dipendenza dai social network (Donadeo, 2014).

La perdita dell'impiego, dunque, può minare le sicurezze, gli affetti, lo status sociale, i progetti futuri e quella parte della nostra personalità che si identifica nel ruolo professionale e nell'organizzazione lavorativa in cui la persona è inserita. Il comunicare a qualcuno il licenziamento può, quindi, fargli provare la sensazione di essere inutile, senza scopo e senza futuro.

Il licenziamento, inoltre, produce effetti negativi sulla salute, accentuati nelle età intermedie della carriera e, per gli uomini con carichi familiari. Tali effetti aumentano se la disoccupazione occupa un lungo periodo e se riguarda anche i familiari di chi ha perso il lavoro. Ovviamente, ad essere danneggiate sono, in particolar modo, le categorie socio-economiche più deboli (Zengarini, 2014).

Una interessante ricerca esplorativa realizzata a Torino da Di Monaco, Pilutti e Costa (2018) si è posta l'obiettivo di analizzare lo stato di salute mentale delle

persone (uomini e donne) dopo il licenziamento. In estrema sintesi: oltre ad aver evidenziato un peggioramento dello stato di salute mentale rispetto ai dati Istat relativi alla popolazione del Piemonte, gli autori hanno ricostruito sei immagini esemplificative, traendole dal vissuto degli interpellati tramite questionario. Si tratta di immagini metaforicamente efficaci e suggestive, al fine di ottenere una rappresentazione efficace dello stato emotivo di chi perda l'occupazione:

- l'immagine della *spina staccata*;
- l'immagine del *fiume in secca*;
- l'immagine dell'*umiliazione per la dipendenza economica*;
- l'immagine dello *scaffale vuoto*;
- l'immagine della *cesura con il passato*;
- l'immagine del *logoramento*.

Sarebbe, inoltre, interessante scoprire come venga vissuto oggi il trauma del licenziamento, considerando il fatto di essere immersi in un'epoca nella quale la nostra e l'altrui quotidianità si trovino continuamente esposte grazie all'uso dei social network. Secondo gli esperti delle nuove tecnologie, infatti, stiamo assistendo a un processo di *vetrinizzazione* (l'esporsi in una vetrina virtuale) di noi stessi, raccontandoci e presentandoci al meglio (in una versione idealizzata del sé), tramite applicazioni digitali quali *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*. Una simile pratica potrebbe aumentare il senso di frustrazione e di inadeguatezza, quando l'immagine vincente di se stessi pubblicata on line risulti antitetica rispetto al senso di fallimento sperimentato in relazione alla perdita del lavoro o quando le persone si confrontano con l'immagine vincente esposta dagli altri (Codeluppi, 2015).

Dal punto di vista del regime giuridico da applicare ai licenziamenti nel nostro Paese, la legislazione, nel corso degli ultimi decenni, si è arricchita di norme atte a tutelare il dipendente, a fronte di una riduzione della discrezionalità del datore di lavoro. Ma il tentativo di non allontanarsi troppo dalla Legge 20 Maggio 1970, n. 300, nota come Statuto dei Lavoratori, si sta infrangendo contro un'epoca caratterizzata da una globalizzazione sempre più intensa e da Stati indebitati sempre più, che non possono fare molto per garantire l'occupazione (Teat, 2018). I profondi mutamenti in atto nel mondo del lavoro necessitano di una rielaborazione del tema dal punto di vista culturale, più in linea con le nuove dinamiche del mercato. La nostra nazione, entro la quale il concetto di *posto fisso* sembrava una solida costante, deve rielaborare la percezione sociale del licenziamento inteso quale tradimento del contratto stipulato (anche a livello psicologico) e quale fallimento del percorso professionale degli individui. Sarà, dunque, necessaria una completa ristrutturazione dei significati, con l'obiettivo di sviluppare nuove forme di comunicazione fra datori di lavoro e dipendenti, in caso di rottura di un rapporto di collaborazione.

Ma se, da un lato, esiste un'ampia letteratura in materia di impatto della perdita dell'occupazione a livello psicologico, non si può dire altrettanto relativamente alle corrette procedure comunicative da impiegare, affinché la notifica del licenziamento non risulti devastante per il lavoratore coinvolto.

Le ricerche scientifiche sull'argomento, in effetti, scarseggiano, ma la Rete è prodiga di consigli sulle strategie da utilizzare per licenziare le persone. Un considerevole numero di *blog* gestiti da "esperti" di Risorse Umane tratta la questione, mediante discutibili decaloghi, impiegando uno stile e un approccio decisamente poco professionali.

In generale, possiamo affermare che il licenziamento non sia l'esito di un processo durante il quale sono state condivise con il lavoratore informazioni relative alle politiche aziendali in materia di organigramma, agli investimenti e alle ristrutturazioni, bensì che esso si palesi quale evento inatteso ed estemporaneo. Molti lavoratori licenziati lo definiscono "un fulmine a ciel sereno". Risulta difficilmente immaginabile un colloquio di licenziamento preceduto da incontri preparatori, articolato e trasparente sul piano dei contenuti. Al contrario, si tratta, per lo più, di comunicazioni, da parte del responsabile delle Risorse Umane (o *HR Manager*), dirette, sintetiche e generalizzate, talvolta addirittura fredde e superficiali e, soprattutto, impersonali, incapaci di porre l'accento sul contributo offerto nel tempo e, dunque, atte a suscitare una reazione di inaccettabilità da parte del soggetto coinvolto. Spesso, il messaggio viene trasmesso in maniera anche più formale, tramite lettera o lo si omette, addirittura, come nel caso di un contratto a tempo determinato (quando la data dell'interruzione del rapporto di collaborazione sia già scritta fin dall'inizio). Una rottura del contratto di lavoro che non prenda in considerazione il contratto psicologico alla base dello stesso, non potrà che aumentare la sfiducia del lavoratore nei confronti delle realtà aziendali, influenzando negativamente anche il suo approccio alla ricerca di una nuova occupazione o la futura relazione con un'azienda disposta ad assumerlo.

Dato che oggi il licenziamento non è più un evento così episodico come avveniva nel passato, diviene sempre più importante porre attenzione a una preparazione culturale e organizzativa atta a far fronte a tale evento.

Per tali ragioni il percorso di outplacement rappresenta l'unico strumento efficace, finalizzato a fornire un supporto all'azienda nella gestione della delicatissima fase del licenziamento del personale, in un'ottica di condivisione delle informazioni, di preparazione del lavoratore al cambiamento, di gestione dei suoi dubbi e delle sue paure da parte di operatori specializzati, valorizzando le sue competenze di ricollocazione e non i vissuti di autosvalutazione e di perdita. Tale approccio considera il *life long learning* (educazione permanente o formazione continua) quale risorsa fondamentale per muoversi con successo tra le difficoltà che l'attuale mercato del lavoro presuppone, oltre che per rafforzare

la propria personalità anche in altri ambiti (Aleandri, 2011). Il lavoratore ha, infatti, bisogno di continuare a informarsi e a riqualificarsi nel contesto di un intero progetto di vita professionale, con il supporto di psicologi e formatori esperti. Solo in tal modo potrà ricollocarsi anche più e più volte, non limitandosi a subire le scelte delle realtà organizzative entro le quali è impiegato, ma anche imparando ad anticiparle, assecondando le proprie aspirazioni, sino al punto di poter divenire lui stesso la parte che recede da contratto di lavoro, presentando le proprie dimissioni. La mancanza della conoscenza del funzionamento del mercato del lavoro e l'incapacità di valorizzare le proprie competenze o di accettare un cambiamento sono, in effetti, i principali fattori che inducono le persone a rimanere anche in organizzazioni per loro non soddisfacenti. Le aspirazioni sono spesso sacrificate in relazione a una sempre più illusoria sicurezza economica, mentre, oggi, la più solida delle certezze non può che derivare dalle competenze acquisite e dalla capacità di comunicarle in maniera efficace, all'interno di un progetto di ricerca del lavoro che sia parte fondante di un percorso di *outplacement*.

Ciò che stupisce è il constatare che, se da un lato, ormai da decenni, in tutti i paesi occidentali, la selezione del personale si affida alla psicologia del lavoro per assumere il candidato maggiormente idoneo per il ruolo vacante, utilizzando tecniche di indagine, definite *predittive*, del comportamento umano, tramite questionari e interviste ben strutturate e ponderate (Gandolfi, 2015), non si possa affermare nulla di simile quando si tratti del licenziare una persona. Anche se esistono i cosiddetti *tagliatori di teste*, professionisti esterni all'azienda incaricati per assumersi l'onere di un compito così doloroso, l'impressione è che ciò avvenga più per sottrarsi a una responsabilità, in cambio di un congruo compenso, che non nell'interesse di chi perda il lavoro, al quale, sovente, non viene affatto garantito il necessario supporto psicologico. È vero che si assiste a una leggera inversione di tendenza in materia di assistenza psicologica del lavoratore, dato che il numero di imprese (soprattutto nel nord Italia) che si affidano a professionisti del settore è in costante crescita (Ardù, 2018), ma non ci si può esprimere altrettanto positivamente quando si tratti dello sviluppo di teorie e tecniche psicologiche inerenti l'adeguata comunicazione del licenziamento. In sostanza: il supporto psicologico esiste in termini di rassicurazione nei confronti degli imprenditori relativamente alla scelta del neo assunto, non esiste quando si tratta di ridimensionare, per il lavoratore, il trauma della perdita della propria occupazione.

Facendo riferimento alla modalità del "comunicare il licenziamento", utilizzando le teorie e tecniche sviluppate dalla psicologia nell'ambito della comunicazione efficace non si intende il saper "indorare la pillola", limitandosi a qualche parola di incoraggiamento o a un atteggiamento confortante nei con-

fronti del lavoratore. Un tipo di approccio efficace è, ad esempio, quello basato sul *colloquio motivazionale*, gestito da uno psicologo professionista e finalizzato ad accompagnare la persona nel complicato processo di cambiamento. “Il colloquio motivazionale è uno stile collaborativo di conversazione volto a rafforzare la motivazione e l’impegno al cambiamento di una persona” (Miller, Rollnick, 2014). L’ideatore è lo psicologo americano Carl Rogers, il quale lo ha sviluppato nell’ambito delle discipline sociosanitarie (specialmente nel trattamento delle dipendenze). Il colloquio motivazionale consente di stabilire una proficua relazione fra due interlocutori, aiutando la persona che necessita di assistenza mediante la focalizzazione della propria situazione e dei futuri obiettivi, per poi sviluppare un piano strategico di continuo rafforzamento di tale impegno. Quanto descritto risulta, quindi, l’antitesi assoluta rispetto alla notizia che giunge al lavoratore quale fulmine a ciel sereno.

Entro un percorso di outplacement, dunque, il formatore/orientatore che prenda in carico chi ha perso il lavoro (singolarmente o collettivamente) metterà in atto una serie di strategie comunicative comprensive dell’analisi delle competenze e del rafforzamento dell’autostima, raccogliendo le informazioni necessarie per reagire a quanto accaduto e per affrontare al meglio il cambiamento professionale.

5. **L'outplacement**

Angelo Boccato

L'outplacement fa la sua prima apparizione in Italia alla metà degli anni Ottanta, dopo una sperimentazione di successo negli Stati Uniti. La Nasa fu, in effetti, uno dei primi destinatari del servizio quando, a conclusione del Progetto Apollo, al fine di rendere meno traumatico il distacco del personale coinvolto, si stabilì di fornire un ulteriore benefit rispetto al trattamento di fine rapporto e agli incentivi d'esodo. Si trattava, nello specifico, di un intervento personalizzato di assistenza finalizzato alla ricollocazione professionale. Outplacement, infatti, significa "collocare all'esterno".

È immediatamente chiaro come tale formula rappresenti, da un lato, un vantaggio per le aziende che riducono, grazie ad essa, il costo del lavoro, dall'altro, per il dipendente in esubero al quale viene fornita la possibilità di ricollocamento tramite un'assistenza concreta.

Il servizio di outplacement diventa uno strumento negoziale per l'imprenditore, partendo dal riconoscimento del valore delle risorse umane e rappresenta una forma di monetizzazione indiretta, basata sul sostegno nella ricerca di alternative professionali.

Per i lavoratori, il sostegno emotivo, oltre a quello concreto, determina un effetto positivo nella loro percezione della mobilità, non in termini di fallimento personale, ma quale occasione di miglioramento della propria professionalità e della carriera stessa.

In Italia, l'outplacement è stato introdotto da manager qualificati esperti nella consulenza di carriera, alcuni dei quali sono tuttora ai vertici dell'AISO (Associazione Italiana Società di Outplacement), i quali hanno saputo trasferire le proprie competenze ai colleghi, in termini di tecniche deputate alla transizione di carriera.

Nel nostro paese il repertorio degli interventi è andato, via via, crescendo, al fine di soddisfare una gamma di esigenze aziendali diversificate e complesse dovute a processi di cambiamento continui, includendo, inizialmente, soltanto

progetti mirati alla classe manageriale, sino a giungere a servizi specialistici volti a svariate categorie di lavoratori quali impiegati e operai.

Alla luce del fatto che il successo di un'organizzazione derivi principalmente dalla forza delle proprie risorse umane, risulta essenziale considerare come il valore di una persona, in termini di ricollocazione, sia strettamente connesso alle competenze possedute, le quali andranno, pertanto, analizzate, comprese e potenziate.

La competenza: scenari teorici

Il concetto di competenza racchiude in sé una pluralità di significati, si arricchisce di sfaccettature eterogenee in funzione dei contesti nei quali viene utilizzato e considerato.

Per comprendere il significato di competenza, anche e soprattutto in ambito professionale, sarà necessario riferirla a un contesto preciso e metterla in connessione con le pratiche tipiche di un particolare lavoro. Queste ultime subiscono profondi e rapidi mutamenti nel tempo, i quali si riflettono, a loro volta, su alcune dimensioni fondamentali delle competenze stesse.

Naturalmente, le caratteristiche cognitive e sociali dell'individuo, quali la conoscenza, l'attitudine, l'esperienza, le abilità sono strettamente connesse alla competenza, dal momento che essa si associa alla personalità e alla capacità di attuare comportamenti adeguati in ambiti specifici.

Una prima distinzione, al fine di introdurre, alcuni dei principali modelli teorici, va effettuata tra *competenza* al singolare e *competenze* al plurale.

Nel primo caso viene richiamata una dimensione *metacognitiva*, riferita a un individuo il quale, mobilitando e applicando un bagaglio di conoscenze differenti riesce, grazie ad esse, ad affrontare con successo specifiche situazioni.

Quando ci si riferisce alle competenze (al plurale) si sottintende, invece, una dimensione *pratico - cognitiva*: le competenze si traducono sempre in azione, hanno un orientamento positivo e sono considerate un insieme di sapere e saper fare, messe in campo per ottenere una prestazione efficace in una determinata situazione. L'individuo, in tale ottica, effettuerà una selezione delle stesse, impiegando, di volta in volta, l'insieme di competenze maggiormente idoneo.

Il processo decisionario relativo alla tipologia di competenze da impiegare, per raggiungere il risultato desiderato, implica, in primo luogo, il possesso di un numero significativo di competenze (ai fini della scelta selettiva) e, inoltre, sottende la capacità di compiere una rilevazione corretta della strategia da adottare, nonché delle competenze più opportune da mettere in campo. La persona è, dunque, in tale ottica, un attore dinamico nell'acquisire e nell'impiegare le competenze in modo adeguato, attraverso una scelta oculata di strumenti e strategie.

Ne consegue che le persone e le organizzazioni, pur possedendo le competenze, al loro stato “potenziale”, sono chiamate alla creazione e al mantenimento di un clima organizzativo favorevole e all’impiego di processi di selezione e formazione appropriati, al fine di garantire l’accreditamento e l’esplicitazione delle potenzialità inespresse di competenze in continua evoluzione.

Le teorie comportamentiste che, in ambito psicologico, hanno definito per prime le competenze, le hanno fatte corrispondere a “comportamenti standard” i quali possono essere appresi o resi più efficaci mediante la ripetizione di compiti e attività. Il concetto di competenza viene, dunque, inizialmente considerato quale comportamento osservabile e misurabile.

Il modello individuale delle competenze

Il “modello individuale delle competenze” può essere inteso quale primo tentativo di organizzazione dei contributi di diversi autori quali Polany, Mead, McClelland.

Quest’ultimo studioso appartiene, in particolare, al gruppo dei “motivazionalisti” i quali, distaccandosi dalle precedenti teorie comportamentiste, pongono la propria attenzione sul fattore umano, quale elemento imprescindibile nello studio delle competenze.

È proprio McClelland (1976) a introdurre il termine competenza nella letteratura inerente le risorse umane e a sostenere l’impiego della valutazione delle competenze nella selezione del personale, sostituendolo ai test di intelligenza.

Per l’Autore, le competenze sono schemi cognitivi e comportamentali correlati operativamente al successo sul lavoro.

Nei suoi studi viene anticipata una distinzione, approfondita anche da altri autori, tra le competenze di soglia e le competenze distintive:

- *le competenze di soglia*: sono quelle atte a rendere una prestazione accettabile; sono denominate anche competenze di base, per sottolineare il carattere di essenzialità nel consentire l’esecuzione dei compiti associati a una specifica prestazione;
- *le competenze distintive*: sono quelle atte a rendere una prestazione superiore e possono essere considerate quali criterio di differenziazione di lavoratori migliori.

In uno studio condotto dall’Autore, nelle aziende statunitensi e pubblicato in un articolo del 1973, McClelland evidenzia i parametri utili per il raggiungimento dell’eccellenza nelle prestazioni, riscontrando come tra di essi rientrino il quoziente di intelligenza (QI), ma anche la personalità dell’individuo.

Dunque, in base a tali ricerche, la disposizione agli studi, le valutazioni sco-

lastiche e universitarie non sono elementi sufficienti per prevedere la qualità delle performance e, in genere, il successo nella vita.

McClelland considera, dunque, la competenza quale un aspetto assolutamente personale, in grado di condurre le prestazioni lavorative a un livello superiore rispetto alla media.

Inoltre, tramite ulteriori ricerche empiriche, relative al rapporto tra competenza e performance, ha evidenziato come siano le motivazioni, le immagini di sé e i tratti di personalità (elementi intrinseci della persona e, dunque, difficilmente modificabili) a fare la differenza nelle prestazioni in ambito lavorativo.

Il modello motivazionale di Boyatzis

Boyatzis (1982) definisce la competenza quale “una caratteristica sottostante l'individuo, causalmente correlata a prestazioni efficaci o superiori in un determinato lavoro”. La prospettiva di Boyatzis è detta individuale o psicologica e considera la competenza quale parte integrante della personalità, espressa mediante performance e risultati superiori, resi in una situazione particolare o nel ricoprire un ruolo specifico.

L'Autore punta l'attenzione sulle relazioni che si creano tra caratteristiche personali, azioni realizzate all'interno di un particolare contesto lavorativo nello svolgere il proprio ruolo e performance ottenute.

In particolare, l'autore distingue: la competenza *personale* che include le caratteristiche utili all'autoconsapevolezza e alla capacità di gestire la propria vita; la competenza *sociale* che include le caratteristiche utili alla gestione delle relazioni e alla consapevolezza sociale.

Vengono individuati tre livelli di competenze, rispettivamente costituiti da:

- motivazioni e tratti dell'individuo (i modi spontanei di reagire agli stimoli);
- ruolo sociale ricoperto e immagine di sé;
- capacità di raggiungere specifici risultati attraverso il proprio comportamento nelle diverse situazioni.

Secondo l'autore i tre livelli interagiscono l'uno con l'altro e possono influenzarsi a vicenda. Le competenze, infatti, possono emergere dal livello più profondo (motivazioni e tratti) a quello più superficiale.

L'autore propone anche una serie di strumenti di misura, al fine di analizzare le relazioni esistenti tra caratteristiche personali, azioni attuate in specifici ruoli e contesti lavorativi e performance ottenuta in una particolare mansione. Si tratta di un dizionario di competenze che contiene ventidue abilità generiche. Esse vengono fatte rientrare in tre *cluster*: abilità di azione e conseguimento, abilità di gestione delle persone e abilità di ragionamento analitico e per ciascuno di essi vengono considerati diversi indicatori comportamentali.

Il modello delle competenze di successo

Una rielaborazione, in chiave operativa, della definizione di competenza di Boyatzis è quella di Spencer e Spencer (1993). Gli autori considerano le competenze dipendenti dalle motivazioni delle persone ad agire, dai tratti di personalità (disposizioni generali a reagire a una situazione o a un'informazione in uno specifico modo), dalla conoscenza di particolari argomenti, dall'immagine di sé (concetto di sé, atteggiamenti e valori) e dalle capacità di eseguire un compito (*skill*). Le due caratteristiche citate per ultime, essendo meno radicate nella persona, possono subire modifiche da parte dell'organizzazione nella quale l'individuo è integrato o essere trasmesse e insegnate mediante la formazione professionale. Gli autori sottolineano, inoltre, che un notevole vantaggio per l'azienda consiste nella possibilità di selezionare persone in possesso di caratteristiche e motivazioni in linea con il ruolo da ricoprire. La cosiddetta "teoria dell'iceberg" mette in luce la differenza tra caratteristiche *sommerse* (motivazioni, tratti, immagini di sé), più stabili e meno influenzabili dalle attività formative, ma anche maggiormente pregiate e da valorizzare al fine di sviluppare un'effettiva competenza e caratteristiche *emerse* (conoscenze e *skill*) della competenza, osservabili e modificabili mediante la formazione professionale.

Le competenze che si collocano alla base dell'iceberg sono predittive delle *skill* di comportamento e, dunque, dei risultati della performance relativa a una specifica mansione.

Dunque, la competenza, per gli Spencer, è una caratteristica intrinseca dell'individuo, misurata in base a uno specifico criterio e connessa causalmente a un comportamento/performance efficace.

Le competenze sono parte integrante e duratura della personalità, sono orientate al risultato (contengono sempre un'intenzione) e lo predicono. Inoltre, essendo traducibili in comportamenti lavorativi osservabili, si possono misurare.

Il concetto di competenza, nel modello degli Spencer, risulta assolutamente poliedrico e riconducibile ad aspetti eterogenei dell'individuo.

Il riferimento alla causalità, da parte degli autori sino a ora citati, sottolinea l'importanza del possesso di alcune caratteristiche individuali, al fine dell'ottenimento di performance eccellenti.

Il modello delle competenze distintive

Un differente approccio è quello che si riferisce alle *core competence* aziendali. Si sottolinea, in questo caso, la rilevanza del sapere collettivo, ovvero della capacità di coordinare le diverse *skill* e di integrare i supporti tecnologici all'interno dell'organizzazione.

Il concetto di competenza *distintiva* diventa centrale in quanto insieme di *skill* e tecnologie rivolte al cliente, che si rivelino strategiche e forniscano un reale beneficio.

Tra gli autori, Barney (1991) considera le *core competence*, strettamente connesse al concetto di “risorse umane”, in grado di produrre valore aggiunto, pur nella loro intangibilità. Le competenze sono, quindi, fattori imprescindibili per l'organizzazione, non sono sostituibili, né si possono imitare e consentono di fondare la competitività, non più solamente sulla riduzione dei costi, bensì sull'implementazione delle competenze distintive stesse.

Il modello delle competenze come attributo dei sistemi distribuiti dei saperi e delle reti di attori

Una scuola di pensiero ancora diversa, che ha contribuito all'analisi delle competenze, le intende quali risultanti dei sistemi distribuiti dei saperi e delle reti di attori e ne evidenzia le componenti istituzionali e sociali. Ci si riferisce al cosiddetto “sapere operativo” (Charue, Duboc, 1995) che è il prodotto storico oggettivato di una capitalizzazione di esperienza. Si tratta di un elemento fondamentale delle competenze operative, strettamente connesso agli attori in gioco, alle pratiche sociali attuate e agli strumenti che si utilizzano.

È stato evidenziato come la competenza si costituisca all'interno di un “contesto d'azione”, caratterizzato da una rete di attori e mediante la rielaborazione di elementi di conoscenza specifici.

Un simile approccio postula l'esistenza di regole, recuperabili nel sistema di azione, che strutturano la competenza stessa, giungendo ad affermare che sia il ragionamento, che la conoscenza sono strutturati.

Vi sono altri autori (Callon, Latour, 1990) che hanno approfondito lo studio delle regole, sostenendo che la loro efficacia possa essere rilevata in base alla situazione. La regola costituisce un principio organizzatore fondamentale, sia nell'ambito delle relazioni sociali, sia nei rapporti tra uomo, macchina e prodotto.

L'interiorizzazione delle regole diventa, dunque, imprescindibile, per costruire significati e per renderle realmente efficaci, conseguentemente a una mobilitazione di conoscenze ed energie personali. Tali energie e il “dare un senso” risulteranno fondamentali, a loro volta, per sviluppare competenza e apprendimento.

L'approccio cognitivista

L'approccio cognitivista, sviluppatosi a partire dagli anni Sessanta, pone, invece, l'accento sui processi quali percezione, osservazione, attenzione, memorizzazione, imitazione, motivazione e metacognizione, al fine di poter focalizzare il concetto di competenza. Essa, infatti, non risulta più associata allo standard, ma si struttura in termini di saper essere, saper fare, saper imparare e vivere insieme agli altri e, dunque, saper fornire prestazioni eterogenee in contesti differenti.

Tra le definizioni, riferite a studiosi a orientamento cognitivista, vi è quella di Pellerey (1983). Egli considera, in ambito lavorativo, le competenze finali quali un insieme di conoscenze, abilità e atteggiamenti, necessari per realizzare in modo valido uno specifico compito.

Negli ultimi decenni, oltre alla dimensione soggettiva della competenza, si è posta l'attenzione sui suoi aspetti intersoggettivi e sul suo legame con i ruoli ricoperti dalle persone all'interno delle organizzazioni. Tali ruoli risultano definibili in base ai compiti da portare a termine, alle relazioni da gestire, al sistema di significati da cogliere entro la propria specifica realtà professionale (Pellery, 1991).

Il modello dinamico – costruttivista

Le Boterf (1994, in Sarchielli, 2003) suggerisce, per primo, la necessità di definire la competenza come il “saper fare bene” qualcosa. Un simile obiettivo, secondo l'Autore, può essere raggiunto mediante l'interpretazione della situazione e la mobilitazione delle risorse adeguate al contesto da parte della persona. Si delinea, dunque, un orientamento *sistemico*, nel quale la competenza risulta da un insieme di caratteristiche soggettive e oggettive.

La definizione di Le Boterf (1990) pone l'accento sulla competenza intesa quale processo (un saper agire o reagire in risposta a una particolare situazione) che conduce un individuo a impiegare le risorse a sua disposizione (sapere teorico, saper fare procedurale, esperienziale e sociale) in modo appropriato, progettando e portando a termine azioni in risposta a una situazione o a un problema, a fronte di un'adeguata interpretazione, dell'attribuzione di un senso al contesto e di una serie di decisioni pertinenti. La competenza, dunque, non si connota più in termini di stato, bensì quale elemento di connessione tra le risorse disponibili e le attività tramite le quali l'individuo mette in atto il comportamento atteso, utilizzando in modo appropriato e originale il “bagaglio” in suo possesso. La competenza è, in questo caso, legata all'azione e all'interazione tra le persone, in contesti differenti e in modo pertinente, non solamente nella routine lavorativa, ma anche in risposta a imprevisti e a emergenze professionali.

L'orientamento costruttivista, in sostanza, prevede l'inscindibilità tra le caratteristiche della persona e quelle del lavoro, considerando il significato di tale interazione quale genesi della competenza stessa.

In base alla diversità dei contesti lavorativi e degli ambiti di applicazione, quindi, la definizione di competenza può significativamente variare: "capacità di eseguire" o "capacità di agire e reagire".

Secondo Le Boterf, infatti, la competenza può evolvere in base a un "cursore concettuale" oscillante tra situazioni semplici, routinarie e ripetitive in termini di esecuzione delle consegne e di realizzazione delle prescrizioni e situazioni di incertezza, di complessità, di innovazione, nelle quali risulta imprescindibile la presa di iniziativa.

La persona si considera competente nel momento in cui si mostra in grado di mobilitare le risorse in maniera appropriata, entro contesti di lavoro evolutivi, caratterizzati da situazioni complesse e spesso instabili.

I tre fattori che definiscono la competenza sono il saper agire, il voler agire e il poter agire e, secondo Le Boterf, una persona dovrebbe mobilitare sia le risorse personali, che quelle relative al proprio ambiente (banche dati, reti professionali).

Considerando la dimensione intersoggettiva della competenza, inoltre, si introduce il concetto di *competenza collettiva*, ovvero di una rete di competenze finalizzata a migliorare e sviluppare l'impresa e prodotta dagli stessi membri di un'organizzazione. Un'autentica cooperazione si fonda, infatti, sulla capacità di creare costruzioni e apprendimenti condivisi, di attuare riflessioni comuni sulle esperienze e sui risultati, di mettere in atto metodi appropriati di lavoro e di svolgere funzioni di mediazione (Le Boterf, 2000).

Le competenze nella formazione professionale: le soft skill

Nel campo psicologico, legato più strettamente alla formazione professionale, l'attenzione alle competenze si sposta progressivamente su aspetti legati alla sfera cognitiva.

La competenza, quindi, non è considerata quale mero saper fare (comportamenti esterni entro uno specifico posto di lavoro), ma viene connessa a una dimensione soggettiva, interna alla persona.

A tal proposito, un'ulteriore definizione, ad opera di Quaglino (1993), si riferisce alle competenze come costituite da conoscenze, capacità e qualità personali; la caratteristica fondamentale del lavoratore competente è la possibilità di inserirsi in ruoli diversi grazie alla propria qualificazione.

Per Jolis (2000) la competenza è una disposizione all'azione: esiste, quindi, indipendentemente dalla sua manifestazione all'esterno e può essere osservata tramite alcune prestazioni.

Per Bara (1999) le competenze sono le capacità astratte di un sistema, laddove la performance rappresenta, invece, la capacità dimostrata dal sistema in azione, osservabile dal comportamento in una situazione specifica.

Ajello e Meghnagi (1998) danno una definizione di competenza quale capacità di comprendere, analizzare e valutare determinate tematiche e problemi concreti con l'obiettivo di operare delle scelte e di mettere in atto specifici comportamenti.

La complessità del concetto e la compresenza di molteplici dimensioni, al di là di quella soggettiva e delle caratteristiche esterne (ad esempio, il tipo di posto di lavoro) è, così, messa in evidenza dagli Autori.

Anche Wittorski (1998), sulla stessa linea, sottolinea alcune componenti della competenza (culturali, sociali, prasseologiche e affettive) articolate in tre livelli: *micro* (quello che riguarda l'individuo produttore della competenza); *meso* (quello dell'ambiente sociale immediato, ad esempio, il gruppo di lavoro); *macro* (quello inerente l'organizzazione di riferimento).

In particolare, la componente affettiva, intesa come immagine di sé, motivazione e investimento emozionale, si delinea quale motore della competenza, mentre la componente sociale riguarda il riconoscimento della competenza da parte del contesto immediato e dell'organizzazione. La componente culturale funge da quadro di riferimento e quella prasseologica si riferisce all'aspetto visibile, ovvero alle prestazioni dell'individuo che possono essere valutate.

Quando, dunque, ci si concentra sulle competenze lavorative (che comprendono fattori di natura cognitiva, personale e sociale), conoscenza e azione sono strettamente legate.

Risulta impossibile, di conseguenza, il progettare interventi formativi che non tengano conto dell'ambiente e delle persone ai quali sono destinati.

Sarchielli (1996) mette in evidenza due principali filoni inerenti i diversi significati attribuiti al concetto di competenza.

Il primo considera la competenza quale *esperienza personale e costruzione collettiva*, ovvero quale insieme di strategie (cognitive e comportamentali) che un soggetto attua, mentre interagisce con l'ambiente. Per comprenderle, sarà indispensabile approfondire il modo in cui le conoscenze, le rappresentazioni del lavoro, le aspettative, la pianificazione delle azioni e l'immagine di sé si strutturano nel lavoratore.

Il secondo filone considera la competenza professionale quale *partecipazione a una comunità di pratiche professionali*. Si supera la visione individualista del concetto di competenza e si sottende il costrutto di professionalità collettiva, frutto della cooperazione e delle autoregolazioni sociali (Mollica, Mentobbio, 1982; Del Lungo, 1991).

Modelli interpretativi e fenomenologici

Nel corso degli anni Ottanta e Novanta si è protratto un autentico dibattito sul concetto di competenza e si è delineata una visione dello stesso, progressivamente più lontana dalla staticità e dalla considerazione della competenza quale mera somma di saperi, di tecniche e di abilità. Le abilità personali implicate sono, infatti, innumerevoli e risultano evidenti in situazioni lavorative estremamente eterogenee.

Il punto di partenza dei modelli interpretativi e fenomenologici è il considerare come la competenza si delinea nella situazione data e, dunque, come essa sia contestualizzata.

È l'ISFOL (Istituto Superiore per lo Sviluppo e la Formazione dei Lavoratori) che fa riferimento a tale orientamento, sottolineando, in funzione della variabilità dei contesti, dei lavoratori e della comunità di pratiche, la grande eterogeneità delle caratteristiche delle professioni.

L'ISFOL definisce la competenza come l'insieme di risorse, conoscenze e abilità che ogni persona deve possedere per affrontare efficacemente l'inserimento in un contesto lavorativo e la propria crescita professionale (ISFOL, 1994).

Il modello dell'ISFOL si concentra sui sistemi formativi professionali ed è orientato alla proposta degli standard minimi da impiegare in ambito formativo.

Per analizzare una competenza, secondo il modello, è necessario analizzare il soggetto in azione, dal momento che la competenza esprime la relazione tra l'individuo e la situazione specifica.

L'accento viene posto sul concetto di *competenza professionale* e si distinguono le competenze di base, quelle tecnico – professionali e quelle specialistiche.

Infine, vengono introdotte e valorizzate le competenze trasversali, sebbene esse risultino meno evidenti e, di conseguenza, più difficilmente misurabili in modo oggettivo.

Le competenze trasversali

Il termine *competenze trasversali* pone l'accento, in particolare, sulle caratteristiche personali che contribuiscono a determinare la performance lavorativa e sulla relazione tra persona e ambiente circostante. Nello specifico, ci si riferisce ad abilità generali, ai processi di pensiero e alla capacità di utilizzare strategie per apprendere e auto-correggersi.

All'interno del modello proposto sono individuabili alcune macro categorie di abilità e capacità:

- l'analizzare le caratteristiche del ruolo, del compito e dell'ambiente;

- il mettersi in relazione con il contesto;
- l'affrontare operativamente il ruolo, il compito e l'ambiente.

Tali abilità possono essere trasferite ad ambiti diversi, in quanto costituite dalle operazioni fondamentali compiute da una persona posta di fronte a un compito o chiamata ad assumere uno specifico ruolo lavorativo.

La competenza trasversale è connessa al concetto di competenza cognitiva, intesa quale capacità di risolvere efficacemente i problemi in un certo contesto professionale, in modo da rispondere alle richieste dell'organizzazione (Michel, Ledru, 1990).

La dimensione verticale è costituita dalla padronanza di competenze teoriche, pratiche e sociali, mentre la dimensione trasversale è quella che consente all'individuo di applicarle in differenti ambiti, con una certa garanzia di successo, anche nell'alternanza di attività lavorative eterogenee.

Nei percorsi di mobilità professionale l'approccio fondato sulle competenze trasversali diviene imprescindibile.

Diverse possono essere le prospettive dalle quali osservare le competenze trasversali (Bresciani, 2000). Un primo punto di vista, quello *work based*, le vede correlate con le attività simili in contesti differenti (competenze diffuse). Un orientamento *worker based*, invece, le lega indissolubilmente al soggetto, alle risorse da esso impiegate per assolvere a compiti diversi e alle sue modalità di agire anche in situazioni molto differenti l'una dall'altra. La prestazione efficace, dunque, non dipende, in tale ottica, tanto dalle capacità del lavoratore, quanto dal suo modo di adoperare le capacità possedute, al fine di affrontare un determinato problema.

Il contributo alla formazione apportato dall'approccio basato sulle competenze trasversali si può considerare inestimabile, in quanto ha condotto a uno spostamento dell'attenzione dal lavoro in sé, al soggetto inserito in un contesto lavorativo, sfociando in un'importante riflessione sulla possibilità dell'individuo di attuare una prestazione competente a partire dalle sue caratteristiche personali e dal contesto nel quale opera.

Competenze e valore delle risorse umane

Dal punto di vista delle aziende, l'ingresso nel mercato globale implica, in primo luogo, una sfida competitiva che si traduce nella necessità di innovazione continua, non solamente in termini di prodotti e servizi offerti, ma anche in relazione alle pratiche lavorative attuate e finalizzate al raggiungimento dei risultati. Un simile scenario presuppone la centralità delle risorse umane, intese quali contenitore delle modalità ottimali di gestione lavorativa.

Dunque, una leva strategica fondamentale per la definizione del vantaggio competitivo di un'organizzazione non può che essere la valorizzazione delle competenze possedute.

Le caratteristiche qualitative e quantitative che entrano in gioco (saperi, valori e motivazioni) andranno poste in relazione con le strategie aziendali, con i fabbisogni dell'organizzazione e con i compiti professionali che vengono richiesti.

Diminuiscono, progressivamente, le valutazioni prettamente inerenti la mansione, a favore del valore attribuito alle variabili potenziali e, talvolta, latenti che consentono un progressivo miglioramento della gestione dell'impresa. L'obiettivo primario di quest'ultima è, oggi, infatti, quello di creare valore all'interno dell'azienda stessa (Hamel, 1994, in Fontana, Caroli, 2003).

È una simile propensione a determinare il successo aziendale grazie, soprattutto, al ruolo del gruppo e del gioco di squadra, in antitesi con le modalità di competizione conflittuale (Quaglino, 1992; Spaltro, 1985).

Competenze e vantaggio competitivo

Ciò che viene definito vantaggio competitivo è il risultato di una serie di strategie d'impresa finalizzate al raggiungimento di una posizione di favore all'interno del mercato di riferimento, discostandosi dalla media delle posizioni detenute da altre realtà organizzative appartenenti allo stesso settore e operanti nel medesimo contesto territoriale.

Il vantaggio competitivo di un'azienda è, dunque, da ricercare al suo interno, nelle competenze che agiscono e che rappresentano la sua unicità.

Rispoli (2002) propone tre livelli di analisi delle competenze aziendali:

- il livello delle risorse e competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati e per soddisfare le esigenze basilari dei clienti o degli organi di gestione. Si tratta delle competenze *di soglia*, non specifiche di un preciso contesto e indispensabili per la sopravvivenza dell'azienda stessa;
- il livello delle *competenze specifiche* (distintive) che connotano una particolare realtà aziendale;
- il livello delle competenze che determinano il vantaggio competitivo dell'azienda stessa, ovvero atte alla creazione di una strategia che discosti la realtà organizzativa di riferimento dalle concorrenti.

Le competenze rientranti nel terzo livello devono possedere alcune specifiche caratteristiche.

La prima è il fatto che siano poco diffuse all'interno delle aziende concorrenti. In base alla loro scarsità, infatti, esse determinano il collocarsi dell'impre-

sa in una posizione differente rispetto alle altre operanti nello stesso mercato.

Un ulteriore elemento che deve connotare tali competenze è la loro rilevanza rispetto ai fattori critici del mercato. Le competenze alla base del vantaggio competitivo devono, dunque, essere volte all'innovazione e all'ideazione di nuove strategie.

Infine, carattere fondamentale è quello dell'appropriabilità: tali competenze devono essere ad uso esclusivo dell'azienda e, di conseguenza, possedute dalle sue altrettanto uniche risorse umane.

Selezione e gestione delle risorse umane in base alle competenze

I professionisti delle risorse umane hanno, in tale ottica, un compito fondamentale che si traduce nella necessità di integrare competenze e valori presenti nell'organizzazione, a partire dal processo di selezione del personale, sino a giungere alla progettazione e attuazione di interventi formativi.

I *job competence model* si basano sull'analisi della struttura organizzativa, delineando le competenze distintive dei lavoratori che realizzano le performance eccellenti. Da tale analisi emergono i compiti critici da cui dipende il successo dell'impresa. Lo scopo di simili modelli è quello di diffondere comportamenti efficaci e realizzare un metodo di valutazione oggettivo, ai fini dello sviluppo organizzativo.

Il metodo classico si basa sulle interviste (*Behavioral Event Interview – BEI*) ai soggetti che ricoprono particolari ruoli e alle persone con cui si relazionano (ad esempio, i superiori), prestando attenzione al confronto tra auto ed etero valutazioni per comprendere il rapporto tra individuo e organizzazione.

Ulrich (1997) considera l'importanza degli obiettivi che si desiderano perseguire e dei ruoli assunti dalle risorse umane.

Secondo l'Autore, qualora l'orientamento aziendale si concentri sui processi e sul medio-lungo periodo, l'azienda tradurrà le *core competence* in competenze individuali, indicando quali saranno i comportamenti organizzativi adeguati.

Se, invece, l'orientamento dell'impresa si focalizza sul breve periodo e sui processi, essa si concentrerà sul miglioramento delle procedure e sull'efficienza delle risorse umane (tramite la gestione ottimale delle skill).

Se ci si concentrerà sul breve termine e sulle persone, al fine di motivare il personale, saranno divulgati i comportamenti migliori all'interno dell'azienda e se, infine, l'orientamento volgerà al lungo periodo con un focus sulla persona, l'obiettivo dell'impresa sarà, in primo luogo, l'innovazione, tramite la valorizzazione delle competenze individuali che emergono.

Un altro approccio su cui si fonda la gestione delle risorse umane per competenze è quello che viene definito *top-down* (o razionale/strategico/sistemico, in quanto fondato sulle competenze aziendali).

Secondo tale prospettiva, si parte dall'analisi delle relazioni tra impresa e contesto, al fine di identificare le *core competence* e i valori dell'impresa.

Si analizza, poi, il rapporto tra persona e ruolo con l'intento di spiegare le competenze organizzative, tenendo conto di elementi imprescindibili in una certa realtà aziendale (prodotti, processi, tecnologie, individui). Attitudini e abilità individuali, infatti, sono considerate qualità organizzative che consentono di descrivere uno specifico ruolo.

In base all'approccio *botton-up*, al fine di identificare le risorse umane fondamentali all'interno di un'azienda, è essenziale effettuare un'analisi delle competenze proprie di un'organizzazione, individuando le competenze individuali di successo specifiche.

L'approccio si basa sulla definizione del proprio ruolo, mediante l'individuazione delle competenze legate a specifici compiti e processi lavorativi.

Al fine di affrontare contesti in continua trasformazione, le competenze dei *best performer* sono diffuse all'interno dell'azienda, in modo che possano costituire una base per lo sviluppo delle competenze organizzative.

L'obiettivo che ci si pone applicando una simile visione è, nel caso di considerazioni sul medio-lungo periodo, quello di attuare un processo di innovazione organizzativa; nel caso di un orientamento al breve periodo, quello di aumentare le capacità delle risorse umane coinvolte.

Oggi, per la valorizzazione e lo sviluppo aziendale, una gestione ottimale delle competenze possedute dalle risorse umane e un loro costante potenziamento risultano di assoluta rilevanza, anche a fronte dell'esigenza di prevedere percorsi di sviluppo delle carriere di tipo orizzontale e interfunzionale.

L'approccio per competenze è, inoltre, coerente con la valorizzazione dell'individuo nella sua unicità e con l'interpretazione della cultura e dei valori dell'azienda.

La posizione ricoperta dalla persona è, in tale ottica, ridefinita in base alle sue caratteristiche individuali, in uno scenario dove l'individuo e il suo ruolo si intersecano e si fondono, mentre si assiste a un'evoluzione delle caratteristiche di entrambi.

L'iter ideale, finalizzato alla valorizzazione delle competenze, si orienta, quindi, alle risorse umane, relazionando il loro bagaglio esclusivo alle esigenze di sviluppo dell'impresa.

Outplacement: metodologie dell'intervento individuale e collettivo

Il bilancio delle competenze

All'interno di un percorso complesso, qual è quello di outplacement, il Bilancio delle Competenze rappresenta un momento decisivo. È, infatti, lo strumento principe deputato alla scoperta di punti di forza della persona, sui quali costruire l'intero percorso.

Il postulato di partenza alla base del Bilancio di Competenze è che si apprende durante tutto l'arco della vita, anche in seguito alla formazione iniziale e anche mediante l'esperienza diretta del lavoro.

Le basi storiche e metodologiche del Bilancio di Competenze sono da ricercarsi nel modello ADVP (*Activation du Développement Vocational et Personnel*) sviluppato in Canada, con riferimento alla teoria dello Sviluppo Vocazionale di Super.

Inserito nella Legge Quadro relativa all'orientamento professionale e alla formazione continua dei lavoratori, avviata dal 1985, in Francia, il Bilancio viene rivolto sia ai lavoratori che alle imprese con l'obiettivo primario di consentire ai dipendenti di analizzare le proprie capacità, inclinazioni e motivazioni e di supportarlo nella costruzione di un progetto professionale.

La normativa prevede che un lavoratore con almeno cinque anni di anzianità possa chiedere di realizzare un bilancio di competenze, in forma gratuita e ottenendo un apposito congedo retribuito per tale attività. Il Bilancio può essere richiesto anche dallo stesso datore di lavoro, con il consenso del dipendente, il quale resta l'unico effettivo beneficiario dei risultati. Per l'azienda lo strumento può rivelarsi utilissimo per la pianificazione di percorsi di carriera o ristrutturazioni interne, dal momento che consente l'emergere di competenze tacite sviluppatesi mediante l'esperienza.

In epoca recente, in Francia, le persone che richiedono il Bilancio, al di fuori della realtà aziendale sono, in particolare, i giovani alla ricerca di un orientamento professionale e le persone adulte che cercano impiego (Lemoine, 2002).

Nel primo caso lo strumento rappresenta un supporto pratico nella delicata fase di passaggio tra scuola e lavoro; nella seconda circostanza il Bilancio consente di focalizzare l'attenzione sui punti di forza e competenze trasferibili.

In tale ottica, il Bilancio diviene uno strumento di rilievo al fine di integrare l'insieme degli apprendimenti dei soggetti, da un lato, derivanti da un percorso formativo istituzionale, dall'altro, acquisiti mediante l'esperienza di vita e quella professionale.

Tale postulato si lega a uno dei presupposti di base sui quali si fonda il Bilancio di Competenze, ovvero l'importanza dell'esperienza quale possibilità di apprendimento e sviluppo personale.

È, infatti, grazie all'esperienza che l'individuo scopre, progressivamente, nuove possibilità di adattamento, costruisce e rimodella la propria immagine di sé, immagazzina immagini sul mondo che lo circonda, instaura relazioni con gli altri e impara ad affrontare situazioni inedite.

Secondo Levy – Leboyer (1993) sono proprio gli insegnamenti tratti dall'esperienza, in particolare quella professionale, dall'assunzione diretta di responsabilità e dall'azione, che apportano competenze che nemmeno il migliore degli insegnamenti potrebbe fornire.

La gravidanza del Bilancio di Competenze è, dunque, notevole, dal momento che esso è deputato alla certificazione di capacità e attitudini acquisite in una fase successiva alla formazione iniziale della persona, grazie alle proprie esperienze concrete e che possono essere funzionali a un percorso di carriera. Tale visione implica la possibilità di una continua crescita e dello sviluppo di ulteriori punti di forza personali e professionali, indispensabili per affrontare un mercato del lavoro in continua evoluzione.

Un'ulteriore considerazione, che fornisce ancor più credito a tale strumento, è quella relativa al valore predittivo di diplomi e certificazioni scolastiche. Non sono rare le situazioni nelle quali il successo scolastico non si riveli correlato a un evidente o certo successo professionale per l'individuo: sono, in effetti, diverse le attitudini richieste per lo studio e per la formazione, rispetto a quelle necessarie per affrontare il mondo del lavoro.

La definizione del Bilancio fornita da J. Aubret (1993, in Palmonari, 1996) è rappresentativa di quanto sino ad ora affermato, cioè che si tratta di un processo personalizzato, coordinato da un esperto, che permette di identificare le potenzialità personali e professionali che potranno essere valorizzate nella realizzazione di un progetto di inserimento sociale e professionale.

In uno dei Quaderni del Cross (Centro Ricerche sull'Orientamento Scolastico e Professionale) a cura di Castelli e Ancona (1998), avente come titolo "Il bilancio di competenze nell'orientamento e nella formazione continua" si considera la rilevanza della responsabilizzazione della persona che, oggi come non mai, viene chiamata a rendersi artefice del proprio ruolo e del proprio progetto professionale.

Rispetto ad altre esperienze di riconoscimento e validazione delle acquisizioni nell'arco della vita, il Bilancio delle Competenze acquista un particolare valore non essendo unicamente rivolto, in forma episodica, alle persone con difficoltà di inserimento lavorativo o prive di una formazione certificata, ma rappresentando un'opportunità di confronto con il proprio bagaglio per qua-

lunque lavoratore, indipendentemente dall'età, dal ruolo ricoperto e dal livello di qualifica raggiunto.

Il Bilancio di Competenze si differenzia, inoltre, dalle pratiche valutative collaudate dalle aziende, dal momento che queste ultime, generalmente, si fondano su precisi bisogni organizzativi e sono applicate soprattutto in casi di assunzioni, promozioni, reperimento di dati sulla qualità del lavoro svolto.

Il Bilancio, invece, dal momento che può essere considerato quale risposta a un bisogno e a una richiesta del lavoratore interessato, si può intendere in termini di servizio offerto dall'azienda ai suoi membri, i quali possono impiegarlo in base agli scopi che ritengono più opportuni (Levy – Leboyer, 1993).

In un contesto socio economico caratterizzato da innovazioni tecnologiche e da mutamenti continui, infatti, tutte le azioni orientate ad aumentare l'occupabilità delle persone e il superamento delle conoscenze obsolete, sono da considerarsi investimenti fondamentali per individui e aziende.

Alla luce di tali considerazioni risulta evidente come il Bilancio non possa essere impiegato quale strumento volto alla mera giustapposizione delle esperienze e delle caratteristiche individuali, ma abbia invece una connotazione legata alla presa di coscienza dei propri punti di forza e dei propri comportamenti e alla potenzialità di mobilitarli e applicarli in situazioni nuove (Lucas, 1991).

Il Bilancio di Competenze si caratterizza quale percorso costituito da alcune fasi essenziali: la fase esplorativa, la fase investigativa e la fase conclusiva.

La fase esplorativa ha lo scopo di individuare quali siano i bisogni sottesi alla domanda di Bilancio, grazie a un colloquio di accoglienza finalizzato al mettere in luce le problematiche e le esigenze della persona richiedente. Si tratta di un incontro fondamentale per stabilire i punti di partenza e le condizioni dell'intero processo e permette di vagliare l'autentica motivazione e volontà di partecipare dell'individuo.

La fase investigativa consiste nell'approfondimento delle risorse personali e professionali del partecipante, arrivando ad una sorta di inventario dei punti di forza e dei punti di debolezza personali, in relazione a un particolare progetto.

Il destinatario, in tale fase, oltre a ottenere un supporto nel chiarire quali siano le proprie risorse e potenzialità, dovrà essere chiamato a riflettere sulla situazione di cambiamento che sta vivendo, analizzando l'ambiente socio economico intorno a sé, al fine di ipotizzare piste professionali percorribili (Castelli, Ancona, 1998).

Nella fase conclusiva il lavoratore dovrà venire a conoscenza dei risultati ottenuti, comprendere quali risorse siano in linea e favorevoli alla realizzazione del proprio progetto, prevedere le tappe principali della sua attuazione.

La restituzione dei risultati risulta fondamentale per consentire un'autovalutazione da un nuovo punto di vista, ovvero mediante lo scarto tra l'immagine

di sé precedentemente posseduta e i risultati evidenziati grazie al Bilancio.

Le tre fasi descritte sono stabilite dalla Legge, possono essere affrontate nel tempo massimo di ventiquattro ore (durata massima di un congedo per Bilancio) e possono essere seguite da una fase di accompagnamento, a distanza di sei mesi dalla prima somministrazione, finalizzata a rimettere a punto alcuni snodi chiave del proprio progetto o a verificarli insieme al consulente.

Il consulente per l'outplacement

Il consulente di outplacement è una figura deputata ad accompagnare le persone che vivono una transizione professionale, facilitandone il reinserimento mediante un percorso di valorizzazione delle competenze e delle potenzialità possedute.

Si tratta di una forma di consulenza basata sull'empatia, sulla capacità di analisi dei punti di forza e delle aree di miglioramento e sulla tolleranza allo stress, dal momento che lo scopo principale degli interventi è quello di fornire una sorta di "cassetta degli attrezzi" pronta all'uso, a partire dalle competenze specialistiche, sino al potenziamento delle caratteristiche *soft* e del *plus* che appartiene a ciascun individuo.

I servizi per l'outplacement hanno subito un'evoluzione in linea con la necessità di fronteggiare le richieste individuali ed aziendali di supporto e, con essi, si è trasformato il profilo stesso del consulente.

I piani di intervento sono, necessariamente, diventati più flessibili e meno standardizzati.

A partire dagli anni Novanta, i soggetti coinvolti sviluppano una serie di aspettative specifiche rispetto alla tipologia di interventi e servizi di cui hanno bisogno. Gli stessi destinatari che aspirano a un ricollocamento professionale, risultano maggiormente motivati ad arricchire il proprio portfolio, ad accedere alle banche dati del lavoro, a migliorare le loro competenze nell'impiego di Internet e degli strumenti informatici in genere, a proporre proattivamente il proprio bagaglio di esperienze in sede di colloquio di lavoro.

Il compito delle agenzie per l'outplacement e dei consulenti, quindi, non si limita alla risposta nei confronti delle organizzazioni committenti, ma si declina in funzione di un'utenza maggiormente consapevole e preparata riguardo al proprio futuro professionale.

Le attuali direzioni intraprese pongono in relazione il servizio di outplacement con il ruolo svolto dalle agenzie per il lavoro e l'erogazione di lavoro temporaneo, con i processi di internazionalizzazione delle imprese, con il fattore "innovazione" della tecnologia e dei servizi.

Ciò che il consulente per l'outplacement mira a promuovere è, dunque, l'esplorazione delle risorse personali e tecniche sviluppate nel corso delle esperienze lavorative, nonché l'elaborazione di una strategia atta a trovare una nuova e soddisfacente collocazione nel mondo del lavoro.

Gallagher (1997) evidenzia quelle che sono le caratteristiche richieste a tale figura professionale, il cui profilo è caratterizzato da una molteplicità di elementi, anche considerando l'aumento della complessità delle esigenze delle organizzazioni.

In un simile scenario, il consulente per l'outplacement dovrà possedere conoscenze preposte alla gestione dei candidati al licenziamento, sia nell'ambito di percorsi individuali, sia in contesti di gruppo, in una prospettiva di sviluppo e valorizzazione continua.

Dovrà saper pianificare campagne di *job search*, suggerire metodi di ricerca attiva del lavoro, incentivare l'utilizzo del networking, nonché "allenare" i destinatari dell'intervento a sostenere un colloquio di lavoro e a saper negoziare il proprio compenso.

Dovrà, inoltre, essere specializzato nella consulenza inerente piani di carriera individuali, dotato di ottime capacità decisionali e in grado di elaborare piani di formazione in linea con gli obiettivi professionali dei soggetti partecipanti al percorso.

Dovrà, inoltre, differenziare il proprio intervento, in funzione del target specifico, alternando azioni di *executive coaching*, destinate allo sviluppo di competenze strategiche per i lavoratori di livello più alto, a interventi di *internal career management*, aventi come scopo la gestione delle competenze individuali e dei percorsi di carriera in funzione dei cambiamenti nelle richieste aziendali e delle innovazioni tecnologiche.

L'ICC International (costituito nel 1994) è una delle principali associazioni nel settore e ha definito le caratteristiche fondamentali, in termini di formazione e professionalizzazione, per la certificazione della posizione di consulente di outplacement. Tra queste si citano il possesso di almeno quattro anni di esperienza nell'ambito dei servizi alla carriera, una significativa esperienza nella gestione di percorsi di career management certificata dai committenti, almeno otto anni di esperienza nel mondo del lavoro e una formazione istituzionale a livello universitario.

Outplacement e mercato del lavoro

Soltanto nella considerazione dell'exkursus teorico, del dibattito sul concetto di competenza e dei significati sottesi a uno strumento quale il Bilancio delle

Competenze è, a questo punto, possibile intraprendere “un viaggio” nel mondo dell'outplacement, ovvero del servizio di consulenza professionale che si occupa di accompagnare le persone in uscita da un'azienda nella ricerca di nuove opportunità professionali.

Secondo il *Cambridge Dictionary* l'outplacement è: “l'aiuto a trovare un nuovo lavoro che un'impresa fornisce a qualcuno che non può più impiegare presso di sé”. Il termine *outplacement* è stato coniato 35 anni fa da James E. Challenger, fondatore della compagnia *Challenger, Gray & Christmas* situata a Chicago (Illinois). La compagnia definisce la sua *mission* con un semplice: “Aiutiamo le persone a trovare lavoro”. Si occupa, inoltre, dell'affiancamento di manager che decidono di cambiare carriera, di ristrutturazioni aziendali e di studi e ricerche nel settore dell'industria e del commercio.

Dal Bilancio delle Competenze all'orientamento collettivo

Le fasi iniziali di un intervento di *outplacement* consistono nella raccolta di dati sui settori produttivi nel contesto territoriale di riferimento (a meno che il lavoratore non sia disponibile a spostarsi o trasferirsi). Sarà, dunque, necessario il definire obiettivi quali:

- la percentuale di persone da ricollocare;
- i tempi di realizzazione del progetto;
- le caratteristiche degli operatori coinvolti.

È molto importante che si crei un'alleanza fra orientatore (chi segue il lavoratore durante il suo ricollocamento) e partecipante (il lavoratore stesso). Ciò consentirà di evitare che il partecipante abbia aspettative poco realistiche nei confronti dell'orientatore (e del progetto nel suo insieme). È necessario, inoltre, che si instauri, sin da subito, un dialogo aperto fra orientatore e partecipante relativamente a cosa realmente significhi *l'essere ricollocato*.

In questa prima fase, poi, tutte le parti coinvolte dovranno interfacciarsi tra loro, creando, per quanto possibile, un confronto costruttivo. Gli attori in gioco sono:

- l'azienda che garantisce ai suoi dipendenti il percorso di outplacement;
- i professionisti incaricati di sviluppare il progetto;
- i dipendenti partecipanti al progetto.

Atteggiamenti inadeguati, rispetto a quanto appena sottolineato, riguardano i casi in cui, ad esempio, nonostante i partecipanti siano perfettamente a conoscenza dell'imminente perdita dell'occupazione, il *management* aziendale suggerisca agli orientatori di non far riferimento al licenziamento dei dipendenti durante l'*assessment* formativo, impedendo la creazione e il mantenimento di un dialogo aperto tra formatore e lavoratori.

In altri casi, ai lavoratori viene affiancato un team di orientatori e formatori con un basso livello di preparazione, durante l'intero iter di ricollocamento. Con l'intento di rendere meno evidente il divario, in termini di competenze, tra i formatori alle prime armi e quelli più esperti, a questi ultimi viene, talvolta, chiesto di standardizzare il loro contributo, in modo da non eccellere vistosamente rispetto ai nuovi arrivati.

La prima tappa del percorso di ricollocamento è rappresentata da un colloquio fra l'orientatore e il lavoratore che vi partecipa. La finalità di tale incontro è quella di capire quali siano i punti di forza del lavoratore, i traguardi che desidera raggiungere, le risorse mai prese in considerazione in precedenza e le aree di miglioramento. Viene, dunque, affrontato il Bilancio delle Competenze.

Le competenze possono essere di diverso tipo:

- professionali;
- trasversali;
- relative allo sviluppo dell'intelligenza emotiva.

Se il significato delle prime è facilmente intuibile, sebbene non si debbano confondere le competenze professionali con le prestazioni professionali, ovvero con lo svolgimento della propria mansione sulla base delle istruzioni ricevute (Chomsky, 1965, in Sarchielli, 2003), per competenze trasversali si intende un insieme di capacità e abilità personali del soggetto che possono essere traslate e utilizzate in ambito lavorativo (ad esempio, una persona generosa nella vita di tutti i giorni potrà impiegare questa sua caratteristica, in un contesto professionale, supportando i colleghi nei momenti di difficoltà).

Per quanto riguarda le competenze relative allo sviluppo dell'intelligenza emotiva, oggi sono considerate variabili cruciali e imprescindibili nell'ambito delle risorse umane. Tali caratteristiche verranno trattate successivamente, affrontando il tema del colloquio di lavoro.

La seconda tappa del progetto di outplacement è l'orientamento collettivo. Il partecipante viene inserito all'interno di un gruppo formato al massimo da 12/15 persone, provenienti dalla stessa azienda (se questa stia effettuando più di un licenziamento) o da differenti realtà organizzative, per dargli modo di confrontarsi con chi abbia esperienze diverse dalle proprie. Il confronto con il gruppo ha un grande valore per la crescita personale del partecipante, in quanto permette di apprendere a relazionarsi in maniera più costruttiva con quelli che potrebbero diventare futuri colleghi, collaboratori o clienti.

L'orientatore, che ha il compito di guidare il gruppo creando un ambiente sereno e stimolante, deve iniziare questa fase con la costruzione del *patto d'aula* (Boccatto, Serra, 2011).

Il patto d'aula è il momento in cui vengono descritti ai partecipanti gli obiettivi del percorso di outplacement, analizzate le loro aspettative nei confronti

dell'intervento e fornite loro tutte le informazioni relative ai contenuti specifici di ciascun modulo in cui si articola l'iniziativa, i luoghi deputati agli incontri, gli strumenti che saranno utilizzati, i tempi e la durata degli interventi. Il patto d'aula nell'orientamento collettivo corrisponde alla già citata alleanza fra orientatore e singolo partecipante.

Nella tabella che segue si riporta un esempio di programma di orientamento collettivo articolato in moduli (tab. 1).

Tab. 1 Esempio di programma di orientamento collettivo.

Incontri	N. ore	Moduli	Contenuti
1	8	Socializzazione e comunicazione	<input type="checkbox"/> Attività introduttiva <input type="checkbox"/> Patto d'aula <input type="checkbox"/> Potenziamento delle competenze relazionali
2	4	Motivazione al lavoro	<input type="checkbox"/> Rafforzamento dell'autostima <input type="checkbox"/> Identificazione dei profili motivazionali di ogni partecipante
3	4	Mercato del lavoro	<input type="checkbox"/> Descrizione delle caratteristiche del mercato del lavoro del territorio <input type="checkbox"/> Descrizione delle nuove tipologie contrattuali
4	4	Canali di ricerca del lavoro	<input type="checkbox"/> Sviluppo di una visione "self marketing" <input type="checkbox"/> Analisi dei principali canali, attivi e passivi, per la ricerca del lavoro
5	8	Strumenti di ricerca del lavoro	<input type="checkbox"/> Costruzione del curriculum vitae e della lettera di presentazione <input type="checkbox"/> Preparazione dei profili social
6	8	Colloquio di selezione	<input type="checkbox"/> Simulazione di colloqui di selezione individuali e di gruppo

Poiché le organizzazioni richiedono ai dipendenti le competenze che permettono alle persone di integrarsi in un gruppo di lavoro già avviato, è necessario che l'orientatore aiuti i partecipanti a migliorare aspetti quali, ad esempio, la capacità di mediare e di gestire le differenze nei gusti personali e nelle abitudini e di risolvere i conflitti. Tale risultato si può ottenere mediante il racconto delle esperienze vissute dai soggetti coinvolti, attraverso simulazioni che ricreino casi

critici avvenuti ed esercizi di *team building*. Generalmente, questa è l'occasione per i partecipanti per esternare disagi e lamentele, atteggiamenti tipicamente espressi da persone che si sentono escluse dal mondo del lavoro. L'orientatore avrà il compito di guidarli verso una "metabolizzazione" e comprensione di quanto di negativo sia accaduto nel corso delle precedenti esperienze professionali, stemperando la rabbia e la frustrazione accumulate e promuovendo la fiducia nelle capacità e nelle competenze acquisite. Inoltre, li aiuterà a predisporre, con maggior disponibilità, alla costruzione di una nuova identità e al cambiamento di ruolo e di abitudini richiesti da una nuova collocazione professionale. I partecipanti saranno invitati a porsi delle domande quali:

- mi sto impegnando per raggiungere i miei obiettivi?
- sono costante nell'utilizzo degli strumenti finalizzati a trovare una nuova occupazione?
- sono pronto al cambiamento?
- sono pronto ad accettare il confronto con altri?
- sono pronto a rimettermi in gioco?

A questo punto, sarà necessario che la ricerca del lavoro diventi organizzata e sistematica, stabilendo un tempo da dedicare quotidianamente a tale attività.

L'orientatore fornirà ai partecipanti tutte le informazioni di cui possono disporre in relazione a:

- dinamiche del mercato del lavoro;
- caratteristiche del sistema economico e produttivo;
- implicazioni del concetto di flessibilità;
- caratteristiche delle diverse culture aziendali (nuove tecnologie, qualità del prodotto o servizio, *customer care*).

La fase seguente consiste nel descrivere i canali di ricerca del lavoro, ad esempio, quelli evidenziati dagli annunci pubblicati sulla stampa o relativi alle agenzie specializzate. Si affronta, dunque, la possibilità concreta di considerare nuovi sbocchi professionali, legati ai mutamenti della società. Si individuano, in seguito, le aziende da contattare, magari ricorrendo a portali online finalizzati a tali ricerche. Viene esaminata nel dettaglio, quale fonte significativa di nuove possibilità professionali, anche la propria rete di conoscenze (il network di amici, ex colleghi) dal momento che il passaparola è ancora uno degli strumenti più efficaci per trovare lavoro.

Sono, inoltre, presi in considerazione altri interlocutori ai quali sottoporre il proprio profilo: le Agenzie per il Lavoro, le Associazioni di Categoria, le Camere di Commercio, gli Albi Professionali, i Centri per l'Impiego e gli Enti Locali.

L'orientatore fornirà tutte le tecniche necessarie per l'autocandidatura, analizzando le procedure tipiche dell'azienda scelta e le modalità più opportune per contattarla.

I partecipanti saranno accompagnati nella stesura del proprio curriculum fornendo loro indicazioni essenziali. Prima di tutto il curriculum dovrà essere stilato in base al destinatario; a seconda del tipo di lavoro e del tipo di azienda a cui ci si proponga, sarà, infatti, necessario evidenziare alcune caratteristiche ed, eventualmente, ometterne altre che potrebbero risultare controproducenti.

Il curriculum vitae

Sarà fondamentale rendere leggibile il proprio curriculum e, per tale ragione, lo si dividerà in sezioni come riportato qui di seguito.

Dati personali:

Nome e cognome

Indirizzo

Numero di telefono

Indirizzo di posta elettronica

Luogo e data di nascita.

Studi e Formazione

Diploma di laurea e/o di maturità, con l'indicazione del titolo di studio, istituto presso il quale si sia conseguito, anno di conseguimento, titolo della tesi e votazione finale.

Se presenti, si aggiungeranno anche le esperienze di specializzazione successive alla laurea (o al diploma) ed eventuali borse di studio.

Le esperienze formative dovranno essere elencate a partire dal diploma all'eventuale laurea o master.

Esperienze Professionali

Le precedenti esperienze lavorative raccontano molto del candidato, perché sono indicatori delle competenze e dell'attitudine al ruolo da ricoprire.

Effettuare esperienze lavorative, seppur occasionali, durante il percorso di studio depone a favore del candidato. Qualsiasi esperienza di lavoro, infatti, sarà considerata indicativa dell'impegno per il raggiungimento dei propri obiettivi.

Nell'elencare le esperienze professionali si dovranno indicare con precisione: il periodo, il nome dell'azienda, il profilo ricoperto e le mansioni specifiche.

Anche in questo caso, sarà preferibile l'utilizzo della progressione temporale

crescente (dal primo lavoro all'ultimo) al fine di fornire al selezionatore, qualora presente, l'indicazione di sviluppo e crescita professionale.

Esperienze Formative

Si tratta di tutte le esperienze che, oltre a quelle scolastiche e lavorative, possono aver permesso di sviluppare competenze e capacità. Potranno essere annoverate sia quelle istituzionali (quali uno *stage* o un tirocinio), sia quelle nell'ambito privato (quali, ad esempio, le attività di volontariato).

Si dovranno, inoltre, specificare l'eventuale conoscenza di lingue straniere (magari corredate di esperienze all'estero); le competenze in ambito informatico; gli interessi personali (utili per far comprendere chi siamo, cosa ci appassiona, quali siano le nostre attitudini).

In rete si possono agevolmente reperire efficaci fac-simile di curriculum dai quali trarre spunto; inoltre, è per lo più richiesto il cosiddetto modello *Europass*, il cui formato include tutte le informazioni sopra riportate.

Sarà preferibile che il curriculum non occupi più di due pagine; andranno scelte strategicamente le informazioni più importanti e più appetibili per l'azienda di riferimento.

Il curriculum andrà scritto a computer, curando grafica e impostazione, in modo da risultare semplice ma efficace, chi lo leggerà dovrà poter reperire con facilità le informazioni di interesse.

La foto non è consigliata, a meno che non sia espressamente richiesta. In tale caso sarà opportuno evitare pose improbabili o istantanee che ritraggano in momenti di svago, tutt'altro che professionali.

Ovviamente, andranno evitati gli errori ortografici e grammaticali (un espediente efficace sarà il far leggere il proprio curriculum ad alcune persone fidate, prima di inviarlo all'azienda).

Una nuova e utile metodologia per presentare le candidature è quella del video-curriculum (o *video resume*). Nella ricerca di un lavoro la creazione della propria immagine professionale e personale è uno dei passaggi cruciali, trattandosi del trasmettere all'esterno il bagaglio di competenze maturato e le proprie caratteristiche di personalità, nell'intento di rispondere a specifiche esigenze aziendali. Le società di ricerca e selezione del personale ricevono mediamente più di 100.000 curricula ogni mese, anche da parte di candidati che si propongono per più posizioni contemporaneamente. Diviene, pertanto, necessaria, al fine di ridurre i costi e la complessità della selezione, la ricerca di soluzioni alternative in grado di snellire le procedure di *recruiting*. Il ricorso a un video curriculum può essere considerato un sistema efficace per rendere più agile la conoscenza della carriera di un candidato, riuscendo a ottenere informazioni

a più livelli. Si tratta di una auto presentazione spontanea (o condizionata da determinate richieste dell'azienda), ripresa da una telecamera e diffusa via internet tramite *blog*, *social network* o portali online. Esistono specifiche piattaforme digitali che applicano differenti modelli di selezione richiedendo ai candidati di registrare filmati in risposta a particolari domande o che applicano programmi di selezione basati su più livelli e realizzati esclusivamente via video. Nel caso di video curriculum, creati spontaneamente da chi sia alla ricerca di un'occupazione, si consiglia di focalizzarsi soltanto sugli aspetti salienti del proprio curriculum, in funzione della candidatura proposta, realizzando un breve filmato nel quale i propri punti di forza siano valorizzati in meno di tre minuti. Sarà fondamentale il prestare attenzione al linguaggio del corpo, limitando i movimenti eccessivi e mantenendo lo sguardo diretto all'obiettivo. La spontaneità, la capacità di trasmettere le proprie caratteristiche peculiari (uniti a un set e a un'illuminazione adeguati) renderanno il video maggiormente incisivo. Molti sono i *tutorial* disponibili sul web, utili per ampliare le conoscenze inerenti tale tecnica. Un ulteriore vantaggio dell'operare la selezione del personale tramite *video resume* consiste nell'abbattimento dei costi, trattandosi di uno strumento molto più economico in termini di tempo e di organizzazione, rispetto a una serie di tradizionali colloqui di lavoro. È, tuttavia, importante sottolineare che il video curriculum non è sostituibile al colloquio, si tratta di uno strumento complementare all'*assessment* di selezione che può semplicemente aiutare in una prima fase di reclutamento dei candidati (Waung, 2014). Il colloquio *face to face*, fra il candidato e un selezionatore esperto, è ancora lo strumento più efficace per individuare il lavoratore più adatto a ricoprire un ruolo vacante.

Il colloquio di lavoro

Un ulteriore e imprescindibile fase del percorso di outplacement consisterà nella preparazione dei partecipanti al colloquio di lavoro.

Spesso i candidati percepiscono un colloquio di selezione del personale quale una sorta di esame, mentre sarà opportuno che l'orientatore ne trasmetta l'essenza ai partecipanti; si tratta dell'incontro tra due persone in un contesto professionale che si scambiano informazioni. Per tale ragione sarà necessario che, in questa tappa del processo di *outplacement*, l'orientatore "alleni" il partecipante a migliorare le proprie competenze in materia di *self marketing*, ovvero nella capacità di valorizzarsi, al fine di superare con successo il colloquio e allo scopo di migliorarsi in ogni altro ambito sociale e relazionale.

Un *training* efficace al colloquio di lavoro consiste nell'affinare la capacità di auto presentarsi. Si è, infatti, abituati a utilizzare i *social network*, fornendo informazioni sulle nostre preferenze e valori in modo rapido ed essenziale, an-

che servendoci semplicemente di immagini e citazioni. Pertanto, ricorrere solo a un'esposizione verbale, in grado di trasmettere dati significativi inerenti la propria storia personale, non risulterà un'operazione scontata. L'esercitarsi a raccontare "chi siamo" in pochi minuti è un ottimo esercizio per affrontare un colloquio di lavoro.

Il modo in cui è stata vissuta un'esperienza lavorativa o le modalità impiegate per affrontare e risolvere un problema saranno percepiti in maniera diversa in base all'intonazione che verrà utilizzata nel racconto e all'entusiasmo che trasparirà dal linguaggio, non solo verbale.

L'individuo, infatti, è abituato a comunicare pensieri, opinioni e sensazioni tramite le parole, ma non bisogna dimenticare che in qualsiasi situazione sociale si dà vita (spesso involontariamente) ad atteggiamenti che assumono un significato pregnante nel rapporto interpersonale. Il riferimento è alla comunicazione "non verbale", ovvero al modo di esprimersi e comunicare attraverso il corpo.

Esistono numerosi comportamenti che possono rinforzare o negare l'espressione verbale. Un amico potrà pronunciare le seguenti parole: "il tuo consiglio mi è stato molto utile", accompagnando la frase con un caldo sorriso e una stretta di mano, oppure, ad esempio, accompagnando la frase con una smorfia della bocca e muovendo la mano come a enfatizzare l'importanza del consiglio.

In entrambe le circostanze, il segnale verbale è lo stesso. Cambiano, però, i segnali non verbali che, nel primo caso, rinforzano l'affermazione dimostrando gratitudine, nel secondo caso negano l'espressione verbale con una gestualità palesemente ironica.

Chi trasmette un messaggio emette, dunque, tre segnali: quello verbale, quello comportamentale (non verbale) e quello para-verbale, i quali possono coincidere o essere contrastanti tra loro.

Nei rapporti fra due (o più) persone, i segnali non verbali hanno una grande importanza, in quanto spontanei e, dunque, maggiormente veritieri. Se, infatti, possiamo facilmente controllare ciò che diciamo, un'espressione del viso o un movimento corporeo sono molto più difficili da dissimulare. Anche chi riceve un messaggio emetterà segnali che potranno rinforzare o meno la comunicazione. Se il nostro interlocutore annuisce con il capo, significa, ad esempio, che trova interessante quanto stiamo dicendo. Se invece gira la testa dall'altra parte per osservare qualcuno, ci comunica chiaramente il suo disinteresse. In ogni interazione, quindi, sono necessari segnali di risposta, denominati anche *feedback*, rivelatori dell'attenzione o del disinteresse nei confronti dell'interlocutore. Il candidato, tramite la comunicazione verbale, non verbale e para-verbale, trasmette al selezionatore informazioni su di sé e sulle proprie competenze.

Un altro elemento imprescindibile è la conoscenza del punto di vista del nostro interlocutore e, quindi, l'impiego mirato di riferimenti tecnici e culturali

che gli siano confacenti o familiari. Il tipo di linguaggio avrà un peso in termini di empatia e/o di facilità di comunicazione.

I vocaboli o le espressioni impiegate per farci conoscere potranno essere sensibilmente diversi se destinati a un colloquio con un "cacciatore di teste", con l'amministratore delegato di una piccola società o di una grande azienda. Il calibrare ciò che si esprime, di volta in volta, renderà il candidato maggiormente credibile e motivato di fronte allo specifico interlocutore.

Una narrazione efficace permette di evidenziare, non solo le proprie idee e competenze, ma anche le passioni e le ambizioni.

Qualora venisse richiesto di entrare maggiormente nel dettaglio, sarà importante partire dal presupposto che un racconto corredato di aspetti molto positivi, ma anche di insuccessi (sui quali si sono affrontate le debite riflessioni e da cui si sono tratti insegnamenti preziosi) renderà il candidato, di fronte al selezionatore, più autentico, consapevole e coerente.

Il comunicare, tuttavia, non ha il solo scopo di trasmettere informazioni. La persona che si relaziona con chi è in grado di soddisfare i propri bisogni sarà tendenzialmente orientata a comprendere e soddisfare, a sua volta, i bisogni dell'altro (attivando una sorta di circolo virtuoso).

Pertanto, per soddisfare le necessità più complesse, è necessario relazionarsi con gli altri. Solo nella relazione interpersonale si riesce a farlo ed è quello che accade nel contesto di un colloquio di lavoro. I bisogni di un candidato, nell'ambito del colloquio, sono per lo più noti e il selezionatore, nella relazione interpersonale, è già focalizzato su di essi. Quello che è importante sottolineare, invece, è che in genere, i bisogni del selezionatore non vengano considerati. Spesso, il candidato si avvicina al selezionatore non come fosse l'altro capo del filo comunicativo, ma come un terminale entro il quale inserire i dati anagrafici e professionali, in attesa dell'esito della valutazione. Al contrario, il selezionatore è una persona che, nello scambio comunicativo, esprime i suoi bisogni (anche se non in maniera diretta come il candidato). Quando non ottiene il posto di lavoro desiderato, il candidato tenderà ad attribuire al selezionatore tratti della personalità che precedentemente non erano stati presi in considerazione (definibili con aggettivi quali aggressivo, supponente, sbrigativo, troppo esigente, poco recettivo). Si tratta evidentemente di caratteristiche che, in una relazione interpersonale, sottintendono bisogni da soddisfare.

Volendo definire le necessità di un selezionatore e di cosa il candidato debba sapere affinché la comunicazione sia efficace, dobbiamo tenere presente che nonostante venga messo in atto un comportamento distaccato, ma adeguato al ruolo (rappresenta l'azienda o la società che esamina i candidati) anche il selezionatore è sottoposto a un compito difficile da svolgere e da portare a termine. Ha la responsabilità (e, quindi, il bisogno) di individuare un professionista adatto a svolgere le mansioni del ruolo vacante.

Il candidato eccessivamente concentrato su se stesso e sui propri bisogni (trovare una occupazione, migliorare il proprio *status*) non si accorge che la miglior strategia comunicativa consiste nel "rassicurare" il selezionatore, dimostrandogli di essere la persona idonea. Si tratta di un mutamento di prospettiva, rispetto a quel senso comune che delinea un selezionatore *forte* della sua posizione e un candidato *debole*, a causa della tensione che la situazione esercita su di lui.

Non esistono, invece, posizioni di forza e di debolezza in una simile relazione; ci sono due esseri umani (o meglio, due professionisti) che comunicano i rispettivi bisogni.

Il selezionatore sta cercando qualcuno di cui l'azienda, al momento, è sprovvista. Dunque è l'azienda stessa, in un simile contesto ad avere un punto debole.

Il candidato deve fronteggiare la situazione, comunicando di poter fornire, con le proprie competenze, il tassello mancante.

Spesso la letteratura specializzata, i manuali che insegnano ad affrontare le domande di un colloquio di lavoro sottintendono che, al fine di ottenere l'impiego desiderato, si dovranno affrontare i quesiti posti in sede di selezione, come se fossero delle provocazioni, domande trabocchetto nelle quali non si deve cadere.

Quando il selezionatore, ad esempio, affronta la questione inerente le lacune del candidato, il tipo di risposta da fornire andrà attentamente valutata. Se il candidato sostiene di non avere difetti potrebbe dare l'impressione di essere una persona priva di autocritica, ma se, al contrario, farà presente alcuni difetti, potrà ritrovarsi in una posizione di debolezza.

Per uscire da questa *empasse* è necessario tenere presente che il selezionatore non sta cercando di mettere il candidato in difficoltà. L'intento è semplicemente quello di essere rassicurato rispetto all'aver di fronte la persona giusta per la mansione vacante. Ciò che si mira ad ottenere sono esclusivamente informazioni fornite da un professionista, con lo scopo di comprendere se si riveli adatto a ricoprire la posizione ricercata. È, dunque, in quest'ottica che si dovrà rispondere alle domande.

La preparazione al colloquio di lavoro non consiste nel conoscere anticipatamente le domande del selezionatore, al fine di fornire la risposta corretta. Ogni individuo è diverso dagli altri ed è, per tale ragione, che la risposta adeguata per un candidato, potrebbe risultare fasulla se pronunciata da un altro. Un selezionatore preparato sarà abile nel riconoscere le caratteristiche del suo interlocutore, semplicemente conversando e approfondendo, via via, l'analisi della persona che si trova di fronte.

La preparazione migliore al colloquio consisterà, in primo luogo, nell'autoanalisi della propria storia professionale, nella valorizzazione delle proprie capacità e nella predisposizione ad affrontare nuove sfide.

La preparazione al colloquio si traduce in un costante lavoro su se stessi, volto a una crescita che non si esaurisce nel “superamento della prova”, ma si riflette sulla propria vita in generale.

Le domande di un selezionatore e le situazioni professionali che vengono ricreate si basano sulle teorie psicologiche della personalità, sviluppate nel corso degli anni, si tratta di tecniche predittive del comportamento umano.

I tipici quesiti posti al candidato durante il colloquio di lavoro sono raggruppati in tre “categorie”: le domande sul curriculum; le domande *personali*; le domande sul lavoro proposto.

Le domande sul *curriculum vitae* sono, generalmente, le prime ad essere poste. Tutte le informazioni fornite sul percorso di studi alle scuole superiori e all'università, sull'argomento della tesi di laurea, sulla conoscenza delle lingue straniere, sulla partecipazione a corsi di specializzazione, sulle precedenti esperienze lavorative, su eventuali interessi o passioni, hanno lo scopo principale di descrivere ciò che il candidato è in grado di fare.

Alcune domande frequentemente poste sono, ad esempio: “qual è o quali sono le esperienze di lavoro che ritiene più significative e perché? Quali sono gli aspetti positivi e negativi delle sue precedenti occupazioni?”

Le risposte ideali saranno quelle che facilitano lo scambio con l'interlocutore, aumentando la possibilità di percepire i suoi *feedback*. Più specificatamente, si dovranno poter cogliere le reazioni significative del selezionatore, in modo da approfondire i temi che catturino il suo interesse. Al contrario, si dovranno ridurre al minimo le descrizioni ritenute meno salienti, percependo, ad esempio, un cenno del capo o della mano, che invitino a passare oltre.

Vengono richiesti gli aspetti positivi e negativi delle precedenti occupazioni, ad esempio, per approfondire la competenza nella metodologia di ricerca del lavoro. Un aspetto positivo potrebbe risultare trasferibile alla nuova mansione o un aspetto negativo potrebbe non pesare in modo significativo all'interno della nuova azienda. Il selezionatore, attraverso le risposte del candidato avrà, quindi, modo di valutare la sua capacità critica e la conoscenza della realtà lavorativa di interesse. Inoltre, l'elencare tali caratteristiche inerenti le precedenti esperienze, darà prova dell'avvenuta elaborazione di eventuali critiche e fallimenti.

Per quanto concerne la seconda categoria di quesiti, durante un colloquio di lavoro, il candidato è sottoposto a domande che apparentemente non hanno nulla a che vedere con questioni legate alle capacità professionali, si tratta di domande che possono spiazzare il candidato.

Esempi tipici sono:

- Mi descriva una sua giornata tipo fra cinque anni.
- Quali sono le occasioni in cui litiga con le persone?
- Quali sono le caratteristiche del suo miglior amico/a?

- Che libri legge?
- Quali sport pratica?
- Mi descrive tre pregi e tre difetti che la riguardano?
- Perché vuol cambiare lavoro?
- Da quanto tempo cerca lavoro?
- Cosa ha fatto nel frattempo?
- Sta facendo altri colloqui?

Eppure, proprio tramite le risposte a simili quesiti, il selezionatore riesce a farsi un'idea delle caratteristiche e di alcuni tratti di personalità del candidato che sta valutando a fini professionali.

Introducendo nel colloquio un rapido cambiamento di paradigma, sarà possibile comprendere se il candidato sia in grado di gestire l'imprevisto (considerando il fatto che, relativamente a certe mansioni, la capacità di affrontare con efficacia un brusco cambiamento è una qualità indispensabile). Pertanto risulta immediatamente chiara la pregnanza di questo tipo di domande "spiazzanti".

Il selezionatore può richiedere di indicare pregi e difetti poiché un pregio, se avvalorato dall'abilità di farlo convogliare nelle precedenti esperienze lavorative, sarà ovviamente una freccia all'arco del candidato ma anche il raccontare un nostro difetto può rassicurare il selezionatore, qualora la persona dimostri, non solo di esserne pienamente consapevole, ma anche di aver messo in gioco strumenti finalizzati al porvi rimedio.

È utile riflettere sul fatto che ciò che potrebbe allarmare il nuovo datore di lavoro non è l'aver a che fare con un difetto di un dipendente, bensì con la sua incapacità di individuarlo e superarlo (*problem solving*).

Le domande nelle quali ci viene chiesto di proiettarsi nel futuro, immaginando una nostra giornata tipo, presuppongono un'analisi costruttiva delle nostre esperienze passate, da considerarsi come punto di partenza per lo sviluppo futuro sia in termini personali che professionali.

Le domande personali hanno lo scopo di far comprendere le competenze trasversali e le capacità relazionali.

Spesso sottintendono una sorta di provocazione da parte dell'esaminatore.

Se questi si rivolge al candidato affermando: "il suo curriculum non è interessante!", è molto probabile che lo faccia al fine di analizzare la sua reazione in una situazione a cui è sottoposto a una forte critica, in un contesto particolarmente stressante.

La terza fase del colloquio riguarda le domande inerenti il lavoro proposto, relative al grado di conoscenza delle attività dell'azienda e della mansione da ricoprire.

Un simile interrogativo, solitamente, viene proposto a ridosso della conclusione del colloquio. Il rischio è quello di improvvisare, dimostrandosi poco preparato e, quindi, poco motivato ai fini dell'assunzione.

I selezionatori sono propensi a premiare una forte motivazione, dunque, è fondamentale che i candidati siano in grado di comunicare le proprie aspirazioni, anche sapendo cogliere l'opportunità del porre alcune domande al momento opportuno.

Il richiedere informazioni inerenti il mercato in cui opera l'organizzazione, gli obiettivi aziendali, alcune caratteristiche dei prodotti, gli stili di *management*, il numero di dipendenti, oltre a fornire elementi di valutazione importanti, metterà in evidenza l'interesse del candidato nei confronti dell'azienda. È importante conoscere tutte le sfaccettature della mansione che si andrà a ricoprire, gli obiettivi da raggiungere ad essa collegati, i tempi e gli ostacoli che la caratterizzano, le risorse e gli strumenti resi disponibili dall'organizzazione, le caratteristiche sociali del lavoro (in gruppo, autonomo, a contatto con i clienti), i valori alla base delle politiche aziendali.

L'immagine che il candidato trasmetterà, ponendo quesiti pertinenti, sarà quella di una persona attenta alle tipicità e alle criticità del ruolo offerto, con un reale desiderio di apprendere e di inserirsi in modo costruttivo.

In seguito a un'accurata ricerca di notizie sull'azienda, quindi, è consigliabile annotarsi eventuali domande da porre al selezionatore, così come è indispensabile prestare molta attenzione a ciò che verrà descritto rispetto alla posizione. Tale atteggiamento di ascolto eviterà, ad esempio, di porre domande che costringano l'interlocutore a ripetere informazioni già fornite, dandogli prova di essere distratti o, ancor peggio, superficiali.

Sono assolutamente sconsigliate, in questa fase, domande inerenti le ferie, la retribuzione ed eventuali benefit. L'aspetto economico ha, indubbiamente, una notevole importanza e va argomentato in modo chiaro e a tempo debito, ma sfruttare lo spazio che viene concesso nel primo colloquio, affrontando la questione quale prioritaria, non rappresenta certo un esordio felice. Anche i dettagli relativi al contratto vanno solitamente rinviati a un secondo appuntamento.

Un'altra domanda piuttosto comune in questa terza e ultima fase è la seguente: "mi spieghi le ragioni per le quali dovremmo assumerla?". Oppure: "cosa pensa di avere Lei più delle altre persone che si sono candidate per questo lavoro?".

Anche in questo caso sarà essenziale dimostrare la conoscenza della mansione proposta, l'interesse per l'azienda in cui si andrà a operare e la corrispondenza tra il ruolo vacante e i nostri progetti professionali.

Per affrontare con successo un colloquio di lavoro è indispensabile ricordare che esso non ha un iter prestabilito e che, una volta raccolte alcune informazioni fondamentali, al selezionatore interesserà, soprattutto, comprendere quale sia il nostro modo di ragionare, di esprimersi, i valori e le aspettative del candidato rispetto alla posizione offerta.

Non si tratta di un interrogatorio di fronte al quale rispondere meccanicamente, ma di una occasione per instaurare un confronto e suscitare l'interesse dell'interlocutore.

Può accadere che il selezionatore utilizzi una terminologia esclusivamente tecnica e che quest'ultima contribuisca ad allontanare psicologicamente l'uno dall'altro. Se, da un lato, sarà compito del candidato prepararsi al colloquio, anche tramite lo studio di un vocabolario aziendale essenziale, nulla vieta di chiedere spiegazioni, nel caso tale terminologia risulti poco chiara o ambigua.

L'importanza dell'intelligenza emotiva

Il metodo più efficace per consentire ai partecipanti a un percorso di *outplacement* di sperimentare in prima persona le condizioni di un colloquio di selezione del personale è, senza dubbio, quello della simulazione. L'orientatore si calerà, di volta in volta, nei panni di un selezionatore con esigenze diverse, a seconda del ruolo professionale scelto, invitando ciascuno dei presenti a testarsi nella parte del candidato.

Pur trattandosi di un *role-playing* incredibilmente efficace, anche una simile esperienza non è più sufficiente per prepararsi adeguatamente alla ricerca di una nuova occupazione. Daniel Goleman (2015), psicologo statunitense, afferma che i cambiamenti che hanno caratterizzato il mondo del lavoro in questi ultimi anni stanno modificando il criterio di scelta nell'assunzione del personale, sia per quanto riguarda mansioni di responsabilità, sia per quanto riguarda mansioni di routine. Goleman e i suoi collaboratori hanno dimostrato che chi risulta eccellente nelle professioni è dotato di un tipo di intelligenza particolare, individuata e studiata grazie allo sviluppo delle scoperte neuro scientifiche¹ e denominata intelligenza emotiva.

Con tale espressione si fa riferimento a un tipo di intelligenza diversa da quella pratica o logico – matematica. Si tratta di un'abilità che consente di comprendere le proprie sensazioni, in modo da riuscire a gestire le emozioni disturbanti e a concentrarsi sul compito da svolgere. È un tema che viene affrontato

¹ Queste nuove scoperte derivano da tecnologie sempre più sofisticate quali la Risonanza Magnetica Funzionale (RMF) si sono rese indispensabili per scoperte scientifiche quali:

1. i neuroni specchio, ossia neuroni che si attivano sulla base delle altrui emozioni (Rizzolatti, 2016);
2. la preponderanza dell'attivazione del sistema limbico nel prendere le decisioni;
3. la neuro plasticità, ossia la capacità del nostro cervello di modificare la struttura reagendo all'esperienza maturata nel tempo;
4. la mente vagante, ossia la possibilità della mente umana di "vagare", neutralizzando i circuiti neurali responsabili della concentrazione, quando le situazioni non necessitano di un'attenzione costante (attività noiose).

anche in ambito scolastico, dove si insegna sempre più spesso ai giovani ad avere maggiore autoconsapevolezza (cosa si prova e perché) e a sviluppare l'empatia (capire il punto di vista degli altri), al fine di utilizzarle quali abilità sociali per relazionarsi efficacemente con gli altri e prendere decisioni migliori per il proprio futuro scolastico e professionale (Goleman, 2016).

Tali teorie avvalorano la posizione di psicologi ed educatori che pongono in primo piano un addestramento all'attenzione nell'educazione sociale ed emotiva, in modo da aiutare i bambini a migliorare l'osservazione del loro mondo interiore, a comprenderlo e a gestire le emozioni quando diventino confuse e ostacolano il controllo cognitivo. Un simile apprendimento, che numerosi studi hanno dimostrato essere complementare a quello scolastico tradizionale, è sempre più necessario, se si consideri la difficoltà nel prendere decisioni efficaci, anche a causa dell'effetto prodotto dai dispositivi digitali. Quando si interagisce on line, si è sottoposti a prestazioni complesse, dal momento che la struttura neurologica è costruita sulle interazioni faccia a faccia. Paradossalmente, quello stesso sviluppo della tecnologia che ha consentito incredibili progressi nella comprensione del comportamento umano è causa della diffusione di device digitali (smartphone, tablet) che, secondo alcuni esperti, stanno già causando ingenti danni alle nuove generazioni. Data la natura piuttosto recente di tali dispositivi sono ancora pochi i risultati scientifici comprovati, ma i dati a nostra disposizione non fanno ben sperare (Spitzer, 2013).

Secondo Goleman, insegnando ai figli una maggiore attenzione sociale ed emotiva, in futuro si potrà contare su individui adulti sempre più capaci di districarsi fra le complessità delle relazioni umane e dei cambiamenti nella produzione, nelle organizzazioni, nel mondo del lavoro.

I datori di lavoro sono sempre più a consapevoli di tali sviluppi relativi allo studio del comportamento umano e tengono conto, quando si tratta di selezionare il personale, di caratteristiche quali:

- la capacità di riconoscere il modo in cui le emozioni influenzino le prestazioni professionali;
- la consapevolezza di se stessi, la capacità di valorizzarsi e di valorizzare i propri collaboratori;
- la capacità di autocontrollo e un buon livello di autostima;
- l'essere in grado di comprendere le esigenze altrui.

Tali abilità contraddistinguono un individuo dotato di una eccellente intelligenza emotiva. Si potrebbe affermare che oggi, a parità di competenze tecniche e professionali, è il grado di intelligenza emotiva a far propendere un selezionatore verso un possibile nuovo collaboratore. La pregnanza di tali competenze diventa, poi, massima qualora si ricerchi una figura professionale che abbia propensione alla leadership. Un leader privo di consapevolezza emozionale non

sarà, infatti, in grado di creare sintonia con il gruppo: perdendo il controllo di sé perde anche il controllo del team (Goleman, 2015).

Se per i più giovani lo sviluppo di tali abilità sono già comprese all'interno dei più avanzati programmi scolastici, all'interno di un progetto di outplacement, una formazione centrata sullo sviluppo dell'intelligenza emotiva potrà, certamente, rivelarsi fondamentale.

Infine, un'ulteriore sfida del futuro, chiederà, indubbiamente, al consulente di outplacement di aggiornarsi costantemente, anche sul piano delle tecnologie digitali, al fine di accompagnare il candidato nell'impiego ottimale di strumenti di *brand proposition* e di *web reputation*, orientandolo verso scenari inediti del mercato del lavoro.

Riferimenti bibliografici

- Ajello A.M., Meghnagi S. (1998). (a cura di), *Le Competenze tra Flessibilità e Specializzazione*, Milano: Franco Angeli.
- Aleandri G. (2011). *Educazione permanente nella prospettiva del lifelong e del lifewide learning*, Roma: Armando Editore.
- Allen T.D., Golden T.D., Shockley K.M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings, *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 2, 40-68.
- Ardù B. (2018). *Metti uno psicologo in ufficio*, articolo www.Repubblica.it
- Artazcoz L., Benach J., Borrel C., Cortes I. (2004). Unemployment and mental health: understanding the interactions among gender, family roles and social class. *American Journal of Public Health*, 94 (1), 82-88.
- Avallone F., Pamplomatias A. (2005). *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Avey J.B., Luthans F., Jensen S.M. (2009). Psychological Capital: a positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48, 677-693.
- Bandura A. (1977). Self-Efficacy: toward a unifying theory of Behavioral Change, *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura A. (1986). *Social Foundations of thought and action: a social cognitive theory*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1989). *Social cognitive theory*. In R. Vasta (Ed.), *Annals of child development*. Vol. 6. Six theories of child development (pp. 1-60). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bara B.G. (1999). *Pragmatica Cognitiva*. Torino: Bollati-Boringhieri.
- Barletta Reitano F., Di Nuovo S. (1986). Flessibilità e rigidità nella percezione del ruolo lavorativo: una ricerca sul personale docente e non docente della scuola, *Bollettino di Psicologia Applicata*, 178, 41-47.
- Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantages, *Journal of Management*, 17, (1), 99.
- Baron R.M., Boudreau L.A. (1987). An ecological perspective on integrating

- personality and social psychology, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1222-1228.
- Battistelli A. (2001). *I giovani e la scelta imprenditoriale*. Milano: Guerini e Associati.
- Battistelli A., Odoardi C. (2008). *La psicologia dell'imprenditorialità* In P. Argentero G.C. Cortese Piccardo C. *Psicologia del lavoro*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Bauman Z. (2008). *Vita liquida*. Roma-Bari: Laterza.
- Bejian D.V., Salomone P.R. (1995). Understanding midlife career renewal: implications for counseling, *Career Development Quarterly*, 44, 52-63.
- Bernadette D. (2010). La dynamique vocationnelle chez l'adolescent de college: continuité et ruptures, *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 19, 111-127.
- Berzonsky M.D. (1992). Identity style and coping strategies, *Journal of Personality*, 60, 771-788.
- Bion W.R. (1963). *Learning from experience*, Heinemann, London (trad. it. *Apprendere dall'esperienza*, Armando Editore, Roma, 1972).
- Blank S., Dorf B. (2012). *The startup's owner manual: the step-by-step guide for building a great company*. Alberta (Canada): Kingsley Publishing.
- Blau P.M., Scott W.R. (1962). *Formal organizations*, San Francisco: Chandler.
- Blustein D.L., Chaves A.P., Diemer M.A., Gallagher L.A., Marshall K.G., Sirin S., Bhati K.S. (2002). Voices of the forgotten half: the role of social class in the school-to-work transitions, *Journal of Counseling Psychology*, 49, 311-323.
- Bocato A., Serra A. (2010). (a cura di), *Outplacement. Psicosociologia della riqualificazione e del ricollocamento professionale*. Padova: Edizioni Piccin.
- Bodega D. (1999). Le competenze e le scelte organizzative che favoriscono la soddisfazione interna ed esterna, Convegno: La soddisfazione del cliente esterno e interno: un confronto tra aziende pubbliche e private.
- Boyatzis R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York: Wiley Interscience.
- Bresciani P.G. (2000). Esperienze e Modelli di Formazione Continua nelle Grandi Imprese, *Professionalità*, 56, 52-63.
- Callea A. (2010). Validazione del questionario precarietà di vita, *Giornale di Psicologia*, 4 (3), 219-227.
- Callea A. (2011). (a cura di), *Psicologia del lavoro atipico*. Roma: Alpes Italia.
- Callon M., Latour B. (1990). (a cura di), *La Science Telle Qu'elle se Fait*, Antologie de la Sociologie des Sciences de langue anglaise, Paris: La Découverte.
- Campbell R.E., Cellini J. V. (1981). A diagnostic taxonomy of adult career problems, *Journal of Vocational Behavior*, 19, 175-190.
- Carli R., Mosca A. (1980). *Gruppo e istituzione scuola*, Boringhieri: Torino.
- Cascioli A., Cascioli P. (1992). Identità personale e identità professionale,

Psicologia e Lavoro, 12-16.

- Castelli C., Ancona L. (1998). *Il bilancio delle competenze nell'orientamento e nella formazione continua*, Quaderni CROSS, Milano: Università Cattolica.
- Chandler G.N., Honig, Wiklund J. (2005). Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams, *Journal of Business Venturing*, 20, 705-25.
- Chao G.T.O., Leary-Kelly A.M., Wolf S., Klyein H.J., Gardner P.D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, 5, 730-743.
- Charue-Duboc F. (1995). (a cura di), *Des Savoirs en Action*. Paris: L'Harmattan.
- Chen D. J., Lim V. K. (2012). Strength in adversity: The influence of Psychological Capital on job search, *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 811-839.
- CIPD (2008). *Smart working: how smart is UK plc?* [online]. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Available at: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/guides/smart-working-smart-uk-plc.aspx>.
- Classen T.J., Dunn R.A. (2012). The effect of job loss and unemployment duration on suicide risk in the United States: a new look using mass-layoffs and unemployment duration, *Health Economics*, 21, 338-350.
- Codeluppi V. (2015). *Mi metto in vetrina*, Milano: Mimesis Edizioni.
- Cohen L., Duberley J., Mallon M. (2004). Social constructionism in the study of career: assessing the parts that other approaches cannot reach, *Journal of Vocational Behavior*, 64, 407-422.
- Cohen S.G., Bailey D.E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite, *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Collins C.J., Hanges P.J., Locke E.A. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis, *Human Performance*, 17, 95-117.
- Cope J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis, *Journal of Business Venturing*, 26, 604-623.
- Costa P.T., McCrae R.R. (1989). Personality continuity and the changes of adult life. In M. Storandt, G. R. Vandebos (a cura di), *The adult years: continuity and change*. Washington, DC: American Psychological Association, 41-77.
- Dawis R.V., Lofquist, L.N. (1984). *Apsychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- De Cotiis T.A., Summers, T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment, *Human Relations*, 40, 445-470.
- De Fillippi R.J., Arthur M.B. (1996). Boundaryless contexts and careers: a competency-based perspective. In M.B. Arthur, D.M. Rousseau (a cura di),

- The boundaryless career*. New York: Oxford University Press, 116-131.
- De Vogli R., Vieno A., Lenzi, M. (2013). Mortality due to mental and behavioral disorders associated with the Great Recession in Italy: a time trend analysis, *The European Journal of Public Health*, 24, 419-421.
- Del Lungo S. (1991). *Sistemi di regolazione dello scambio nel lavoro organizzato. Prestazioni e compensi*. In M. Depolo, G. Sarchielli (a cura di), *Psicologia dell'organizzazione*, Bologna: il Mulino, 207-237.
- Demetrio D., Fabbri D., Gherardi S. (1994). *Apprendere nelle organizzazioni*, Roma: Carocci.
- Depolo M. (1998). *Psicologia delle organizzazioni*, Bologna: il Mulino.
- Di Maria F., Lo Verso G. (1977). Igiene mentale e intervento psicosociale: note su un lavoro di psicologia in ambito scolastico, *Igiene Mentale*, 21, 3-51.
- Di Monaco R., Pilutti S., Costa G. (2018). Strategie preventive per la salute: il momento critico del licenziamento, *Sociologia del Lavoro*, 150, 81-100.
- Donadeo C. (2014). *Gioco d'azzardo e ludopatia*, Milano: Haze.
- Dvir D., Sadeh A., Malach-Pines A. (2010). The fit between entrepreneurs' personalities and the profile of the ventures they manage and business success: An exploratory study, *Journal of High Technology Management Research*, 21, 43-51.
- Edmondson A. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective, *Organization Science*, 13, 128-146.
- Endler N.S., Parker J.D. (1990). Multidimensional assessment of coping: A critical evaluation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 844-854.
- Erikson E.H. (1959). *Childhood and Society*, New York: Norton. (2nd Ed. 1963).
- Etzioni A. (1961). *Complex organizations*, New York: Holt.
- Favretto G., Sartori R. (2007). (a cura di), *Le età dell'impresa*. Milano: Franco. Angeli.
- Ferrie J.E., Shipley M.J., Newman K., Stansfeld S.A., Marmot M.G. (2005). Self-reported job insecurity and health in the Whitehall II study: potential explanations of the relationship, *Social Science e Medicine*. 60, 1593-1602.
- Ferrie J.E., Shipley M.J., Stansfeld S.A., Marmot M.G. (2002). Effects of chronic job insecurity and change in job security on self reported health, minor psychiatric related behaviours in British civil servants: the morbidity, physiological measures, and health Whitehall II study, *Journal of Epidemiology and Community Health*. 56, 450-454.
- Fineman S. (2009). *Le emozioni nell'organizzazione*, Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Fontana F., Caroli M. (2006). *Economia e gestione delle imprese*, Milano: McGraw-Hill, II ed.
- Fraccaroli, F. (2000). *Sistemi di qualità*. In M.G. Staderini, I. Summa, M. Viaggi, IRSSAE, Firenze: Toscana, 35-46.

- Fryer, D. M. (1986). Employment deprivation and personal agency during unemployment: A critical discussion of Jahoda's explanation of the psychological effects of unemployment, *Social Behaviour*, 1, 3-24.
- Gabassi P.G. (1999). *Psicologia, lavoro, organizzazione*, Milano: Franco Angeli.
- Gallagher J.J. (1997). *Professional standards in outplacement counseling*. In A. Pickman (a cura di), *Special Challenges in Career Management*, NJ: Erlbaum, Hillsdale, 133-146.
- Gallino L. (2007). *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*. Roma-Bari: Laterza.
- Gandolfi G. (2015). *Il processo di selezione*, Milano: Franco Angeli.
- Gastaldi L., Corso M., Raguseo E., Neirotti P., Paolucci E., Martini A. (2014). *Smart Working: rethinking work practices to leverage employees' innovation potential*, Proceedings of the 15th International CINet Conference, Operating Innovation – Innovating Operations: 337-347, Budapest.
- Gati I. (1986). Making career decisions: A sequential elimination approach, *Journal of Counseling Psychology*, 33, 408-417.
- Gati I. (1993). Career compromises, *Journal of Counseling Psychology*, 40, 416-424.
- Gemünden H.G., Salomo S., Holzle K. (2007). *Role Models for Radical Innovations*. In Times of open innovation. Creativity and innovation management, Volume 16, Number 4. 408-421.
- Gershuny J. (1993). Post-industrial career structures in Britain. In G. Esping-Andersen (a cura di), *Changing classes: stratification and mobility in post-industrial societies*. London, United Kingdom: Sage.
- Giannandrea F., Ferraro P. (2018). *Work Engagement. La ricerca della felicità nei luoghi di lavoro*, Milano: Edizioni FS.
- Goldberg I. (1995). IAD. In M. E Cinti (a cura di), *Internet Addiction Disorder un fenomeno sociale in espansione* (pp.6-7). Available:<http://www.iucf.indiana.edu/brown/hyplan/addict.html>.
- Golden T.D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 3, 319-340.
- Goleman D. (2015). *Intelligenza Emotiva*, Milano: Rizzoli.
- Goleman D., Senge P. (2016). *A scuola di futuro*, Milano: Rizzoli.
- Gottfredson L. S. (1996). What do we know about intelligence?, *The American Scholar*, Winter, 15-30.
- Grant S., Barling J. (1994). *Linking unemployment experiences, depressive symptoms and marital functioning: a mediational model*. In G.P. Keita, J.J. Jr Hurrell (Eds), *Job stress in a changing workforce: investigating gender, diversity and family issues*, American Psychological Association, Washington, DC, 311-27.

- Greenberger E., Steinberg L.D., Ruggiero M. (1982). A job is a job is a job...or is it?, *Work and occupations*, 9, 79-96.
- Gunderson M., Wald S. (2006). Underemployment. *Encyclopedia of career development*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Hall D.T. (2004). The protean career: a quarter-century journey, *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13.
- Hall D.T. (2004). The protean career: a quarter-century journey, *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 1-3.
- Hammarstrom A., Janlert U. (2002). Early unemployment can contribute to adult health problems: results from a longitudinal study of school leavers, *Journal Epidemiol Community Health*, 56 (8), 624-30.
- Hellgren J., Magnus S., Kerstin I. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 2, 179-195.
- Heppner M. J., Scott, A.B. (2006). Career transition. *Encyclopedia of career development*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Herr E.L. (1996). Toward the convergence of career theory and practice, in M.L. Savickas, W.B. Walsh (a cura di), *Handbook of career counseling*, Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Herzenberg S.A., Alic J.A., Wial H. (1998). *New rules for a new economy. Employment and opportunity in postindustrial America*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Hisrich, Langan-Fox, Grant (2007). A Call to Action for Psychology, *Entrepreneurship Research and Practice*, 62, 6, 575-589.
- Holland J.L. (1973). *Making Vocational Choices: a theory of careers*, 1st edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Holland, J. L. (1966). *The psychology of vocational choice: A theory of personality types and model environments*, Oxford, England: Blaisdell.
- Hosking D.M., Morley I.E. (1991). *A social psychology of organizing*, Hemel Hempstead, Harvester Wheatsheaf.
- Howell J.M., Shea C.M., Higgins C.A. (2005). Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior, *Journal of Business Venturing*, 20, 641-661.
- Hultmann G. (1980). The school from the viewpoint of organizational theory and its prerequisites for change: notes on the evaluation of planned change, *Swedish Schools, Educational Studies*, 6, 127-140.
- Hurrell J.J.Jr. (1994). (a cura di), *Job stress in a changing workforce: Investigating gender, diversity, and family issues*. Washington, DC, US: American Psychological Association, 75-87.
- Ibarra, H. (2006). Career change. *Encyclopedia of career development*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

- Isfol (1994). *Competenze trasversali e comportamento organizzativo*, Milano: Franco Angeli.
- Jahoda M. (1982). *Employment and unemployment: a social-psychological analysis*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Jolis N. (2000). *La Compétence au Coeur du Succès de Votre Entreprise*. Paris: Editions d'Organisation.
- Jones G.R. (1986). Socialization tactics, self efficacy and newcomers' adjustments to organizations, *Academy of Management Journal*, 2, 262-279.
- Juntunen C.L., Atkinson D.R. (2002). (a cura di), *Counseling Across the Lifespan: Prevention and Treatment*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kaneklin C., Olivetti Manoukian F. (1990). *Conoscere l'organizzazione*, Roma: La Nuova Italia Scientifica.
- Kanungo R.N. (1982). *Work Alienation*, New York: Praeger.
- Kernan M.C., Hanges P.J. (2002). Survivor reactions to reorganization: antecedents and consequences of procedural, interpersonal and informational justice, *Journal of Applied Psychology*, 87, 5, 916-928.
- Kolb B.A. (1984). *Experiential learning*, Engle Wood Cliffs New York: Prentice-Hall.
- Kubler-Ross E. (2005). *La morte e il morire*, Assisi: Cittadella.
- Kulik L. (2000). Jobless men and women: a comparative analysis of job search intensity, attitude toward unemployment and related responses, *Journal of Occupational Psychology*, 73, 487-500.
- La Rosa M. (2005). Il lavoro che cambia: le nuove frontiere. *Sociologia del lavoro*. 199-213.
- Lanzara G. F. (1993). *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*, Bologna: il Mulino.
- Lave J., Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lazarus R.S., Folkman S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*, New York, Springer.
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York, NY, US: Oxford University Press.
- Le Boterf G. (1990). *De la compétence: Essai sur un attracteur étrange*, Paris: Editions d'Organisation.
- Le Boterf G. (2000). *Costruire les Compétence Individuelles et Collectives*, Paris: Editions d'Organisation.
- Lehoczky M.H. (2013). The socio-demographic correlations of psychological capital, *European Scientific Journal*, 9, 26-42.
- Lemoine C. (2002). *Risorse per il bilancio di competenze*, Milano: Franco Angeli.
- Lester S.W., Turnely W.H., Bloodgood J.M., Bolino M.C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and

- attributions for psychological contract breach, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56.
- Levinson D.J. (1978). *The seasons of a man's life*. New York, NY: Knopf.
- Levinson H. (1963). *Reciprocation: the relationship between man and organization*, American Psychological Association, n. 3, 12-18.
- Levy Leboyer C. (1993). *Le bilan de compétences*, Paris: Les Édition d'Organisation.
- Lévy Leboyer C. (1996). *La gestion des compétences*, in G. Costa, M. Gianecchini (2005), *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, Milano: McGraw-Hill.
- Littunen H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6, (6), 295-310.
- Lo Presti A. (2006). La riflessione della psicologia delle carriere sulle transizioni lavorative. *Giornale Italiano di Psicologia dell'Orientamento*, 7, 1, 11-21.
- Louis M. (1980). Surprise and sense-making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Lucidi F., Raitano, M. (2009). Molto flessibili, poco sicuri: lavoro atipico e disuguaglianze nel mercato del lavoro italiano. *Economia & Lavoro*, 43(2), 99-116.
- Luthans F., Avolio B., Walumbwa F. (2005). The Psychological Capital of chinese workers: exploring the relationship with performance workers. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans F., Avolio B.J., Avey J.B., Norman, S.M. (2007). Positive Psychological Capital: measurement and relationship with performance and satisfaction, *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans F., Luthans K. W., Luthans B. C. (2004). Positive Psychological Capital: beyond human and social capital. *Business Horizon*, 47(1), 45-50.
- Luthans F., Van Wyk, R., Walumbwa F. O. (2004). Recognition and development of hope for South African organizational leaders, *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 512-527.
- Luthans F., Youssef C. M., Avolio B. J. (2007). Psychological Capital: investing and developing positive organizational behavior, *Positive Organizational Behavior*, 1(2), 9-24.
- Luthans F., Youssef C., Avolio B. J. (2007). *Psychological Capital: developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans F., Youssef C.M. (2004). Human, social and now positive Psychological Capital management: investing in people for competitive advantage, *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans F., Zhu W., Avolio B. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures, *Journal of World Business*, 41(2), 121-132.

- Maeran R. (2011). *Il lavoro: significato e valori versus flessibilità e precarietà*, in A. Boccato, A. Serra (a cura di), *Outplacement, psicosociologia della riqualificazione e del ricollocamento professionale*, Padova: Piccin Editore, 41-75.
- Magure H. (2002). Psychological contracts: are they still relevant? *Career Development International*, 3, 167-180.
- Malaguti D. (2007). *Fare squadra. Psicologia dei gruppi di lavoro*. Bologna: il Mulino.
- Mandrone E., Marocco M. (2012). *Atipicità, flessibilità e precarietà: una lettura economica e giuridica attraverso un'indagine*. ISFOL PLUS.
- Martin J. (1992), *Cultures in organizations*, Oxford University Press, New York.
- McClelland D. (1976). *A guide to job competence assessment*, Boston: McBer.
- McClelland D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand Co.
- McGrath R.G. (1999). Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure, *Academy of Management Review*, 24, 1, 13-30.
- McKee-Ryan F.M., Kinicki A.J. (2002). Coping with job loss a life facet perspective, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1-30.
- Meyer J.P., Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 61-98.
- Mollica S, Montobbio P. (1982). (a cura di), *Nuova professionalità, formazione e organizzazione del lavoro*, Milano: Franco Angeli.
- Morgan G. (1989). *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Milano: Franco Angeli, (tit. orig. *Images of organizations*, Beverly Hill, C.A., 1986).
- Morin E. (1986). *La conoscenza della conoscenza*, Milano: Feltrinelli.
- Nicholson N. (1987). *Work-role transitions*. In P. Warr (a cura di), *Psychology at work*, Harmondsworth: Penguin.
- Nicolussi M., Chersul D. (2011). *Aspetti psicologici del disagio causato dalla ricollocazione lavorativa*. In A. Boccato, A. Serra (a cura di), *Outplacement, psicosociologia della riqualificazione e del ricollocamento professionale*, Padova: Piccin Editore, 67-98
- Normann R. (1984). *La gestione strategica dei servizi*, Milano: Etas Libri.
- Nota L., Soresi S. (2000). *Autoefficacia nelle scelte*. Firenze: Giunti-Organizzazioni Speciali.
- Novara F., Sarchielli G. (1996). *Fondamenti di psicologia del lavoro*, Bologna: il Mulino.
- Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano 2014
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: a handbook for visionaries, Game Changers, and Challengers*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Palmonari A., Sarchielli G. (2004). *Vulnerabilità sociale nel lavoro atipico e*

- flessibile*. In Caritas Italiana, Fondazione Zancan, *Vuoti a perdere*. Milano: Feltrinelli, 77-116.
- Parker S. K., Griffin M. A., Sprigg C. A., Wall, T. D. (2002). Effect of temporary contracts on perceived work characteristics and job strain: A longitudinal study, *Personnel Psychology*, 55(3), 689-719.
- Parsons F. (1909). *Choosing a Vocation*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Pearlin L.I., Menaghan E.G., Lieberman M. A., Mullan J.T. (1981). The stress process, *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 22, (4), 337-356.
- Pedon A, Maeran R. (2002). *Psicologia e mondo del lavoro. Temi introduttivi della psicologia sul lavoro*. Milano: LED.
- Pellerey M. (1983). *Progettazione Formativa: Teoria e Metodologia*. Ricerca ISFOL, in collaborazione con il CLISE, "Quaderni di Formazione ISFOL", n. 1.
- Pellerey M. (1991). *Sperimentazione nella Formazione Professionale*. Regione del Veneto.
- Phelps E. S., Zoega G. (1998). Natural-rate theory and OECD unemployment, *The Economic Journal*, 108, 782-801.
- Poggio B. (2010). Pragmatica della conciliazione: opportunità, ambivalenze e trappole, *Sociologia del lavoro*, 65-77.
- Pontecorvo C., Ajello A.M., Zucchermaglio C. (1995). (a cura di), *I contesti sociali di apprendimento*, Milano: Led.
- Probst T.M. (2000). Wedded to the job: moderating effects of job involvement on the consequences of job insecurity, *Journal of Occupational Health Psychology*. 5(1), 63-73.
- Quaglino G.P. (1993). *Modelli di Formazione per Modelli di Competenza*. In D. De Masi, Verso la Formazione Post-Industriale. Milano: Franco Angeli.
- Quaglino G.P. (1996). *Psicodinamica della vita organizzativa*, Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Quaglino G.P. (1999). *Voglia di fare*, Milano: Guerini e Associati.
- Quaglino G.P., Cortese C.G. (2003). *Gioco di squadra. Come un gruppo di lavoro può diventare una squadra eccellente*, Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Rauch A., Frese M. (2000). *Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and an overview of findings*. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 101-142. Chichester: Wiley.
- Rauch A., Frese M. (2007). *Born to Be an Entrepreneur? Revisiting the Personality Approach to Entrepreneurship*. In J.R. Baum, M. Frese, R.A. Baron (Eds.), *The organizational frontiers. The psychology of entrepreneurship* (pp. 41-65). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Regini M., Regalia I. (1996). *Italia anni '90 rinasce la concertazione*, Ires Lombardia Collana Discussione, 23.
- Ries E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous*

- Innovation to Create Radically Successful Businesses*, New York: Crown Business.
- Rispoli M. (2002). *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Bologna: il Mulino, II ed.
- Rizzolatti G., Gnoli A. (2016). *In te mi specchio*, Milano: Rizzoli.
- Rosenblatt Z., Talmud I., Ruvio A. (1999). A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 197-217.
- Rotter J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs*, 609, 80, 1.
- Rotter J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs, General and Applied*, 80, 1, (N. 609).
- Salanova M., Lorens S., Cifre E., Martínez I.M., Schaufeli W.B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups. *Small Group Research*, 34, 43-73.
- Samuelson P.A., Nordhaus W.H. (1985). *Economics*. New York: McGraw Hill.
- Sarchielli G. (1996). Le Abilità di Base e il Ruolo Attivo del Soggetto nella Costruzione di Prestazioni Professionali Competenti, *Risorsa Uomo*, 4, 2, 195-215.
- Sarchielli G. (2003). *Flessibilità occupazionale: psicologia e lavoro temporaneo*. In B. Sonetti, Cesena: Il Ponte Vecchio.
- Sarchielli G. (2003). *Psicologia del Lavoro*, Bologna: il Mulino.
- Sarchielli G. (2008). *Psicologia del lavoro*, Bologna: il Mulino.
- Schaufeli W.B. (2013). *What is engagement?* London: Routledge.
- Schein E.H. (1965). *Organizational psychology*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, (tr.it. *La psicologia industriale nella società moderna*, Martello Editore, Milano, 1970).
- Schein E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco (trad. it.: *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e Associati, Milano, 1990).
- Schein E.H. (2000). *Cultura d'impresa*, Milano: Raffaello Cortina Editore (ed orig.: *The corporate culture survival guide*, Jossey-Bass, San Francisco, 1999).
- Schlossberg N.K., Waters E.B., Goodman J. (1995). *Counselling adults in transitions – Linking practice with theory*. 2nd edition. New York, NY: Springer.
- Schwarzer R., Hahn A., Fuchs R. (1994). *Unemployment, social resources, and mental and physical health: a three. wave study on men and women in a stressful life transition*. In G. P. Keita, J. J. Jr. Hurrell (a cura di), *Job stress in a changing workforce: Investigating gender, diversity, and family issues*. Washington, DC, US: American Psychological Association. 75-87.

- Scurati C. (2004). Se cade un'egemonia, *La Vita Scolastica*, 5, 16-17.
- Sergiovanni T.J. (2000). *Costruire comunità nelle scuole*, Roma: LAS.
- Shepherd D.A. (1999). Venture capitalists' assessment of new venture survival, *Management Science*, 45, (5), 621-32.
- Signorelli A. (2004). *L'altra faccia della medaglia. Il punto di vista dei lavoratori su part time e flessibilità*. Milano: Franco Angeli.
- Skinner E.A., Edge K. (1998). Reflections on coping and development across the lifespan, *International Journal of Behavioral Development*, 22, 357-366.
- Sonnenfeld J., Kotter, J. (1982). The motivation of career theory. *Human Relations*, 35, 19-43.
- Spaltro E. (1982). *Soggettività*, Bologna: Patron.
- Spaltro E. (1985). *Pluralità. Psicologia dei piccolo gruppi*, Bologna: Patron.
- Spaltro E. (1993). *Pluralità. Psicologia dei piccoli gruppi*, Bologna: Patron.
- Spaltro E., de Vito Piscicelli, P. (2002). *Psicologia per le organizzazioni, teorie e pratica del comportamento organizzativo*, Roma: Carocci.
- Spencer L.M., Spencer S. (1993). *Competence at Work. Models for Superior Performance*, New York: John Wiley.
- Spitzer M. (2013). *Demenza digitale*, Milano: Corbaccio.
- Stewart W.H. Jr., Roth P. L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: a meta-analytic review, *Journal of Applied Psychology*, 86, 145-153.
- Super D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper and Brothers.
- Super D. E. (1980). A life-span, life-space, approach to career developmental counseling, *Journal of Vocational Behavior*, 282-298.
- Super D.E. (1981). La percezione dell'importanza del lavoro, *Psicologia Italiana*, 51-58.
- Super D.E. (1987). *Life career roles: Self-realization in work and leisure*. In D. T. Hall e Associates (a cura di), *Career development in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 95-119.
- Super D.E. (1992). *Toward a comprehensive theory of career development*. In D. H. Montross, C. J. Shinkman (a cura di), *Career development: theory and practice*. 35-64. Springfield, IL: Charles C. Thomas Publisher.
- Super D.E., Knasel E.G. (1981). Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution, *British Journal of Guidance & Counselling*, 9, 194-201.
- Šverko B. (1989). Origin of individual differences in importance attached to work: a model and a contribution to its evaluation, *Journal of Vocational Behavior*, 34, 28-39.
- Tanucci G., Cortini M., Manuti A. (2011). *I mestieri della formazione*, Roma: Carocci.

- Teat G.(2018). *Breve manuale operativo in materia di licenziamenti*, Milano: Key Editore.
- Thompson J.D. (1988). *L'azione organizzativa*, Torino: ISEDI
- Toffler A. (1980). *The third wave*, New York: Collins.
- Ulrich D. (1997). *HR Champions*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Van Maanen J., Schein E:H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*. In B.M. Staw (a cura di) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich JAI.
- Warr P.B., Jackson P., Banks M. (1988). Unemployment and mental health: some British studies, *Journal of Social Issues*, 44, 47-67
- Waung M. Hymes R.W., Beatty J.E. (2014). The effects of video and paper resumes on assessments of personality, *Basic and Applied Social Psychology*, 36 (3), 238-251.
- Weick K. E.(1993). *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Milano: ISEDI, (tit. orig.: *The social psychology of organizing*, Reading, Mass. Addison-Wesley, 1969).
- Weick K. E. (1997). *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano: Raffaello Cortina Editore, (tit. orig. : *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, Inc., 1995).
- William R., Miller S.R. (2014). *Il colloquio motivazionale*, Trento: Erickson.
- Williamson, H. (2010). NEET acronym is far from a neat description, TES Cymru, 5 March 2010. Available at: www.tes.c.uk/article.aspx?storycode=6038266 (accessed 3 October 2013).
- Winefield A.H., Tiggemann M. (1990). Length of unemployment and psychological distress: longitudinal and cross-sectional data, *Social Science and Medicine*, 31, 4, 461-465.
- Wittorski R..(1998). De la Fabrication des Compétences, Education Permanente, 135, 57-67.
- Worthington R.L., Juntunen C.L. (1997). The vocational development of non-college-bound youth: counselling psychology and the school-to-work transition movement, *The Counseling Psychologist*, 25, 323-363.
- Wu L. Y., Wang C.J. Tseng C.Y., Wu M.C. (2008). Founding team and start-up competitive advantage, *International Journal of Organizational Analysis*, 16, (1/2), 138-151.
- Young R.A., Collin A. (2004). Introduction: constructivism and social constructionism in the career field, *Journal of Vocational Behavior*, 64, 373-388.
- Zengarini N., Spadea T, Ranzi A. (2014). *Principali meccanismi di generazione delle disuguaglianze di salute*. In G. Costa, M. Bassi, G.F. Gensini, M. Marra,

- A.L. Nicelli, N. Zengarini (a cura di), *L'equità nella salute in Italia*, Milano: Franco Angeli.
- Zhao H., Seibert S. E., Hills G. E. (2005). The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intention, *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272.
- Zhao H., Seibert S.E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review, *Journal of Applied Psychology*, 91, (2), 259-271.
- Zucchermaglio C. (1996). *Vygotskij in azienda*, Roma: La Nuova Italia Scientifica
- Zucchermaglio C. (1999). Le pratiche dell'insegnare e l'apprendimento degli insegnanti, in C. Pontecorvo (a cura di), *Manuale di psicologia dell'educazione*, Bologna: il Mulino.
- Zucchermaglio C., Musso R. (1997). Comunità di pratiche e discorsi: imparare a partecipare ad un progetto lavorativo, *Rassegna di Psicologia*, 2, XIV, 31-48.

