

## **The construction of a psychoanalytic function within services for job orientation**

*Vincenza Tomasello\**

### *Abstract*

This article presents the experience of clinical psychological intervention in an Agency for work and training in Rome, in particular within paths linked to the measure of active employment policy “Relocation Contract” These are paths in support of the weakest segments of the labor market, which aim to favor their job placement/reintegration. It is proposed that psychoanalytic expertise is useful for developing clients within these services, both in relation to the organization and to the user of the service, relating its social mandate with the demand raised by the recipients of the projects. We will talk about the reorganization of these services during the pandemic contingency and how the latter has undermined some fantasies related to the function of job orientation.

*Keywords:* active labor policies; job orientation; psychoanalysis; organizational competence; lockdown.

---

\* Clinical Psychologist, PsyD Student in Psychoanalytic Psychotherapy – Clinical Psychology And Analysis Of Demand.  
E-mail: enza.tomasello@gmail.com

Tomasello, V. (2021). La costruzione di una funzione psicoanalitica all'interno di servizi per l'orientamento al lavoro [The construction of a psychoanalytic function within services for job orientation]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 9(1), 24-33. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>

## **La costruzione di una funzione psicoanalitica all'interno di servizi per l'orientamento al lavoro**

***Vincenza Tomasello\****

### ***Abstract***

In questo articolo viene presentata l'esperienza di intervento psicologico clinico in un'Agenzia per il lavoro e la formazione di Roma, in particolar modo entro percorsi legati alla misura di politica attiva per il lavoro Contratto di Ricollocazione. Si tratta di percorsi a sostegno delle fasce più deboli del mercato del lavoro, che mirano a favorirne l'inserimento/reinserimento lavorativo. Si propone che la competenza psicoanalitica sia utile a sviluppare committenza entro tali servizi, sia in rapporto all'organizzazione che all'utenza del servizio, mettendo in rapporto il suo mandato sociale con la domanda portata dai destinatari dei progetti. Si parlerà della riorganizzazione di tali servizi durante la contingenza pandemica e di come quest'ultima abbia messo in crisi alcune fantasie legate alla funzione dell'orientamento.

*Parole chiave:* politiche attive del lavoro; orientamento al lavoro; psicoanalisi; competenza organizzativa; lockdown.

---

\* Psicologa Clinica, Specializzanda in Psicoterapia Psicoanalitica – Intervento Psicologico Clinico e Analisi della Domanda. E-mail: enza.tomasello@gmail.com

Tomasello, V. (2021). La costruzione di una funzione psicoanalitica all'interno di servizi per l'orientamento al lavoro [The construction of a psychoanalytic function within services for job orientation]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 9(1), 24-33. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>

## **Premessa**

Mi occupo, come consulente psicologa, di intervenire in servizi per l'orientamento nell'ambito di misure di politica attiva e progetti finanziati dalla Regione Lazio, che perseguono le finalità dell'inclusione sociale e della ricollocazione lavorativa. In questo articolo approfondisco quale funzione psicoanalitica è possibile sviluppare in questi contesti, passando per l'esplorazione del mandato sociale che li caratterizza e delle loro culture locali<sup>1</sup>. Resoconterò l'intervento psicologico-clinico articolato in rapporto ai problemi incontrati, sino alla riorganizzazione che si sta vivendo all'interno di questi servizi in relazione alla contingenza pandemica. Chi scrive, utilizza un modello di intervento in cui la conoscenza dei processi collusivi orienta la pianificazione dell'intervento entro le strutture e le culture sociali (Carli & Paniccia, 2002).

Lavoro da 5 anni presso un'Agenzia per la formazione e il lavoro di Roma che si occupa da circa 30 anni di servizi di consulenza organizzativa, formazione e progettazione e che 7 anni fa ha aperto un'Agenzia per il lavoro, all'interno della quale oggi si occupa di diverse politiche attive per il lavoro<sup>2</sup> e di ricerca e selezione del personale. La mia storia in questo contesto inizia dopo l'abilitazione alla professione psicologica, con un tirocinio "Garanzia Giovani" nel servizio di progettazione. Garanzia Giovani è un programma rivolto ai giovani tra i 15 e 29 anni, che non sono iscritti a scuola né all'università, che non lavorano e che non seguono corsi di formazione (definiti con l'acronimo Neet – *Not in Education, Employment or Training*), finalizzato all'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro. Il programma è stato lanciato dalla Commissione europea in favore degli Stati membri con tassi di disoccupazione superiori al 25% e si compone di diverse misure: accoglienza, orientamento, formazione, accompagnamento al lavoro, apprendistato, tirocini, servizio civile, autoimpiego e imprenditorialità, mobilità professionale transnazionale e territoriale, corsi degli Istituti tecnici superiori (<https://garanziagiovani.anpal.gov.it>).

Durante il tirocinio mi sono occupata del coordinamento e della gestione di più progetti, cogliendo alcuni problemi portati dall'organizzazione. Sembrava esserci uno scollamento tra erogazione delle attività e gestione della parte documentale dei progetti: le attività che venivano realizzate erano spesso differenti da quelle previste dal progetto finanziato e le colleghe dell'area amministrativa lamentavano di dover fare salti mortali per recuperare documenti fondamentali per la rendicontazione delle attività, aspetto rilevante in quanto garantisce il pagamento delle stesse dall'ente finanziatore. Colgo una scissione nel rapporto fra il senso delle attività e la parte operativa di organizzazione e reperimento del materiale di natura amministrativa, potremmo dire una separazione tra il pensiero e il fare. L'operatività, il cui significato rimanda all'esecuzione, all'agire con efficacia, dunque a un comportamento, sembra essere contrapposta al pensiero. Pensare clinicamente questi aspetti mi ha consentito di occuparmi della gestione dei progetti integrando le due parti, attraverso una competenza organizzativa, intesa quale capacità metodologica di interpretare i modelli sia di funzionamento sia culturali che caratterizzano un'organizzazione, come pure la specificità della domanda del suo cliente (Russo, 2020).

Al termine del tirocinio decido di aprire la partita Iva e iniziare la libera professione, i rapporti con l'ente proseguono in quanto si presenta per loro la necessità di trovare una persona che si occupi dell'organizzazione delle attività della misura di politica attiva "Contratto di Ricollocazione". Ci incontriamo attorno a un mio interesse nel conoscere meglio il contesto dell'Agenzia per il lavoro e all'utilità sentita dall'organizzazione di tenere insieme competenze psicologiche e organizzative nella gestione di questo tipo di attività, in relazione a un'utenza definita portatrice di bisogni complessi. Faccio l'ipotesi che anche in questo caso l'Agenzia porti un problema di separazione tra senso e operatività: la competenza organizzativa viene pensata utile nella gestione dei percorsi, mentre si affida alla competenza psicologica l'aver a che fare con una utenza vissuta come portatrice di pretese, incontentabile. Penso questa proposta dell'ente come prodotto dell'esperienza di tirocinio,

---

<sup>1</sup> Per cultura locale si intende il processo collusivo proprio del contesto nel quale si interviene. Si definisce collusione la simbolizzazione affettiva nei confronti di uno specifico contesto, da parte delle persone che a questo contesto partecipano (Carli & Paniccia, 2002).

<sup>2</sup> Interventi di natura pubblica a sostegno delle fasce più deboli del mercato del lavoro, che mirano a favorirne l'occupazione (inserimento/reinserimento lavorativo) e l'occupabilità (migliore spendibilità del profilo della persona e maggiore vicinanza al mercato del lavoro). Con il decreto legislativo n. 150 del 2015, è stata istituita l'ANPAL (Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro) che promuove il diritto al lavoro, alla formazione e alla crescita professionale delle persone, coordina la rete nazionale dei servizi per il lavoro, è responsabile del sistema informativo del mercato del lavoro (<https://www.anpal.gov.it/chi-siamo>).

esperienza di sviluppo per me e per l'organizzazione, perché ho potuto pensarla quale intervento psicologico-clinico orientato alla conoscenza delle dinamiche collusive dell'organizzazione. Nell'articolare le funzioni organizzative di cui mi sono occupata, ho condiviso con i colleghi le competenze e le conoscenze costruite sui problemi incontrati all'interno del servizio, che hanno orientato la costruzione di obiettivi degli interventi. Il processo formativo si è così articolato entro una relazione orientata ad una cosa terza<sup>3</sup>: lo sviluppo del servizio e del suo cliente. Ipotizzo che questa proposta sia stata apprezzata dall'organizzazione; essa ha caratterizzato anche la mia successiva collaborazione nel ruolo di consulente psicologa.

Mi sono occupata per circa 3 anni di gestire la progettazione del servizio e la rendicontazione della misura Contratto di Ricollocazione, mentre ad oggi ne monitoro la costruzione dei percorsi in relazione ai fabbisogni dell'utenza e svolgo attività di orientamento e accompagnamento al lavoro. Il lavoro che ho sostenuto con la mia funzione è stato integrare la domanda di competenza organizzativa e di quella psicologica nello sviluppo del rapporto tra cliente esterno (utenti) e interno (organizzazione), a partire da un'analisi del mandato sociale che orienta tali servizi.

### ***Il Contratto di Ricollocazione***

Il Contratto di Ricollocazione (CdR) è uno strumento di politica attiva per il lavoro rivolto a persone disoccupate, residenti nella Regione Lazio; ha l'obiettivo di affiancare il cittadino nella ricerca di una nuova occupazione. Da bando, i percorsi di ricollocazione vengono pensati come un sistema sinergico pubblico-privato; il presupposto è l'integrazione da un lato dell'esperienza e del ruolo dei Centri per l'Impiego (CPI) e dall'altro delle competenze di operatori privati, esperti nei servizi per il lavoro. Le persone che vogliono aderire si iscrivono online tramite un portale, vengono in seguito convocate dal CPI che, dopo una verifica dei requisiti di accesso, le prende in carico e le supporta nella scelta del soggetto privato accreditato che li seguirà durante il percorso della durata di 6 mesi. Il contratto, che dà avvio al percorso, viene dunque stipulato dal cittadino sia con il Centro per l'impiego sia con il soggetto privato accreditato che ha scelto. La misura prevede che l'Agenzia per il lavoro costruisca un percorso personalizzato di accompagnamento al lavoro per ogni utente, al fine di favorirne il reinserimento nel mondo del lavoro; l'obiettivo definito dall'Avviso Pubblico è la sottoscrizione, da parte dei destinatari dei percorsi, di un contratto di lavoro a tempo indeterminato o a tempo determinato di almeno 6 mesi, o l'apertura di una partita Iva e l'emissione di una prima fattura. I percorsi sono costituiti da una prima fase di orientamento e una seconda di accompagnamento al lavoro che potrà essere di tipo subordinato o autonomo; vi è la possibilità inoltre di integrare i percorsi con azioni di formazione o tirocinio. Se al termine del percorso di 6 mesi verrà raggiunto il risultato occupazionale così definito, l'agenzia per il lavoro riceverà un bonus per la ricollocazione del destinatario; in caso contrario verrà rimborsato solo il costo delle attività di orientamento.

Il CdR viene istituito dalla Regione Lazio nel 2014, utilizzando i finanziamenti del Fondo Sociale Europeo (FSE), il principale strumento utilizzato dall'Unione europea per sostenere l'occupazione. La misura, volta a incidere sul problema della disoccupazione e a ridurre il rischio di marginalità sociale, si colloca dunque in un momento storico in cui, nel nostro Paese – ove già si era verificato un aumento di forme contrattuali atipiche (contratti a progetto, voucher) – gli effetti della crisi mondiale del 2008 erano giunti all'apice dal punto di vista sociale ed economico. Il tasso di disoccupazione nel 2014 aveva raggiunto il culmine in Italia, superando più del doppio la media europea; anche il tasso di occupazione era calato, passando dal 62,8% del 2007 al 59,8% del 2013 e poi ancora giù, al 55,7% nel 2014 (Scacchioli, 2015). Sul versante under 30, inoltre, l'Italia diventava il Paese con la più alta percentuale di giovani fra i 15 e i 24 anni che non lavorano e non studiano, passando dal 16,2% del 2007 al 22,2% del 2013; è in questa cornice che si inserisce anche la misura di politica attiva Garanzia Giovani (*Youth Guarantee*), il piano europeo per la lotta alla disoccupazione giovanile.

Dal 2015 a oggi la misura Contratto di Ricollocazione ha mantenuto sostanzialmente la stessa struttura in termini di percorso (durata di 6 mesi, attività di orientamento e accompagnamento al lavoro con l'eventuale aggiunta di percorsi di formazione e/o tirocinio), mentre sono cambiati nel tempo i target di destinatari ai quali si rivolgeva l'Avviso, stante i requisiti di residenza nella Regione Lazio e stato di disoccupazione: il primo

---

<sup>3</sup> Questa proposta fa riferimento a uno specifico modello psicoanalitico, secondo il quale ogni apprendimento è una relazione con una "cosa terza". La cosa terza caratterizza dinamiche di relazione fondate sullo scambio, in cui è la domanda di realtà che costituisce il contesto della relazione (Carli, 2015).

Avviso (2015-2016) si rivolgeva a chi aveva più di 30 anni ed era disoccupato da più di 12 mesi; il secondo Avviso (2016-2017) era rivolto a donne con figli minori (di almeno 6 anni di età) disoccupate o inoccupate, in quanto secondo un'analisi dei dati statistici le donne con figli minori risultavano essere i soggetti più in difficoltà nel percorso di reinserimento nel mondo del lavoro (nel 2016 nel Lazio le donne rappresentavano il 53,3% del bacino dei disoccupati); il terzo avviso (2018-2021) in un primo momento era aperto a uomini e donne dai 30 ai 39 anni di età e, in un secondo momento, a persone con almeno 30 anni di età. Il cambiamento dei target sembra essere sostanziato da dati specifici del territorio laziale, oltre che dal quadro sulla disoccupazione sopra presentato, in particolar modo per il secondo avviso rivolto a donne con figli minori; tuttavia non si evince, all'interno degli Avvisi, un cambiamento circa il rapporto tra la specificità del target e la declinazione in obiettivi e attività che la misura consente di svolgere. Vedremo più avanti come questo sia legato al mandato sociale che organizza la politica attiva, che include i differenti target di destinatari nella categoria del disoccupato.

### ***Il mandato sociale dei servizi per il lavoro e l'intervento psicologico-clinico sviluppato nel contesto***

La funzione organizzativa, concordata inizialmente con l'Agenzia committente, consisteva nell'organizzare le attività dei percorsi, facendo da raccordo fra ente, CPI, utenti e altri consulenti esterni implicati nell'erogazione delle attività di orientamento e accompagnamento al lavoro. In un secondo momento ho iniziato a occuparmi anche dell'erogazione delle attività, quale posizione utile ad esplorare e approfondire ulteriormente la domanda dell'utenza e metterla in rapporto alla progettazione del servizio. Le altre funzioni implicate nell'organizzazione erano: la dirigenza (nei ruoli di responsabile della struttura e responsabile amministrativo), con la quale si svolgevano degli incontri di monitoraggio della misura; le colleghe del servizio di ricerca e selezione, in stretto rapporto con le aziende alla ricerca di personale da assumere.

Alcuni dei problemi incontrati hanno consentito di sviluppare un pensiero sul mandato sociale e su come lo stavamo interpretando attraverso l'offerta del servizio.

Emergevano problemi nel momento in cui si dava per scontato che l'utenza domandasse un posto di lavoro, corrispondendo così all'obiettivo perseguito dalla misura e alle attese dell'Agenzia. Accadeva in questi casi che, nel momento in cui le colleghe del servizio di ricerca e selezione si occupavano di promuovere i profili dei destinatari alle aziende clienti, presentando poi agli utenti opportunità di colloquio per una posizione lavorativa coerente con quanto espresso o dichiarato nel curriculum vitae, spesso le persone si rifiutavano di andare al colloquio in quanto, dicevano, la posizione non corrispondeva a quanto esattamente immaginato. Questo tipo di episodi provocava in tutti noi vissuti di rabbia e frustrazione, sentivamo di aver impiegato risorse inutilmente. Ho proposto ai colleghi delle riunioni con l'obiettivo di comprendere questo problema; l'ipotesi è che esso si collocasse nel rapporto tra la cultura del servizio – ovvero il modo in cui stava interpretandone il mandato – e la cultura dell'utenza.

Attraverso le riunioni è stato possibile sviluppare un pensiero sul modo in cui stavamo simbolizzando l'utenza: bisognosa di un lavoro; era coerente con tale fantasia la simbolizzazione del servizio da parte dell'utenza, organizzata dalla pretesa<sup>4</sup>, che mai può trovare soddisfazione nella realtà.

Un primo intervento è stato dunque constatare il fallimento collusivo della dimensione assistenziale che organizzava i rapporti fra servizio e utenza. In un precedente scritto<sup>5</sup> si è potuto approfondire come il perseguimento di fini socialmente desiderabili, prescritti dal mandato sociale, se non pensato entro le organizzazioni e la relazione con le persone che si rivolgono a tali servizi, rischi di sostituire un pensiero sugli obiettivi contestuali e di organizzare rapporti mirati a controllare l'utenza<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Si intende qui la pretesa quale dinamica collusiva volta a condizionare il comportamento dell'altro, a renderlo prevedibile e quindi a controllarlo; la pretesa è il rifugio entro un ruolo che si ritiene dia diritto alla pretesa stessa, un ruolo emozionale in cui si pensa di poter rivendicare diritti (Carli & Paniccia, 2002; 2003).

<sup>5</sup> Per una riflessione più ampia sul rapporto tra mandato sociale e la cultura del controllo entro Servizi costituiti a partire da finalità di inclusione sociale, si rimanda alla lettura dell'articolo "La funzione psicologica entro servizi con un mandato assistenziale: Quattro esperienze di intervento" (Arienzo et al., 2019).

<sup>6</sup> Si fa riferimento alla neo-emozione del controllo, in cui si trasforma il processo di conoscenza in un processo di valutazione dell'altro, fondato sull'attesa che l'altro si uniformi al modello che il controllore s'aspetta di veder adempiuto, nel comportamento altrui (Carli & Paniccia, 2002).

Ricordiamo che l'Avviso Pubblico del CdR definisce come obiettivo la sottoscrizione di un contratto di lavoro o l'apertura di una partita Iva, orientando molto le attese dei destinatari. Ricordiamo anche che l'ente viene pagato per la totalità del servizio erogato solo nei casi in cui si raggiunga tale risultato occupazionale. Questi elementi rischiano di orientare i servizi entro fantasie prescrittive e adempitive, ad esempio sollecitando gli utenti a inviare quanti più curriculum vitae possibile, senza un pensiero sulle loro attese.

Riconoscere ed esplorare le fantasie organizzanti il rapporto tra servizio e utenza (utente bisognoso-pretesa di lavoro), così come la confusione tra fini e obiettivi, ha permesso di riconoscere e ripensare le dimensioni prescrittive e di controllo organizzanti il rapporto con l'utenza.

La competenza psicologico-clinica è stata utile a trattare le richieste a partire da un'elaborazione delle culture di cui stavamo partecipando, al fine di costruire un rapporto di collaborazione volto a perseguire la ricerca di lavoro in una modalità alternativa alla pretesa assistenziale (Arienzo et al., 2019).

Un prodotto di questo lavoro è stato poter riorganizzare le prassi lavorative interne, a partire dal servizio di accoglienza, telefonica o in presenza, rivolto a persone che desideravano avere maggiori informazioni circa il tipo di attività, i settori professionali e formativi di cui ci occupavamo maggiormente, in modo da poter poi scegliere l'Agenzia da cui farsi seguire. Il passaggio da un'ottica prescrittiva ad una esplorativa ha consentito di guardare all'accoglienza quale primo momento istituyente del rapporto con l'utenza.

Ho interpretato il fornire informazioni quale strumento utile a orientare l'altro, presentando il servizio che proponiamo, parlando di come vengono strutturati i percorsi, dei settori di cui ci occupiamo, ma anche proponendo la possibilità di esplorarne di nuovi insieme. Ciò ha reso l'accoglienza un primo momento di esplorazione delle attese di chi si rivolgeva a noi.

L'Agenzia per il lavoro si pone quale mediatore fra lavoratore e azienda, se l'incontro è proficuo il contratto di lavoro sarà redatto direttamente tra azienda e candidato. Questa specificità è stata declinata proponendosi all'altro con una funzione integrativa nel rapporto con il mercato del lavoro e non sostitutiva: la funzione di accoglienza mira dunque a fondare la possibilità che l'utenza si implichi nella costruzione di progettualità e di rapporti con interlocutori interessanti nel mondo del lavoro.

Mettere in discussione la visione dell'altro quale bisognoso, per il quale si pensa di conoscere a priori di cosa ha bisogno (il lavoro, l'inclusione sociale) ha permesso di lavorare con le persone sulla definizione di un obiettivo, costruendo con loro una committenza verso lo sviluppo professionale. Un prodotto del lavoro di accoglienza è stato che molte persone, che avevano già avuto esperienza con altre Agenzie per il lavoro, ci dicevano che per la prima volta non si sentivano trattate come un numero tra tanti.

Le persone che incontro nell'ambito dei percorsi CdR spesso arrivano con la fantasia di dover perdere la propria soggettività per rivestire ruoli richiesti dal mercato del lavoro; aspirano alla stabilità e a questa pensano di dover sacrificare la propria storia e i rapporti che hanno costruito nel tempo. Il mercato del lavoro viene simbolizzato quale nemico e persecutore; gli utenti si identificano con le diagnosi di disoccupato, la persona che va socialmente inclusa perché in difficoltà. In questo assetto il rapporto si organizza sulla pretesa di risoluzione di problemi; la fantasia del lavoro come diritto viene agita nella sua dimensione di perfezione: tale posizione, tali orari, tale contesto di lavoro, etc. Allo stesso tempo, anche gli orientatori possono essere visti quali perfetti, in quanto conoscitori a 360° del mercato del lavoro, in grado di fare il *match* domanda-offerta e indirizzare le persone verso le posizioni lavorative più sicure nel mercato del lavoro.

Delegando totalmente all'altro un potere predittivo e magico, diventa difficile riconoscersi competenti, riconoscere limiti e sostenere desideri. Sembra che i desideri non possano esistere perché sicuramente il mercato del lavoro avrà bisogno d'altro, in una visione del desiderio coerente con una cultura individualista, scissa da rapporti. Ciò implica una profonda svalutazione di quel "lavoro stabile" a cui si aspira. È dunque utile recuperare l'accezione di desiderio quale processo che ha una sua valenza entro i rapporti, ricordandone l'etimo: desiderare deriva dal latino *de sidera* che vale: via dalle stelle. Volgiamo lo sguardo dagli astri per darci la possibilità di implicarci nella realtà, di fare tentativi, mettere a verifica ipotesi. "Desiderare, quindi, implica il darsi da fare nella realtà, smettendola con le aspettative magiche. Il desiderio comporta l'identità, la relazione con l'altro, la pianificazione e la realizzazione di una strategia di intervento" (Carli, 2011, p. 16). In questo senso, l'intervento psicologico si esplica nel convocare le persone su un pensiero circa questi aspetti, invitandoli a lavorare insieme su progettualità che non li vedano implicati solo come portatori di pretese, spostando il focus su aspetti produttivi. La funzione di orientamento che propongo intende sostenere le persone nel processo di elaborazione di fantasie sul lavoro e sui problemi dichiarati al servizio, per riconoscere desideri e poter sostenere cambiamenti di cui si è elaborato il senso, sostenendole nel processo di ridefinizione della propria identità.

### *La fantasia della stabilità in contrapposizione al desiderio nella ricerca di lavoro: Il caso di E.*

E. è una donna di 35 anni, sposata e con un figlio di 7 anni; si rivolge all'Agenzia per il lavoro tramite il contatto di una consulente che collabora con l'ente, che la informa che si è appena aperto il bando di ricollocazione per donne con figli minori. E. ci dice di trovarsi in un momento di confusione professionale e di essere alla ricerca di un lavoro stabile. Ha studiato scienze motorie a Roma e successivamente ha lavorato saltuariamente presso la palestra di proprietà della sorella, aiutandola in mansioni di accoglienza al cliente e di organizzazione. E. vorrebbe cercare un lavoro come segretaria con contratto part-time, lavoro fantasticato come migliore soluzione nella conciliazione dei tempi tra vita familiare e lavorativa e di facile esecuzione.

Viene seguita nelle attività di orientamento e accompagnamento al lavoro da me e da altre due consulenti esterne, con le quali si è riorganizzata, in seguito ai problemi sopra trattati, la proposta del servizio, fondandola sulla costruzione di committenza con i destinatari delle misure. Teniamo a mente la fantasia di stabilità con cui E. arriva al servizio e le proponiamo di lavorare alla redazione del bilancio di competenze (documento richiesto dall'Avviso Pubblico come *output* della prima fase di orientamento) con l'obiettivo di recuperare la sua storia e le esperienze pregresse, per rintracciarne conoscenze e competenze maturate. Attraverso questa attività, E. ci racconta di essersi interessata a un percorso portato avanti da alcuni professionisti all'interno della palestra, attraverso il quale si fa attività motoria e posturale tramite l'ausilio di specifici strumenti; le piacerebbe apprendere tale competenza e queste persone l'hanno incoraggiata e le hanno proposto di tenerli a mente come rapporti professionali affidabili. E. riconosce il suo interesse, ma non lo ha mai preso seriamente in considerazione come progetto perché dovrebbe lavorare a partita Iva e ciò non le permetterebbe di avere certezze come con un contratto di lavoro con orari stabili. Continuiamo a lavorare sul recupero della sua storia ed esperienze pregresse, cerchiamo di esplorare le fantasie che vedono il desiderio contrapposto alla stabilità e come viene fantasticato il ruolo di segretaria. La stabilità che evochiamo risiede nella fantasia del posto fisso, un posto in cui l'organizzazione è data da altri; ipotizzo che nell'identificarsi con il target dei destinatari individuato dal bando, l'essere donne con figli minori, E. fantastichi di poter trovare nel rapporto con noi quella stabilità, quell'organizzazione data da altri da seguire. Sento un forte vissuto di delega in questa proposta di rapporto; l'etimo mi aiuta: dal latino *delegare*, composto dalla particella *de*, indicante allontanamento o compimento di azione e *legare*, mandare, deputare alcuno a fare checchessia, investendolo della propria autorità, e facendolo rappresentante di sé stesso (<https://www.etimo.it>). Penso che la misura di politica attiva evochi la fantasia di essere rappresentati ad altri, le aziende; inoltre gli interlocutori istituzionali convocano le Agenzie per il lavoro come enti che sono più a stretto contatto con le aziende, rispetto a quanto non riesca a fare il pubblico, organizzando molte attese in questo senso. Recuperare la fantasia di delega con la quale E. si stava avvicinando alla ricerca del lavoro consente di riconoscerne i limiti, i rischi.

Nel corso dell'intervento, per E. diventa possibile riconoscersi quale professionista con la sua esperienza. Dopo un po' di tempo E. ci dice di aver ricordato un periodo della sua vita, prima dell'iscrizione all'università, in cui aveva effettivamente lavorato come segretaria. La racconta come un'esperienza permeata dalla noia, che sentiva totalmente slegata dal percorso che stava intraprendendo e ricorda l'emozione di liberazione al termine di quell'esperienza. Si chiede quanto l'obiettivo con cui era arrivata a inizio percorso non sia instabile di per sé, facendo riferimento a un contesto a cui sente di non appartenere. Allo stesso tempo E. inizia a riconoscere l'implicazione nel rapporto con i colleghi e a ridefinire un obiettivo professionale recuperando una dimensione di realtà del suo desiderio, perché inserita in rapporti, e un'appartenenza che riconosce come possibile da costruire nel tempo.

Ci salutiamo al termine del percorso ed E. ci dice che il lavoro fatto insieme le ha permesso di definire una progettualità a breve e medio termine; ha frequentato un corso di formazione sul riequilibrio posturale per professionisti del settore motorio/sportivo e pensava di frequentarne altri nei mesi successivi, con l'obiettivo di accrescere le proprie conoscenze e competenze grazie all'apprendimento di metodi e tecniche coerenti con il percorso di sviluppo individuato.

Il percorso semestrale con E. non ha esitato nella sottoscrizione di un contratto di lavoro, né nell'apertura di partita Iva. Il bando non contempla altri criteri di verifica. Eppure il percorso con E. ha aperto alla costruzione di un progetto professionale.

La sua fantasia di stabilità, non pensata, veniva attribuita a un certo ruolo lavorativo, in questo caso la segretaria; nella mia esperienza lavorativa ciò è ricorrente, perché il ruolo di segretaria è fantasticato come alla

portata di tutti e coerente con le ambizioni professionali di una donna che debba contribuire alla gestione familiare: un ruolo vissuto come prescritto e al contempo facilmente accessibile, entro una svalutazione di sé e del lavoro stesso. Se avessimo agito in maniera adempitiva, avremmo proposto a E. un colloquio per un lavoro non coerente con il suo desiderio, a cui già in precedenza si era messa in rapporto in modo reattivo. Facilitare una riflessione circa le fantasie portate e i desideri emersi in rapporto alla costruzione ed evoluzione della propria identità professionale ha consentito a E. di costruire un nuovo significato della stabilità, collocandola nell'implicazione con cui costruisce progetti e rapporti professionali orientati allo sviluppo di una cosa terza. E. ha iniziato a investire seriamente nella progettazione del proprio percorso professionale: abbiamo pianificato azioni a breve e medio termine che tenessero conto del percorso di aggiornamento formativo intrapreso, del rapporto costruito con i professionisti che lavorano nella palestra, con i quali ha iniziato a fare affiancamento e acquisire esperienza, nonché della possibilità nel lungo termine di aprire anche un proprio studio in cui svolgere questa attività.

### ***La riorganizzazione del lavoro durante l'emergenza Covid-19: Prospettive***

Con l'inizio del lockdown, a marzo 2020, tutti i progetti finanziati si sono bloccati su indicazione della Regione Lazio; insieme ad altre colleghe abbiamo proposto all'Agenzia per il lavoro di riprendere le attività, incontrandoci per ripensare i percorsi. Dopo un paio di mesi, gli enti hanno ricevuto l'approvazione formale dalla Regione Lazio a procedere con l'erogazione delle attività con modalità telematiche, purché tracciate per controllarne l'effettivo svolgimento; tuttavia, questa ripresa di attività ha avuto un decorso lento in quanto in un primo momento era poco chiaro il mantenimento o meno di alcune procedure amministrative ormai obsolete (documenti amministrativi da firmare a mano da consulenti e beneficiari), dunque gli enti si sono fermati nuovamente chiedendo chiarimenti via mail. In un secondo momento le risposte ricevute per sopperire a tali dubbi e per gestire cambiamenti di assetti sono sembrate andare in favore di procedure improntate sulla modalità del controllo, quali la videoregistrazione di tutti gli incontri per verificare che fossero avvenuti (prima non richiesta agli enti come attestazione dello svolgimento delle attività).

Ho proposto al servizio di ripartire dalla domanda degli utenti per ridefinire il nuovo setting entro cui ci saremmo mossi, ovvero gli incontri online. In questo frangente si è colta l'opportunità di pensare alcuni fallimenti collusivi nel rapporto tra servizio e utenza e ciò ha permesso di definire con maggior chiarezza quello di cui ci si può occupare entro la cornice dell'orientamento al lavoro.

La contingenza pandemica, situazione che ci ha colti tutti alla sprovvista, posizionando sullo stesso piano consulenti orientatori e persone iscritte ai progetti, ha fatto venir meno la fantasia di poter prevedere e sapersi orientare con certezza verso il futuro. Durante i primi mesi di pandemia nessuno era in grado di sapere esattamente come sarebbe evoluta la situazione, sia da un punto di vista sanitario che sociale ed economico. In questa incertezza diventava evidente il fallimento della simbolizzazione di un orientatore dotato del potere di predire il futuro. Diventava possibile anche recuperare un senso diverso dell'orientamento, riconoscendo che il potere di predire il futuro era, anche in precedenza, una fantasia. Questo ha consentito di riorganizzare le attività riconoscendo le risorse presenti e di attivarsi e mettersi in gioco insieme in maniera produttiva. Abbiamo ripensato al setting di orientamento come spazio di esplorazione dei vissuti dei destinatari della misura in rapporto al futuro lavorativo e del modo in cui stava cambiando il mercato del lavoro nel contesto pandemico. Abbiamo ripreso i percorsi di accompagnamento al lavoro, con momenti di gruppo e individuali online, che tenessero conto anche di risorse e limiti dei partecipanti implicati nell'utilizzo del pc e di internet. Gli incontri erano volti a pensare progetti professionali alla luce del momento storico, attraverso l'esplorazione delle attese circa il lavoro da fare insieme. Questo piano d'azione è stato poi condiviso con la dirigenza e messo in rapporto agli adempimenti amministrativi da produrre, che hanno preso senso in funzione degli obiettivi concordati con i clienti.

Pensare al servizio non come un'organizzazione "data", esistente nel tempo a prescindere da contingenze, ma come un'organizzazione "costruita", in cui contesto, obiettivo e strategia per perseguirlo definiscono l'azione professionale (Carli & Paniccchia, 2002), ha permesso di riprendere le attività che rischiavano di interrompersi e di ripensarne gli assetti organizzativi. Questo è stato possibile riconoscendo fantasie e accorgendosi di una domanda di realtà. Ricordiamo che la domanda di realtà, per un'organizzazione, è il cliente (Carli & Paniccchia, 2002) e, tuttavia, vedere i destinatari della misura come clienti non è stato un passaggio scontato, ancora una volta, sebbene alcuni passi in questo senso fossero stati fatti. Il cliente, infatti, non è previsto all'interno di

organizzazioni che guardano all'utenza come bisognosa, già nota, in accordo con le dimensioni assistenziali del mandato; si tratta di una cultura molto radicata nei servizi. La competenza psicoanalitica – intesa quale competenza organizzativa in grado di leggere il contesto in cui ci si trova e di collocarsi utilmente, realisticamente al suo interno, attraverso una comprensione della traduzione emozionale che dell'organizzazione viene data da sé e dagli altri, della cultura locale in atto (Carli & Paniccia, 1999) – può contribuire alla costruzione di una funzione cliente in questi servizi. La contingenza pandemica ha reso più evidente l'importanza di questo passaggio.

### Bibliografia

- Arienzo, A., Carollo, G., Passavanti, D., Vecchio, C., Zecca, F., Di Noja, G., ... Violi, E. (2019). La funzione psicologica entro servizi con un mandato assistenziale: Quattro esperienze di intervento [Psychological function in services with a social mandate of assistance: Four experiences of intervention]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 7(1), 8-23. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>
- Carli, R. (2011). Divagazioni sull'identità [Digressions on identity]. *Rivista di Psicologia Clinica*, 2, 10-17. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/ojs/index.php/rpc/article/view/188/259>
- Carli, R. (2015). Perché si va dallo psicologo clinico: Ripensando all'analisi della domanda [Why people turn to clinical psychologist: Thinking over the analysis of demand]. *Rivista di Psicologia Clinica*, 1, 33-44. doi: 10.14645/RPC.2015.1.536
- Carli, R., & Paniccia, R. M. (1999). *Psicologia della formazione* [Training psychology]. Bologna: Il Mulino.
- Carli, R., & Paniccia, R. M. (2002). *L'analisi emozionale del testo. Uno strumento psicologico per leggere testi e discorsi* [The emotional analysis of the text. A psychological tool for reading texts and speeches]. Milano: FrancoAngeli.
- Carli, R., & Paniccia, R. M. (2003). *Analisi della domanda. Teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica* [Analysis of demand: Theory and technique of intervention in clinical psychology]. Bologna: Il Mulino.
- Scacchioli, M. (2015). Il lavoro negli anni della crisi: L'Italia paga il conto, la disoccupazione è cresciuta del 108% [Work in the years of the crisis: Italy pays the bill, unemployment has grown by 108%]. *La Repubblica, Economia & Finanza*. Retrieved from [https://www.repubblica.it/economia/2015/04/29/news/il\\_lavoro\\_negli\\_anni\\_della\\_crisi\\_1\\_italia\\_paga\\_il\\_conto\\_la\\_disoccupazione\\_e\\_cresciuta\\_del\\_108\\_-112996138/](https://www.repubblica.it/economia/2015/04/29/news/il_lavoro_negli_anni_della_crisi_1_italia_paga_il_conto_la_disoccupazione_e_cresciuta_del_108_-112996138/)
- Regione Lazio, 2015. Avviso pubblico “Adesione dei disoccupati al Contratto di ricollocazione” [Public notice "Adhesion of the unemployed to the relocation contract"]. Retrieved from [http://www.regione.lazio.it/binary/rl\\_main/tbl\\_documenti/FSE\\_POR\\_1420\\_DD\\_G10271\\_28\\_08\\_2015\\_Allegato\\_1\\_Avviso\\_disoccupati.pdf](http://www.regione.lazio.it/binary/rl_main/tbl_documenti/FSE_POR_1420_DD_G10271_28_08_2015_Allegato_1_Avviso_disoccupati.pdf)
- Regione Lazio, 2016. Avviso Pubblico “Adesione al Contratto di ricollocazione per le donne con figli minori” [Public Notice "Adherence to the Relocation Agreement for women with minor children"]. Retrieved from [http://www.regione.lazio.it/binary/rl\\_main/tbl\\_documenti/LAV\\_DD\\_G08986\\_04\\_08\\_2016\\_Allegato\\_B\\_Avviso\\_pubblico.pdf](http://www.regione.lazio.it/binary/rl_main/tbl_documenti/LAV_DD_G08986_04_08_2016_Allegato_B_Avviso_pubblico.pdf)
- Regione Lazio, 2017. Avviso Pubblico “Adesione al Contratto di Ricollocazione “GENERAZIONI” [Public Notice "Adhesion to the" GENERATIONS "Relocation Agreement"]. Retrieved from [http://www.regione.lazio.it/binary/rl\\_main/tbl\\_documenti/LAV\\_DD\\_G10894\\_01\\_08\\_2017\\_Allegato\\_1.pdf](http://www.regione.lazio.it/binary/rl_main/tbl_documenti/LAV_DD_G10894_01_08_2017_Allegato_1.pdf)
- Russo, E. (2020). Nuovi setting della psicoanalisi: Un'esperienza di lavoro come allenatrice di basket per persone diagnosticate [New settings of psychoanalysis: A work experience as a basketball coach for

diagnosed people]. *Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica*, 8(1), 45-55. Retrieved from <http://www.rivistadipsicologiaclinica.it/quaderni>

### *Sitografia*

<https://www.anpal.gov.it>

<https://www.etimo.it>

<https://garanziagiovani.anpal.gov.it/>