



Consiglio Nazionale Ordine Psicologi



Ripartire dalle persone:  
il contributo della Psicologia del Lavoro, delle  
Organizzazioni e delle Risorse umane

Approvato dal CNOP il 24 settembre 2021

# Ripartire dalle persone: il contributo della Psicologia del Lavoro, delle Organizzazioni e delle Risorse umane

## 1. PREMESSA

La lunga e forzata convivenza con la pandemia da Covid-19 ha esacerbato condizioni critiche già presenti da tempo in molti contesti lavorativi e nel mercato del lavoro. Basterà ricordare solo alcuni tratti critici dello scenario lavorativo pre-Covid, ricavati da Report internazionali orientati a descrivere presente e futuro del lavoro<sup>1</sup>. Essi rappresentano dei punti di riferimento per meglio comprendere la situazione italiana, riconoscere le sfide e avere così maggiori probabilità di successo nelle prospettive di una ripartenza dopo il periodo acuto della pandemia.

### 1.1 QUALI SEGNALI DISTINTIVI E DI CRITICITÀ NEL MONDO DEL LAVORO PRE-COVID?

Riportiamo di seguito un sintetico insieme di fattori che connotano la complessità dei contesti di lavoro<sup>1</sup> e danno un'indicazione delle difficoltà e delle esigenze di cambiamento già presenti prima delle perturbazioni pandemiche:

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

---

<sup>1</sup> Méda D. (2016). *The future of work: The meaning and value of work in Europe*, Research Paper No. 18, Geneve, ILO;

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

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

World Economic Forum (2018) *The Future of Jobs Report*. Geneve, Centre for the New Economy and Society, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf) ;

OECD- Organisation for Economic Co-operation and Development (2017). *Future of work and skills*, 2nd Meeting of the G20 Employment Working Group, Hambourg, 1-24. [https://www.oecd.org/els/emp/wcms\\_556984.pdf](https://www.oecd.org/els/emp/wcms_556984.pdf);

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

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

- la diffusa “flessibilità forzata”, esplicitata da forme contrattuali temporanee e precarie (che si traduce in indebolimento della sicurezza del lavoro, soprattutto per le persone poco qualificate);
- le persistenti incertezze e differenze di reddito che aumentano le diseguaglianze di opportunità nella progettazione del futuro personale (soprattutto, ma non solamente, per i più giovani);
  - la crescita della disoccupazione strutturale e di forme di inoccupazione alternate ad occupazione “a breve termine”, con conseguenti minori probabilità di poter costruire lineari e soddisfacenti percorsi di carriera;
  - il massiccio utilizzo di modalità virtuali di lavoro (con evidenti minori possibilità di relazioni interpersonali e di socializzazione) e lo spostamento dei lavori in luoghi meno identitari rispetto al passato (si pensi all’ampio utilizzo del telelavoro);
  - la persistente distanza tra iter formativi e ed esigenze del mondo del lavoro (con la compresenza di fenomeni di offerte lavorative non soddisfatte e di *overqualificaion*);
  - la crescente domanda di nuove competenze, laddove, a quelle cognitive, si aggiunge l’insistente richiesta di competenze emotive e relazionali per adattarsi al rapido cambiamento organizzativo (anche se spesso descritte in modo superficiale e con riferimento a costrutti poco scientifici);
  - le trasformazioni del significato e del valore del lavoro per le persone, oggi sempre più spesso relativizzato rispetto ai bisogni e ai progetti di vita individuale (con diffuse aspettative di *work-life balance*);
  - le crescenti difficoltà di engagement dei lavoratori in quei contesti organizzativi che non riescono a coniugare produttività, sicurezza e benessere per le persone.

## 1.2 EFFETTI DELLA PANDEMIA SULLE PERSONE

Le conseguenze e i risvolti soggettivi (cognitivi ed emotivi) di questo quadro si legano a percezioni di incertezza, di preoccupazione per la discontinuità dal passato e la nebulosità del futuro. Non raramente tali percezioni si correlano ad atteggiamenti pessimistici (a tratti persino depressivi) e di rinvio decisionale, con vissuti di passiva dipendenza dalle situazioni e di debilitante attesa di sostegni istituzionali emergenziali.

Percezioni e atteggiamenti in ogni caso rischiosi per la progettualità individuale e collettiva e deresponsabilizzanti (specialmente per le persone più deboli, fragili e meno dotate di risorse psicosociali di resilienza) che sono accentuati dalla pandemia. La ricerca psicosociale sugli effetti negativi della pandemia e sui suoi rischi psicosociali anche in ambito lavorativo è stata molto rapida e risulta ormai molto ampia confermando tali rischi per i lavoratori (ILO, 2020; Frontiers, 2021)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> ILO (2020) *Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic*, Geneve, ILO Publication. Il numero monografico della rivista *Frontiers in Psychology* riporta evidenze scientifiche sugli effetti della pandemia sull’insicurezza finanziaria, il burnout e il disimpegno lavorativo; su *workhaolism*, *tecnostress* e ruolo de leader nel lavoro da remoto; sul sovraccarico lavorativo e gli adattamenti delle pratiche lavorative (*job crafting*), sul genere e l’imprenditorialità; sulle risorse personali per gestire il telelavoro: <https://www.frontiersin.org/research-topics/16275/how-normal-is-the-new-normal-individual-andorganizational-implications-of-the-covid-19-pandemic#articles>.

Ai fini del presente documento ci limitiamo a ricordare il recente Report *della European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* che evidenzia l'aumento della precarietà del lavoro, il calo del benessere mentale in tutte le fasce d'età (ma soprattutto tra i giovani e i disoccupati), le ulteriori difficoltà per la parità di genere, il deterioramento dell'equilibrio tra vita privata e professionale, la diminuzione dei livelli di fiducia nei confronti delle istituzioni.<sup>3</sup>

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

### 1.3 GOVERNARE IL «RITORNO AL LAVORO» ANCHE SECONDO UNA PROSPETTIVA PSICOSOCIALE

Per potere affrontare la complessità di questo scenario occorre focalizzare l'attenzione sui bisogni di persone ed organizzazioni resi salienti dal modo con cui le criticità sopra accennate sono gestite. Esse possono diventare un'occasione per muoversi più velocemente nella direzione di cambiamenti auspicati anche nel periodo pre-Covid finalizzati, ad esempio, a un'organizzazione del lavoro *people focused*, a orari di lavoro sostenibili, a un più equilibrato rapporto tra vita professionale e vita privata, all'equità e parità di trattamento, alla sicurezza, salute e benessere lavorativo, a una formazione personalizzata e all'acquisizione di nuove competenze emotive e relazionali (oltre che digitali), al coinvolgimento organizzativo anche nelle forme di lavoro da remoto e nei gruppi virtuali, a una soddisfazione professionale, all'inclusione sociale e alla valorizzazione delle diversità e, in generale, a una più elevata qualità del lavoro quale fattore di maggiore partecipazione al mercato del lavoro e di maggiore motivazione dei lavoratori.

Bisogna infatti “*governare la ripartenza*” prendendo atto che essa non rappresenta un semplice ritorno al passato ma un percorso verso una *nuova normalità* di cui stabilire i tratti distintivi e i confini e valutare i costi dovuti al cambiamento e alla necessità di adattarsi. Essa infatti implica una profonda revisione degli atteggiamenti, dei modi e degli stili tradizionali con cui si organizza il lavoro, si forniscono le prestazioni lavorative, si creano legami con il contesto lavorativo significativi per l'identità professionale, si cerca di conseguire la sussistenza economica, si interagisce con le persone sul lavoro e fuori dal lavoro, si bilanciano gli obiettivi lavorativi e quelli personali.

La possibilità di padroneggiare questi cambiamenti e non solo di subirli è connessa anche alla disponibilità di *servizi di supporto e di strumenti* per riattivare nelle persone un impegno progettuale, per sostenerle nel loro sforzo di autogestire costruttivamente le difficoltà del cambiamento tramite: a) un'adeguata disponibilità di informazioni (orientate laddove possibile alla rassicurazione); b) una maggiore attenzione all'organizzazione di iniziative di supporto psicosociale; c) l'implementazione di progetti favorevoli la mobilitazione, il rinforzo della proattività e il riorientamento verso il futuro; d) una formazione personalizzata; e) un accompagnamento alla traduzione operativa delle decisioni; f) una “spinta gentile” alla riprogettazione dei percorsi di vita e professionali.

<sup>3</sup> Eurofound (2021), *Living and working in Europe 2020*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

A tutto questo la Psicologia del lavoro, dell'organizzazione e delle risorse umane, in ragione del proprio specifico patrimonio di conoscenze, competenze, metodologie e strumenti, può offrire un contributo fattivo e distintivo ben integrabile con altre discipline chiamate in causa e, soprattutto, coerente con le politiche pubbliche di incentivazione della ripartenza economica e sociale.

## 2. AREE DI INTERVENTO E CONTRIBUTI DELLA PSICOLOGIA DEL LAVORO, DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLE RISORSE UMANE

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

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

Con tali obiettivi generali si propongono le seguenti aree di intervento che, *pur rappresentando solo una selezione dei numerosi ambiti professionali in cui possono operare gli psicologi del lavoro, dell'organizzazione e delle risorse umane*, risultano però specificamente indirizzate alla problematica della *ripartenza post-Covid*.

Ciascuno dei piccoli paragrafi è costruito in modo da poter offrire una risposta concreta a domande di cambiamento presenti nei differenti contesti sociali presi in considerazione.

---

### DOMANDA DI CAMBIAMENTO

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

---

#### 2.1 POLITICHE DEL LAVORO ATTIVE E PASSIVE: INTEGRAZIONE E COORDINAMENTO.

Ci si riferisce al rinnovamento degli istituti di sostegno al reddito più rilevanti sul piano ordinamentale (es.: cassa integrazione guadagni, indennità di mobilità, NASpI o indennità di disoccupazione) e alla loro necessaria e migliore integrazione con le politiche attive del lavoro focalizzate su formazione, orientamento e inserimento lavorativo. Ciò dovrebbe garantire **maggiore uniformità su tutto il territorio nazionale**, agevolare le alleanze tra soggetti pubblici e privati, incentivare un più diretto coinvolgimento delle imprese e offrire a tutti i cittadini, e in particolare ai lavoratori più fragili, occasioni di orientamento, accrescimento delle competenze e di miglioramento dell'occupabilità superando così i rischi diffusi di dipendenza dalle forme

assistenziali di carattere emergenziale. In tale prospettiva l'adozione di un'ottica multidisciplinare favorisce l'assunzione e diffusione di molte buone pratiche esistenti nell'ambito della Formazione Professionale, delle Università, dei Servizi sociali, ecc.

In particolare, il *contributo degli psicologi del lavoro* potrebbe rendere efficaci ed efficienti le fasi di progettazione, implementazione, erogazione, monitoraggio e valutazione degli *specifici servizi*, realizzabili nell'ambito dell'orientamento, della formazione (oggi cruciali date le evidenti esigenze di *up-skilling* tecnico e di capacità trasversali) e dell'inserimento lavorativo, come strumenti tipici di politiche attive del lavoro che intendono potenziare il grado di occupabilità delle persone nelle varie fasi della loro vita attiva e facilitare in questo modo l'efficacia dei servizi stessi (sin qui troppo spesso limitati a provvedere a un meccanico incontro tra domanda e offerta di lavoro).

---

#### **DOMANDA DI CAMBIAMENTO**

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

---

## 2.2 SERVIZI INNOVATIVI PER LE AZIENDE.

Si vuole indicare un insieme di servizi consulenziali fortemente basati sulle conoscenze e competenze psicosociali, articolabili a vario livello:

- ***Servizi di consulenza alle persone:*** azioni e/o percorsi, comunque denominati (sportelli di ascolto, counseling, supporto psicologico, etc.) con finalità di sostegno/sviluppo a chiunque (dovunque collocato nella scala gerarchica e funzionale: quindi anche dirigenti) esprima la richiesta di un intervento 'personalizzato' di sostegno emotivo e cognitivo o di potenziamento delle risorse personali finalizzato al miglioramento della qualità dell'esperienza lavorativa e al benessere organizzativo .
- ***Consulenza organizzativa al management aziendale:*** azioni e/o percorsi, comunque denominati (consulenza, coaching, accompagnamento, tutoring, formazione, supervisione,) e in qualunque forma (formazione, ricerca-intervento, monitoraggio e valutazione, etc.) con finalità di consolidamento e sviluppo di competenze di *change management* nel contesto emergente, volte a progettare-riprogettare le strutture e/o le modalità organizzative, gli stili di leadership e le forme di comunicazione organizzativa più appropriate per migliorare il clima psicosociale e, in particolare, per motivare il coinvolgimento e atteggiamenti costruttivi dei lavoratori nei processi di cambiamento.
- ***Consulenza strategica alle istituzioni e ai rappresentanti dei vari stakeholder*** (parti sociali e associazioni professionali) con finalità di fornire, sulla base dell'expertise psicosociale, modelli di analisi, elaborazione di dati, modelli interpretativi, indirizzi di azione (connessione con le

aziende pubbliche e private, partecipazione a comitati e gruppi di progetto, elaborazione di documenti e linee-guida, attività di monitoraggio e reporting).

- **Consulenza per la realizzazione di approcci partecipativi funzionali** a svolgere aggiornate valutazioni dei nuovi rischi di stress lavorativo (come l'emergente *tecnostress*) e monitoraggi sistematici e rapidi dell'attuazione delle misure preventive e correttive. Ciò sia cooperando con il medico competente in qualità di esperti sia in partnership con tutte le figure della sicurezza aziendale per la promozione di comportamenti sicuri, anche attraverso l'assunzione di ruoli di Responsabili del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP).
- **Consulenza per un'analisi del lavoro worker oriented** propedeutica sia alla rimodulazione degli spazi e postazioni di lavoro, degli orari, dei turni e degli specifici processi produttivi sia allo sviluppo di comportamenti adattivi e delle competenze delle persone.

Tale tipo di analisi rappresenta anche un contributo specifico degli **psicologi del lavoro**:

- a) per una più efficace finalizzazione delle attività formative, informative e di comunicazione dei rischi e di una loro contestualizzazione e adattamento allo specifico contesto di lavoro;
- b) per l'implementazione di modalità di lavoro a distanza (*smart working*) centrate non solamente sugli aspetti tecnici e sulle competenze digitali, ma sulla considerazione di una equilibrata gestione dei tempi di vita e di un maggior richiamo alla responsabilizzazione individuale, onde evitare ulteriori sovraccarichi e il progressivo disinteresse degli stessi lavoratori.

- **Consulenza per la implementazione di forme di incentivazione e/o valutazione della performance** orientate alla sostenibilità psico-sociale di tempi, ruoli e mansioni, attraverso modelli di intervento costruiti mediante indagini interne alla organizzazione che prevedano il coinvolgimento e l'ascolto dei lavoratori.
- **Consulenza per la realizzazione di politiche aziendali orientate all'equità, al rispetto delle differenze, alla prevenzione delle aggressioni e molestie e al contenimento di stereotipi e pregiudizi**

In sintesi, richiamiamo alcuni dei numerosi gli esempi di intervento consulenziale in gran parte sopra richiamati che andrebbero facilitati, per le aziende che si avvalgono della **collaborazione professionale di psicologi del lavoro per la:**

- *Riprogettazione della strategia e della organizzazione dell'impresa.*
- *Riprogettazione di ruoli e figure professionali.*
- *Realizzazione di interventi di change management.*
- *Realizzazione di interventi formazione personalizzata durante il lavoro (coaching, counseling, mentoring, tutoring).*
- *Realizzazione di interventi di supporto al passaggio generazionale nella proprietà e/o nel management.*
- *Realizzazione di interventi di supporto: a) all'active ageing (miglioramento della qualità della vita lavorativa per i lavoratori di età più elevata; b) alle differenti pratiche di Diversity Management.*

- *Progettazione e implementazione di piani formativi connessi con le mutate esigenze di competenze psicosociali e funzionali allo sviluppo individuale all'interno o all'esterno dell'impresa.*

Questi interventi, che richiedono una costruttiva e sistematica interazione degli psicologi con le diverse figure professionali presenti nelle aziende, potrebbero essere sostenuti, soprattutto nelle piccole e medie imprese che compongono parte rilevante del nostro tessuto produttivo, ad esempio, con la forma di voucher per l'acquisto di servizi di consulenza psicologica e organizzativa e per l'aggiornamento delle competenze degli imprenditori e del management e, più in generale, con piani di sviluppo aziendale coerenti con tale logica consulenziale e basati sulle risorse del PNRR e/o sui Fondi paritetici interprofessionali e bilaterali per la formazione continua.

---

#### **DOMANDA DI CAMBIAMENTO**

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

---

### 2.3 SERVIZI PER L'IMPIEGO.

I diffusi segnali di crisi occupazionale accentuati dalla pandemia lasciano prevedere, per un tempo relativamente lungo, crescenti difficoltà lavorative per molte fasce di popolazione diventate repentinamente vulnerabili oltre che per i giovani che scontano persistenti difficoltà anche in considerazione delle notevoli diseguaglianze nel loro livello di preparazione culturale e professionale. In tal senso, sono probabili sovraccarichi di richieste per i *Servizi per l'impiego* (disoccupati, inoccupati, in cerca di occupazione, soggetti appartenenti alle cosiddette “fasce deboli”, ecc.) e forti esigenze di rilancio sistematico delle politiche attive del lavoro che richiederebbero - come sopra accennato - un più stressa collaborazione tra Servizi per l'impiego e aziende (sin qui spesso restie a considerare l'utilità di tali servizi).

In tale prospettiva, il contributo degli psicologi del lavoro risulta determinante per la loro *expertise* finalizzabile a:

- a) favorire le transizioni formazione/lavoro, lavoro/disoccupazione/lavoro;
- b) facilitare i percorsi di formazione e arricchimento delle competenze, sempre più richiesti dai cambiamenti tecnologici e dalla digitalizzazione diffusa;
- c) migliorare le attuali modalità di *profiling* degli utenti (assai limitative e poco sensibili a riconoscere le qualità personali), l'incontro con il lavoro e l'accompagnamento nonché, più in generale, sostenere l'occupabilità tramite il potenziamento del capitale umano.



In questo ambito le competenze degli psicologi del lavoro risultano declinabili nella progettazione e realizzazione di specifiche iniziative:

per le aziende:

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

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

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

Tali contributi tecnici, spesso in Italia sottovalutati, potrebbero essere sostenuti con la forma di voucher per l’acquisto di servizi di consulenza psicologica e diventare una proposta fattiva alle istituzioni per sostenere l’occupabilità delle persone e ridurre il rischio di dipendenza dalle forme assistenziali di carattere emergenziale.

---

#### **DOMANDA DI CAMBIAMENTO**

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

---

#### 2.4 SISTEMA DI ORIENTAMENTO INTEGRATO LUNGO L’ARCO DELLA VITA ATTIVA.

Le criticità rilevate in precedenza circa il lavoro e i suoi cambiamenti e il persistente gap fra prima formazione ed esigenze lavorative richiamano l’urgenza di:

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

disoccupazione; rientri lavorativi) e per l'autoregolazione da parte delle persone dei propri progetti di vita.

Ciò naturalmente chiamerebbe in causa incisive trasformazioni del sistema dell'orientamento attese da tempo, come ad esempio:

- creazione di una infrastruttura tecnologica e informativa nazionale usufruibile da Scuola, Università, Servizi per l'impiego e Sistema lavoro ovvero le aziende pubbliche e private;
- definizione di standard professionali e di standard di qualità dei servizi di orientamento;
- potenziamento qualitativo e quantitativo del personale dedicato all'orientamento, consulenza di carriera e accompagnamento al lavoro.

In ogni caso, anche in carenza di riforme sistematiche, risultano possibili piani e progetti di orientamento soprattutto a livello territoriale con il coinvolgimento di istituzioni scolastiche, formative, enti locali, aziende private e pubbliche. Essi potrebbero utilmente avvalersi anche dell'*expertise di psicologi del lavoro*. In tal senso vanno le esperienze che prevedono l'attivazione di:

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

---

#### **DOMANDA DI CAMBIAMENTO**

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

---

## 2.5 INTERVENTI PSICOSOCIALI NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E RIFORMA DELLA P.A.

Un capitolo importante è quello richiamato dallo stesso PNRR riguardante la riforma e la nuova gestione a regime della PA, che dovrà essere più snella, efficiente e attenta alle persone (ai propri operatori e ai cittadini). Sono presenti da tempo numerose previsioni normative riguardanti la qualità del lavoro e il benessere organizzativo, prescrizioni che tuttavia sembrano rimanere spesso sulla carta o essere affrontate in termini di adesione formale, ma senza sostanza.

Sarebbe auspicabile che ogni PA di dimensioni medio-grandi possa dotarsi di risorse dedicate, di un “nucleo di psicologia del lavoro” all'interno dell'ufficio risorse umane per l'attività interna e il coordinamento con la gestione a livello centralizzato. Si potrebbero così sostanziare contributi tecnici, fondati su evidenze scientifiche per i processi di valutazione e analisi di impatto delle politiche

secondo la prospettiva delle “scienze comportamentali” (nudging, architettura della scelta, etc.); per le modalità di rilevazione della soddisfazione e dei bisogni dell’utenza; per le iniziative di facilitazione della comunicazione interna ed esterna; per la promozione della salute e della sicurezza; per la selezione; per la ricognizione delle competenze interne e dei fabbisogni formativi; per la progettazione delle carriere, per la ridefinizione dei sistemi di gestione per obiettivi, la valutazione delle prestazioni e lo sviluppo delle competenze, con particolare attenzione alle cd. *soft skills*.

Questo con particolare attenzione a contesti specifici (come il Servizio Sanitario Nazionale nelle sue articolazioni territoriali, la scuola, gli enti locali, il sistema della giustizia, ecc.) che, sotto la pressione della pandemia, hanno mostrato in pieno la necessità di un profondo ammodernamento e di una generale ridefinizione del layout organizzativo, dei modelli di leadership e di gestione delle risorse umane nonché delle forme di relazione e comunicazione con i cittadini/utenti.

Gli ambiti di intervento che possono avvalersi del **contributo tecnico degli psicologi** per migliorare la qualità delle azioni prescritte e renderle più funzionali alle esigenze delle persone riguardano ad esempio:

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

### 3. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Non vi è dubbio che il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) possa essere considerato un fondamentale strumento per la ripresa post-pandemica del sistema paese. A nostro avviso, però, esso non dovrà soltanto limitarsi a fornire risorse strutturali per la realizzazione di interventi volti a risolvere le criticità sollevate dalla situazione pandemica, ma potrà assumere le caratteristiche di uno strumento capace di dettare un cambio di passo nella difficile relazione che lega le persone al proprio lavoro nel nostro paese. Una occasione per affrontare in maniera sistemica e non esclusivamente reattiva il problema dell'attrito che si sviluppa tra le esigenze produttive (e comunque di raggiungimento di risultati tangibili) e quelle esistenziali di ciascun lavoratore. Per fare ciò, è necessario anche guardare a quei paesi che, più del nostro, hanno creduto al “trasferimento culturale” dei modelli scientifici generati dalla Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, che negli ultimi anni hanno affrontato il tema della convivenza e del benessere non soltanto basandosi su una

prospettiva di intervento “riparativo”, ma cercando di intervenire in via preventiva e strutturale per anticipare i peggiori effetti delle criticità, considerate di fatto ineludibili in determinati momenti della vita professionale delle organizzazioni. È proprio la presenza di tali modelli di intervento, ed alla loro dimostrata efficacia, a farci credere nel contributo della nostra disciplina.

*(il documento è stato elaborato, tenendo anche conto dei precedenti documenti CNOP, da Guido Sarchielli, Pietro Bussotti, Francesco Pace (SIPLO-Società Italiana di Psicologia del lavoro e dell'Organizzazione) e Dina Guglielmi (AIP-Psicologia per le Organizzazioni)*