Psychological intervention in labour market policies

Donato Baiano*

Abstract

The article proposes the report of an intervention conducted by the author, as collaborator of a technical agency of the Ministry of labour and social policies. The intervention concerned the implementation of a new Italian law which established a jobseekers' allowance (Reddito di cittadinanza, law 4/2019), providing career consultancy paths for the applicants. The author proposes specific psychological categories, useful for treating the variability of the demands, in order to develop the client-orientation of Public Services in this field also known as welfare, and usually organized by criteria deriving from other disciplines (such as Law and Economics). The psychological function allows us to propose hypotheses about the relation between the consultancy service and its clients, in order to recognize their motivations, desires and objectives when designing professional development plans; so developing the client-orientation of the service itself.

Keywords: public job Centers; jobseekers allowance; income support; career guidance; organizational competence; welfare.

* Psychologist, Specialist in Psychoanalytic Psychotherapy – Clinical Psychology and Analysis of Demand. E-mail: donatobaiano@gmail.com

Baiano, D. (2022). L'intervento psicologico nelle politiche per il lavoro [Psychological intervention in labour market policies]. *Quaderni di Psicologia Clinica*, *10*(2), 44-58. Retrieved from http://www.quadernidipsicologiaclinica.com

L'intervento psicologico nelle politiche per il lavoro

Donato Baiano*

Abstract

L'articolo propone il resoconto di un intervento svolto dall'autore, nel ruolo di collaboratore di un'agenzia tecnica del Ministero del lavoro e delle politiche sociali. L'intervento è stato svolto in attuazione del decreto legge 4/2019 che ha istituito il Reddito di cittadinanza, prevedendo percorsi di orientamento al lavoro per i beneficiari della misura. L'autore intende proporre categorie psicologico-cliniche utili a trattare la variabilità delle domande intercettate in questo settore, anche noto come welfare e organizzato in base a criteri tipici di altre discipline (Legge, Economia). La funzione psicologica permette di proporre ipotesi sui vissuti che organizzano il rapporto tra utente e servizio di orientamento; ipotesi ritenute utili a riconoscere motivazioni, desideri e obiettivi su cui fondare progetti di sviluppo professionale, sviluppando così l'orientamento al cliente dei servizi.

Parole chiave: Centri per l'impiego; Reddito di cittadinanza; orientamento al lavoro; competenza organizzativa; welfare.

* Psicologo, Specialista in Psicoterapia Psicoanalitica – Intervento Psicologico Clinico e Analisi della Domanda. E-mail: donatobaiano@gmail.com

Baiano, D. (2022). L'intervento psicologico nelle politiche per il lavoro [Psychological intervention in labour market policies]. *Quaderni di Psicologia Clinica*, *10*(2), 44-58. Retrieved from http://www.quadernidipsicologiaclinica.com

Introduzione: Il mandato sociale di contrasto alla povertà

Negli ultimi anni i governi italiani hanno introdotto nuove politiche sociali per attuare il mandato cosiddetto di contrasto alla povertà. Prima il Reddito di inclusione (Rei), poi il Reddito di cittadinanza (Rdc) hanno previsto che nuclei familiari considerati a rischio di povertà – secondo parametri verificati da diversi enti pubblici[1] – avrebbero potuto richiedere un beneficio economico mensile, alla cui erogazione sarebbe seguita una convocazione da parte di specifici servizi pubblici. Nel caso del Rei (decreto legislativo n. 147/2017) la convocazione sarebbe stata a carico dei servizi sociali, per l'avvio di politiche finalizzate al reinserimento sociale e lavorativo, con percorsi e obiettivi di diverso tipo. Il Rdc, introdotto l'anno successivo tramite decreto (decreto ministeriale n. 4/2018, poi decreto legge n. 4/2019) ha previsto un sussidio di maggiore entità, e l'obbligo di partecipare alle cosiddette Politiche attive per il lavoro, cioè politiche sociali specificatamente mirate all'orientamento al lavoro, alla formazione professionale e all'inserimento lavorativo.
Tali iniziative sono state introdotte in risposta alla crisi economica globale del 2008, il cui anno d'impatto in Italia è ritenuto il 2012, quando indici tecnici finanziari hanno evidenziato un forte rischio di fallimento del sistema economico generale[2]. Alla fine dello stesso anno, con l'insediamento del governo Monti, è stato attuato un nuovo piano di riforme fiscali con un importante aumento della tassazione verso privati e imprese, per garantire la stabilità dei conti pubblici. Ciò è ritenuto alla base della recessione economica e occupazionale degli anni successivi, in cui si è registrato un forte aumento di famiglie sotto la soglia di povertà: secondo rapporti Istat (2018), dal 2008 al 2017 gli italiani a rischio di povertà ed esclusione sociale sono passati da 15 a 18 milioni circa, con circa 1 milione e 800 mila famiglie coinvolte dal fenomeno (pari al 12,3% del totale). Per il Censis (2020) – fondazione di ricerca su lavoro, sanità e politiche sociali – nel 2020 le famiglie in povertà assoluta sono arrivate a 2 milioni, più che raddoppiate negli ultimi 10 anni.
Si può ipotizzare che l'istituzione di nuove politiche sociali – con sistemi di sostegno al reddito accompagnati da politiche attive che prevedono l'istituzione di rapporti di consulenza presso servizi pubblici – abbia fatto emergere nuove domande legate a problemi di integrazione nei sistemi di convivenza. L'obiettivo di questo articolo è proporre categorie psicologico-cliniche utili a interpretare tali domande[3], nella loro variabilità e nel contesto di specifici servizi pubblici, nel settore tipicamente definito *welfare*, all'intersezione di vari ambiti di competenza. Sarà resocontato a tal scopo un intervento svolto come collaboratore di un'agenzia del Ministero del lavoro**,** Anpal Servizi, inviato in assistenza tecnica in un Centro per l'impiego per supportare il servizio nella presa in carico dei beneficiari di Rdc. Si proporrà che il contributo della competenza psicologica e psicoanalitica in questo settore, sia condividere ipotesi sui problemi espressi al servizio, che permettano l'Analisi della Domanda degli utenti; ciò consente di declinare le finalità generali del mandato sociale in obiettivi di sviluppo specifici, costruiti e condivisi con gli utenti stessi.
Prima della resocontazione sarà proposto un approfondimento sui Centri per l'impiego, in particolare sulle evoluzioni storiche del loro mandato sociale, utile a conoscere il contesto dell'intervento e a comprenderne il funzionamento[4].

I Centri per l'impiego: Mandato sociale, finalità, obiettivi

I Centri per l'impiego (Cpi) sono uffici pubblici attualmente coordinati dalle Regioni. Il loro mandato sociale è di favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro: si rivolgono quindi a datori di lavoro e persone in cerca di impiego in uno specifico distretto territoriale. Per gli utenti che vi si rivolgono, i primi incontri prevedono adempimenti burocratici, con la verifica di informazioni anagrafiche e professionali quali le precedenti

[1] L'Inps, ente previdenziale, e l'Istat, ente statistico, con comparazioni tra redditi medi, costo della vita ed inflazione.
[2] In particolare lo *spread*, differenza di rendimento tra titoli di stato tedeschi – investimenti a basso rischio, vista la solidità dell'economia in Germania – ed analoghi italiani, divenuti in breve titoli ad alto rischio (Scacchioli, 2014).
[3] Si fa qui riferimento al modello psicologico-clinico sviluppato da Renzo Carli dagli anni '80, intendendo con "domanda" l'insieme delle simbolizzazioni affettive agite nel rapporto con lo psicologo; l'interpretazione dei relativi nessi con i problemi di convivenza che motivano la richiesta d'intervento, costituisce per l'appunto l'Analisi della Domanda (Carli & Paniccia, 2003).
[4] Sempre in riferimento al modello dell'Analisi della Domanda, si assume come oggetto dell'intervento il rapporto tra individuo e contesto, inteso come insieme delle simbolizzazioni affettive, inconsciamente condivise dai partecipanti alla relazione (Carli, 2020; Carli & Paniccia, 2003).

esperienze lavorative e/o l'attuale stato di disoccupazione. In seguito, sono previste sessioni di orientamento al lavoro, anche di gruppo, finalizzate al bilancio delle competenze e all'individuazione di percorsi di formazione che avvicinino i profili degli utenti alle più frequenti richieste delle imprese locali. Tali attività, definite Livelli essenziali delle prestazioni (Lep), traducono quindi le finalità generali del mandato in prassi operative, declinate diversamente a seconda dei contesti territoriali.
La mediazione tra datori di lavoro e utenti è implementata anche con la pubblicazione di offerte di lavoro, incentivi fiscali alle assunzioni ed eventuali percorsi di sostegno all'auto-impiego.
Il mandato e l'organizzazione dei Cpi sono stati ridefiniti nel 1997[5]; precedentemente, infatti, essi erano noti come Uffici di collocamento, dicitura oggi ancora molto diffusa nel parlato comune, dovuta al loro essere stati istituiti quali Sezioni circoscrizionali per l'impiego e il collocamento in agricoltura (Scica – legge n. 264 dell'aprile 1949). È utile qui ricordare come tali Uffici operassero tramite un particolare processo, detto di avviamento numerico: era previsto che gli utenti fossero iscritti in cosiddette liste di collocamento e che i datori di lavoro intenzionati ad assumere seguissero il loro ordine cronologico di iscrizione[6] (Ferrari, 1983). Entro un contesto in cui le richieste di personale erano inferiori rispetto alla totalità degli utenti – considerati manodopera non qualificata e assimilabili l'un l'altro – questi provvedimenti vedevano gli iscritti in competizione per posti limitati; evocando così una cultura predatoria delle risorse ove gli utenti, non implicati in percorsi di sviluppo di competenze, si simbolizzavano in rapporto nemico reciproco, del tipo *mors tua, vita mea*. Questo aspetto sarà esplorato nel resoconto, in cui si potrà riconoscere l'influenza di tale retaggio culturale nel contesto attuale.
Questa organizzazione del servizio è stata superata con le riforme del 1997, quando gli Uffici – rinominati Centri per l'impiego – hanno assunto l'attuale funzionamento, basato sul principio dell'orientamento e mirato a sostenere lo sviluppo di competenze degli utenti, per favorire candidature a offerte di lavoro mediate da servizi sia pubblici che privati, quali le Agenzie per il Lavoro.
Nel 2019, i Cpi sono stati deputati anche alla presa in carico dei richiedenti Rdc e dei loro percorsi di reinserimento; la legge in materia ha contestualmente istituito una nuova figura professionale, i Navigator, selezionati e assunti da Anpal Servizi – agenzia tecnica del Ministero del Lavoro – per supportare l'avvio delle nuove politiche sociali, in attesa dell'attuazione di un nuovo piano di assunzioni, coordinato dalle Regioni, per l'ampiamento del personale dei Cpi. Altra finalità prevista con l'introduzione dei Navigator è stata quella di sviluppare un raccordo tra Centri e sistemi di imprese dei territori, per rilevare e pubblicare presso i Cpi eventuali ricerche di personale in corso.
Questa figura professionale è stata mutuata da un'iniziativa analoga attuata in uno degli Stati Uniti d'America, su proposta dell'allora Presidente di Anpal Servizi[7]. Per tale figura, che potremmo definire consulenziale, sono stati selezionati laureati in diverse discipline, con competenze relative alle politiche sociali, alla gestione delle risorse umane, al mercato e al diritto del lavoro; tra questi una percentuale consistente di laureati in psicologia[8]. L'iniziale collaborazione tra Anpal Servizi e Cpi, della durata prevista di 20 mesi, è stata poi prorogata per ulteriori 18 mesi, in più fasi successive.
Come già accennato, è ipotizzabile che in tale cornice culturale e organizzativa una funzione implicitamente richiesta ai collaboratori sia stata di proporre criteri per trattare la variabilità (Carli & Paniccia, 2005), rappresentata dalle nuove domande dei beneficiari Rdc. Queste nuove utenze hanno infatti espresso ai servizi problemi di convivenza molto differenziati tra loro, includendo, come si vedrà in seguito, disoccupati di lunga

[5] Nello specifico con la legge n. 59/1997, c.d. legge Bassanini, che introduceva parte delle riforme del Mercato del Lavoro entrate poi in vigore con il decreto legislativo n. 469 del 1997 e con la legge Biagi (n. 30/2003), dal nome del giuslavorista firmatario Marco Biagi che perse la vita nel 2002 in un attentato terroristico.
[6] La norma fu introdotta per decreto regio nel marzo del 1928, permettendo a chi aderisse al Partito nazionale fascista (Pnf) di scalare le liste di collocamento. Potrebbe essere approfondito come in tale norma il lavoro fosse simbolizzato quale "promessa" di un posto, in cambio di adesione manifesta al Pnf (nel periodo di abolizione degli altri partiti). Le successive riforme di epoca repubblicana, del '49, mantennero il meccanismo di chiamata numerica, riferendolo all'ordine di iscrizione all'Ufficio e non all'ormai disciolto Pnf.
[7] Domenico Parisi, già Professore di Sociologia presso la Mississippi State University, in carico da febbraio 2019 a maggio 2021).
[8] I titoli di laurea ammessi al concorso: Sociologia, Scienze Politiche, della Pubblica amministrazione, Economia, Giurisprudenza, Psicologia, Scienze della formazione. Dei 2980 vincitori, il 33% proviene da studi giuridici; il 19% dagli studi in Psicologia, il 18% da studi economici. Si veda in proposito l'identikit del Navigator pubblicato da Anpal Servizi (2019).

data o che hanno perso recentemente il lavoro, neolaureati, neodiplomati, immigrati, categorie protette, ecc. Da qui l'obiettivo dell'articolo, di proporre e approfondire criteri psicologico-clinici utili a intervenire in questo settore, cioè a tradurre le finalità generali del mandato sociale in obiettivi specifici a partire dalle domande degli utenti, pensati come clienti del servizio[9].

La condizionalità come cornice organizzativa degli interventi

Per meglio comprendere il rapporto tra le domande dei richiedenti Rdc e il contesto in cui sono espresse, può essere quindi utile esplorare le simbolizzazioni affettive in gioco in tale rapporto. Esso è stato organizzato, in primis, secondo il principio della condizionalità, come espresso dalla legge in materia, "l'erogazione del beneficio economico […] è condizionata all'adesione ad un percorso di accompagnamento all'inserimento lavorativo e all'inclusione sociale" (decreto legge n. 4/2019, art. 4 comma 1).
Ciò ha implicato che i beneficiari di Rdc fossero convocati dal Centro per sottoscrivere un Patto per il lavoro, cioè un progetto personalizzato finalizzato all'avvio di un rapporto di lavoro, per superare le criticità economiche motivanti la richiesta di sussidio.
Sempre secondo la normativa, gli utenti alla sottoscrizione del Patto avrebbero dovuto:

> […] innanzitutto collaborare alla definizione dello stesso, […] *accettare espressamente gli obblighi*[10] e rispettare gli impegni previsti, in particolare: registrarsi sull'apposita piattaforma digitale per l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro e consultarla quotidianamente […], svolgere attività di ricerca attiva del lavoro, verificando la presenza di nuove offerte […] sostenere colloqui psicoattitudinali ed eventuali prove di selezione finalizzate all'assunzione […], accettare almeno una di tre offerte di lavoro definite "congrue" (decreto legge 4/2019, art. 4 comma 8).

Il Patto viene quindi a definire una particolare dimensione collusiva[11], che coinvolge i beneficiari di Rdc, il loro nucleo familiare e gli operatori dei servizi, i quali partecipano alla definizione degli obiettivi del Patto e monitorano periodicamente lo svolgimento del percorso previsto.
Da tali obblighi, introdotti a livello normativo, possono derivare diverse forme di interventi in questo settore. Da un lato è possibile intervenire in un'ottica mirata a correggere deficit, ortopedica (Carli & Paniccia, 2005), in cui gli utenti sono simbolizzati come privi di risorse, cioè mancanti di qualifiche, competenze o titoli di studio necessari per l'accesso al lavoro. Quest'ottica ben si coniuga con una cultura d'intervento tecnicale[12], basata esclusivamente sulle conoscenze degli operatori sul mercato del lavoro e su percorsi predefiniti e mirati a integrare i gap di competenze degli utenti, per sostenere un aumento delle loro candidature a offerte di lavoro. In questo caso, gli utenti sono considerati parte di una sommatoria che genera un dato critico (la percentuale di disoccupati sul totale della popolazione, in un dato territorio e in un certo periodo); gli interventi, mirati a correggere tale dato, andrebbero verificati con indicatori statistici ed economici.
Questa ipotesi di crescita continua e lineare dell'economia di un contesto, irrealizzabile, ignora la soggettività degli utenti, e lo sviluppo delle culture di cui fanno parte quale possibile obiettivo degli interventi (Carli & Paniccia, 2003; Paniccia, Giovagnoli, & Giuliano, 2008). Si possono ad esempio trascurare disagi o ambivalenze più generali circa l'avviamento al lavoro, conseguenti a possibili fallimenti in precedenti percorsi lavorativi e formativi, rispetto a cui il ritiro sociale avrebbe valenza difensiva, ad esempio dai relativi vissuti di frustrazione. Nell'ottica tecnicale vengono inoltre trascurate le componenti motivazionali, i desideri, gli obiettivi di sviluppo degli utenti, simbolizzati come privi di risorse; nonché i vissuti relativi agli obblighi di

[9] Le categorie di "cliente" e "utente", entro il modello psicologico dell'Analisi della Domanda, si riferiscono a due modi di simbolizzare il fruitore di un intervento o servizio. Con "utente" si intende chi, a partire da uno stato di bisogno, sarà tenuto a usufruire di prestazioni predefinite e standardizzate; diverso invece è il "cliente", inteso come chi partecipa a costruire tale rapporto a partire dalla propria domanda al servizio (Carli & Paniccia, 2003).
[10] Il corsivo è mio.
[11] Con il costrutto di collusione, nel modello dell'Analisi della Domanda, si intende il processo di simbolizzazione affettiva condivisa del contesto. Le emozioni potranno essere agite, implicitamente e inconsapevolmente da chi partecipa al contesto, o oggetto di conoscenza, di un "pensiero su" quanto accade (Carli & Paniccia, 2003).
[12] Applicazione di tecniche replicabili, indipendentemente dal variare dei contesti; in Psicologia si declina in interventi ortopedici, non mirati alla comprensione dei vissuti e allo sviluppo delle relazioni (Carli & Paniccia, 2003).

legge, che organizzano il rapporto coi servizi. Se ci interessiamo alle dimensioni collusive di tale rapporto, approfondite nel resoconto, vedremo il loro possibile declinarsi in agiti neo-emozionali[13], che rischiano di saturare il rapporto stesso.
La funzione psicologica nei servizi pubblici per il lavoro può permettere invece di costruire committenze fondate sulle domande degli utenti, sui problemi con cui si rivolgono al servizio stesso. Costruire obiettivi di sviluppo condivisi con gli utenti, tenendo conto dei loro vissuti e delle loro motivazioni, permette di integrare le competenze tecniche degli operatori, aiutando a declinare le finalità generali del mandato a seconda degli specifici problemi intercettati dal servizio.
Si potrebbe dire che il problema, per utenti e operatori in questo settore, stia nell'integrare gli adempimenti con percorsi di sviluppo di competenze; problema rispetto a cui l'intervento psicologico può assumere un'importante funzione consulenziale. Favorire un pensiero sui vissuti può permettere di recuperare gradi di libertà per l'incontro, integrando riscontri da parte degli utenti sui propri percorsi di reinserimento, e individuando criteri di verifica non basati esclusivamente su dati numerici.
Se tale obiettivo metodologico – pensare i vissuti – può essere ritenuto qualificante l'intervento psicologico (Carli, 2020), esso può assumere qui una declinazione specifica, entro il mandato sociale dei servizi per il lavoro: sostenere lo sviluppo della competenza organizzativa degli utenti, intendendo in tal senso "la capacità […] di rapportarsi a contesti produttivi, contribuendo al funzionamento del contesto stesso, costruendo relazioni capaci di dar senso agli eventi emozionalmente rilevanti nella relazione" (Carli & Paniccia, 2005, p. 169). Un esempio di questi aspetti sarà riscontrabile nel resoconto dell'intervento, mirato a sviluppare competenza organizzativa per un giovane utente implicato in un settore in espansione, quello videoludico, influenzato dall'impatto della pandemia da Covid-19.

La funzione psicologica in un Centro per l'impiego

Il contesto dell'intervento è un Cpi situato in un grande capoluogo del Nord Italia, dal bacino di utenza molto vasto, includente vari distretti della periferia urbana. Come per gli altri Cpi italiani, dal 2019 i Navigator sono andati a integrarsi nel preesistente sistema organizzativo, con i suoi operatori, le sue prassi e la sua cultura di servizio. Tale integrazione ha richiesto la competenza a condividere un'organizzazione funzionale al raggiungimento degli obiettivi previsti, la convocazione degli utenti e la loro presa in carico attraverso il Patto per il lavoro. Ciò ha implicato un lavoro continuo di costruzione di senso sulle prassi istituite, via via che queste si arricchivano dell'esperienza di rapporto con gli utenti.
L'organizzazione è stata supervisionata dai responsabili del Centro, individuando funzioni diverse per operatori e Navigator, affidando ai primi lo svolgimento delle funzioni amministrative (adempimenti necessari all'iscrizione degli utenti, quali la verifica dei loro dati anagrafici e professionali); e ai secondi una funzione di accoglienza in affiancamento a tali procedure, utile a riconoscere il senso delle stesse, oltre allo svolgimento di colloqui conoscitivi, grazie a cui definire e condividere gli obiettivi del Patto per il lavoro.
La convivenza tra le due figure professionali si è avviata tra difficoltà, ma anche curiosità nell'accogliere una nuova utenza caratterizzata da una notevole variabilità. Se il rischio di isolamento sociale è una questione ricorsiva e trasversale in questo settore, è anche vero che esso si presenta in forme molto diverse e culturalmente specifiche per le varie tipologie di utenti; tra i beneficiari Rdc possono darsi infatti neolaureati, neodiplomati, disoccupati di lunga data; persone che hanno perso recentemente il lavoro a causa di fallimenti aziendali (con storie formative e professionali molto diverse tra loro); genitori separati, che si occupano dei figli da soli; lavoratori interinali con impieghi discontinui; immigrati dalla maggiore o minore integrazione sociale, ecc. Si può ipotizzare che l'introduzione di una normativa ispirata ai modelli più moderni di *Welfare State*, di impronta nordeuropea – basati cioè sulla convocazione di cittadini percettori di sussidi a cui proporre percorsi di reinserimento – abbia per certi versi alterato il funzionamento del servizio, nell'opinione pubblica

[13] Le neo-emozioni sono proposte nel modello dell'Analisi della Domanda come modalità di rapporto non basate su obiettivi condivisi, ma esclusivamente sulle emozioni evocate e agite nel contesto. Nei servizi per il lavoro, ad esempio, possono prodursi agiti adempitivi, o reattivi agli adempimenti, da parte degli utenti; di controllo, da parte degli operatori; di diffidenza reciproca; o come si vedrà nel resoconto, di pretese assistenziali che possono complicare ulteriormente l'accesso al lavoro. Per approfondimenti sulle neo-emozioni si veda Carli e Paniccia (2003).

spesso ritenuto poco orientato al cliente, molto burocratizzato e organizzato in prassi perlopiù percepite come autoreferenziali e talvolta oggetto di rappresentazioni satiriche[14].
L'implementazione delle politiche relative al Rdc procede comunque con efficacia nei primi mesi, in cui si arriva a convocare dai 20 ai 30 nuclei familiari al giorno, accolti in turni mattutini e pomeridiani. Lo svolgimento delle prassi previste avviene fra risorse e limiti del contesto; nel rapporto tra operatori del Centro e Navigator si alternano infatti diverse fasi: se la costruzione di obiettivi condivisi consente una collaborazione proficua, alcuni operatori sembrano meno propensi a riconoscere questa possibilità.
In questi casi, le novità introdotte dal Rdc sembrano vissute come un disturbo a prassi consolidate, e il rapporto coi Navigator sembra incanalarsi verso una simbolizzazione nemica reciproca, rischiando di diventare luogo di agiti di potere: se gli operatori possono ostacolare gli affiancamenti alle proprie funzioni, i Navigator possono proporre agiti complementari, incarnando ad esempio il ruolo di chi va a correggere l'attività altrui, rilevando e rimproverando gli errori commessi rispetto ai nuovi protocolli.
La simbolizzazione nemica reciproca e gli agiti provocatori vanno in questi casi a danno degli utenti, "terzi" in questi rapporti, non riconosciuti come clienti rispetto a cui organizzare il servizio.
È l'*onset* della pandemia da Covid, nel marzo 2020, a costituire il primo vero evento critico[15] della collaborazione, con un'inevitabile interruzione delle convocazioni al Centro durante il primo lockdown.
Si è avviata qui una nuova fase in cui i Navigator hanno svolto le prassi prima effettuate in presenza con nuove modalità in *smart-working*, che hanno sostituito gli incontri in presenza.

Un giovane commesso troppo brillante

A ottobre 2020 – poco prima del secondo lockdown – contatto telefonicamente G., un giovane sulla trentina che ha fatto da poco domanda di Rdc. L'obiettivo del contatto, come gli specifico, è la verifica di eventuali condizioni di esonero dagli obblighi[16] e lo svolgimento di un colloquio conoscitivo, volto a progettare l'orientamento e il bilancio delle competenze, col supporto di apposite schede di nuova introduzione.
G. è consapevole degli adempimenti a cui è tenuto e dichiara di aver desiderato questo contatto, proponendomi un vissuto per certi versi inedito in questo contesto. G. sembra evocare infatti una funzione consulenziale del servizio, non colludendo quindi con una cultura – talvolta condivisa da operatori, utenti e più in generale dall'opinione pubblica – che pensa ai rapporti tra beneficiari e Cpi come necessariamente saturati da controllo e diffidenza reciproci.
Dopo le reciproche presentazioni gli parlo della condizionalità, quindi della verifica della sua posizione rispetto agli obblighi di legge; è in questa fase che, spesso, si manifesta la diffidenza tra servizio e utenti, simbolizzati come propensi alla trasgressione.
Quando gli chiedo se sia iscritto all'università – una delle condizioni per l'eventuale esonero – con ironia mi dice di aver concluso gli studi anni prima, non sentendosi troppo portato; G. ha iniziato a lavorare presto e al momento svolge un lavoro che gli piace, è addetto alle vendite in un negozio di videogame. Me ne parla con soddisfazione, essendo riuscito a fare di una sua passione un lavoro; ciò lo gratifica molto. La sua richiesta di Rdc risulta accolta in quanto lavoratore "sotto soglia", visto che il suo contratto prevede poche ore di lavoro in media, con picchi occasionali in periodi di maggiori vendite (tipicamente quello natalizio, in cui molti si rivolgono a questo settore per i regali ai giovani videogiocatori) [17]. Il Rdc è quindi per lui un'integrazione che porta il reddito da lavoro a una soglia minima, come previsto dalla normativa.
Non sussistendo motivi d'esonero, G. dovrebbe firmare il Patto per il lavoro; gli ricordo come sia previsto che si impegni a candidarsi a offerte di lavoro e che partecipi a eventuali sessioni di orientamento o piani di

[14] Una di queste si trova nel film del 1981 *Ad Ovest di Paperino*, di Alessandro Benvenuti, secondo cui gli Uffici di collocamento hanno assunto nel tempo una connotazione paradossale, col proliferare di prassi burocratiche autoriferite rispetto a cui gli utenti rappresentano un intralcio.
[15] Con la categoria evento critico (Carli & Paniccia, 2003) ci si riferisce a eventi che svelano dinamiche in atto in un contesto, prima collusivamente agite nella relazione, implicitamente e inconsapevolmente.
[16] Alcune categorie di utenti sono esonerate dagli obblighi contratti con i Cpi, in quanto ritenute fragili – quali donne in gravidanza, o persone con disabilità – o già impegnate in percorsi formativi o di inserimento (decreto legge 4/2019).
[17] G. ha un contratto intermittente (anche detto "a chiamata"), diffuso in settori che presentino ciclicità o stagionalità del lavoro, come il turismo, l'agricoltura e per l'appunto il commercio; è previsto che possa comunque richiedere il Rdc come integrazione al reddito da lavoro e fruire dei servizi del Centro per l'impiego (decreto legge 4/2019).

formazione. Limitarci a questo, in questa fase, mi sembra tuttavia possa portarci a tradurre il mandato in agiti, moltiplicando le sue candidature a offerte di lavoro del territorio senza un pensiero che organizzi la ricerca stessa.
Cogliendo da quanto mi dice un interesse da parte sua, una motivazione a usufruire dei servizi del Centro, mi pongo in posizione più esplorativa: gli propongo cioè di continuare a parlarmi della sua situazione attuale, lavorativa e più in generale di vita. L'obiettivo di questa mia proposta è sviluppare nel rapporto una funzione consulenziale; non limitarmi cioè agli adempimenti normativi, ma avviare con G. un pensiero sui vissuti, per condividere ipotesi sui problemi proposti al servizio (senza rinviare questo a successivi incontri in presenza).
G. raccoglie volentieri l'invito, ripetendomi di svolgere il suo lavoro con soddisfazione, potendosi occupare di quella che per lui è sempre stata una passione fin da bambino, i videogame. Questo a suo dire si riflette nelle sue buone capacità di dialogo coi clienti più giovani, target principale della sua azienda, che sente di accompagnare con cura nell'esperienza di acquisto, condividendo valutazioni su diversi aspetti del prodotto – grafica, giocabilità – che ben conosce, coltivando tale hobby ancora oggi. I suoi risultati in termini di vendite quindi sono sempre molto buoni, tant'è che ha lavorato in diversi punti vendita della città, contribuendo spesso a risollevarne le sorti. Per rendere meglio idea di tali risultati, mi racconta di come un collega suo conterraneo, conosciuto recandosi da cliente in uno store della sua regione d'origine, visualizzando i suoi risultati al terminale gli abbia suggerito di tornare al Sud, per candidarsi a responsabile di negozio. Ma G., ormai da anni lavoratore fuori sede, non considera queste possibilità di avanzamento di carriera, volendo restare nella sua città d'adozione, in cui convive felicemente con una compagna che condivide i suoi stessi hobby (cinema, giochi di ruolo fantasy e videogiochi per l'appunto).
G. mi parla quindi di come la principale motivazione per la sua richiesta di Rdc sia stata la sua tipologia di contratto, con una paga tendenzialmente bassa, che dopo diversi anni è rimasta invariata. Lamenta una forte insoddisfazione rispetto a questo, e spera di ricevere nuove offerte di lavoro una volta iscritto al Cpi.
In questo modo a suo dire il suo superiore, con cui pure dice di avere buoni rapporti, si troverebbe a dover compiere una scelta, che G. evoca come una sorta di ultimatum da porgli: in caso di mancata promozione avrebbe dato le dimissioni, per iniziare un nuovo lavoro che gli avrebbe procurato il Cpi.

Il primo colloquio: Proposte di interpretazione

Il colloquio risulta interessante, G. si rivela una persona ricca di interessi e di risorse, disconfermando delle fantasie sull'utente condivise nel senso comune – o talvolta anche nei servizi – che lo vedono necessariamente deficitario. G. ha buone capacità nel suo settore, sia a livello tecnico che relazionale, grazie a cui ha raggiunto buoni risultati.
La sua domanda mi sembra legata allo stare vivendo una fase di transizione: alcuni indizi mi portano a pensare che stia vivendo dei fallimenti collusivi, dei vissuti che sembrano preludere a possibili eventi critici nei suoi rapporti. G. mi dice di desiderare dei cambiamenti nel suo contesto di lavoro, in cui però sembra faccia fatica a concepire e proporre riorganizzazioni; un indizio in tal senso sembra l'aver considerato la proposta di trasferimento suggerita dal collega, simbolizzata come *extrema ratio*, possibile alternativa a un assetto vissuto come immutabile nella sua sede di lavoro. La lamentela[18] che mi propone a riguardo, mi sembra in rapporto con un'ambivalenza verso i suoi possibili percorsi di sviluppo professionale, e verso il lavoro di pensiero – faticoso, ma necessario – che essi prevederebbero.
G. sembra evocare come i servizi possano aiutarlo a elaborare questi vissuti; questo è intuibile dal suo aver esplicitato il desiderio di entrarci in rapporto, vissuto non scontato in un servizio il cui mandato può essere declinato in funzioni di controllo.
Tenendo presente il mio ruolo di assistente in un servizio finalizzato all'orientamento, gli propongo delle possibili interpretazioni di quanto dice, condividendo con lui delle prime ipotesi sui problemi di cui parla, e considerando quindi questa fase di accoglienza non come un momento rituale, di verifica del rispetto della normativa; ma come momento in cui presentargli la cornice del nostro incontro, i possibili obiettivi perseguibili in base al mandato, esplorando insieme a lui le sue attese sull'intervento.

[18] Sempre in riferimento al modello dell'Analisi della Domanda, riconosciamo come la lamentela implichi il coinvolgere un terzo nel vissuto frustrante, sperimentato in rapporto al contesto di cui ci si lamenta, sul quale si sente di aver perso il controllo (Carli & Paniccia, 2003).

Ipotizzo che G. mi stia parlando del sentirsi in conflitto con la sua azienda, in cui le proposte contrattuali appaiono legate a una strategia gestionale: attraendo candidati giovani e appassionati di videogiochi, con l'assunzione si concede loro l'opportunità di coniugare lavoro e passione; ma tale proposta collusiva, apprezzata inizialmente dai giovani dipendenti, sembra non prevedere sviluppi possibili per il rapporto di lavoro; le difficoltà nel concordare cambiamenti contrattuali sembra un indizio di ciò.
Questa cultura gestionale sembra inizialmente apprezzata dai giovani collaboratori, permettendo loro di accedere al lavoro in giovane età, in un settore a loro congeniale, anche in periodi di crisi economica e con qualifiche non troppo elevate; tuttavia, sembra preludere a rapporti conflittuali qualora il dipendente si prefiguri anche sviluppi di carriera, non simbolizzando il suo lavoro scontatamente come temporaneo. L'azienda sembra infatti implicitamente dare per scontato che il dipendente prima o poi possa lasciare il lavoro, in una sorta di diffidenza istituita, a cui G. sembra partecipare in vari modi.
Vista l'intenzione di proporre un *aut aut* al proprio superiore, G. sembra presumere che non siano contrattabili alternative, modalità diverse di collaborare, prefigurando un litigio[19] distruttivo quale esito dello scambio. Al contempo, tuttavia, apprezza la professionalità che ha costruito nel tempo, è motivato a sviluppare il suo contesto di lavoro e tiene al servizio che offre: l'intervento può aiutarlo a riconoscere questi aspetti[20], perché sia possibile confliggere utilmente con le dimensioni collusive a cui finora ha partecipato.
Percependo questa sua motivazione e un'effettiva competenza nel suo lavoro – evidenziata anche da riscontri di realtà, risultati che indicano come non sia più assimilabile ai neoassunti dell'azienda – gli propongo di riconoscere altri possibili interlocutori nel contesto (ad esempio, addetti al personale) con cui confrontarsi sulla questione e condividere le sue richieste. G. potrebbe valutare modalità di confronto alternative all'evocato conflitto "col capo", suo diretto superiore a livello gerarchico, confrontandosi anche con altre figure manageriali, che possano accogliere le sue esigenze di lavoratore ormai esperto del settore.
Concordiamo che l'esito di tali scambi possa essere una questione da continuare a monitorare nei nostri colloqui, previsti dal Patto per il lavoro: propongo quindi a G. anche di ripensare la sua proposta al servizio, in primis organizzata in base a una lamentela, e di elaborare quindi un'ambivalenza che rischia di essere proiettata sul contesto di lavoro, percepito come ostile. Questo lavoro consulenziale potrebbe rivelarsi prezioso per G., aiutandolo a recuperare obiettivi di sviluppo professionale in un contesto in cui desidera lavorare, ma in cui al momento fatica a concepire e condividere possibilità di riorganizzazione.

L'Analisi della Domanda: Obiettivo e metodo dell'intervento

Nei successivi contatti con G., a cadenza bisettimanale circa, monitoriamo l'evoluzione dei rapporti con la sua azienda. In questa prima fase G. effettua in autonomia anche candidature a offerte per la sua mansione – addetto vendite – in settori analoghi; ricevendo tuttavia proposte per contratti di prova, con turni nei giorni festivi e altre condizioni non gradite, le rifiuta, preferendo dar seguito all'esperienza in corso.
Nel frattempo, condividendo a poco a poco le sue aspettative nel contesto lavorativo, esse sono comprese dai suoi manager (con molti dei quali mi ricorda di avere un buon rapporto, anche a livello informale). Le sue attese di crescita professionale sono accolte: nel giro di pochi mesi ottiene un auspicato adeguamento contrattuale, passando al part-time, formula che preferisce per la retribuzione e il monte ore di impiego più regolari nel corso del tempo.
In questi primi scambi si possono riconoscere dei nessi tra quanto accade nel qui e ora, del rapporto di G. con il servizio, e quanto da lui narrato, relativo al là e allora del rapporto con l'azienda: G. infatti si mostra capace di mettere a domanda i problemi di cui parla; di non esaurire cioè il rapporto in una lamentela, attribuita a fatti, stati di realtà esterni, definiti insoddisfacenti; ma di avviare un pensiero su quanto emerge nei rapporti,

[19] Con il termine confliggere intendiamo il dibattere su cose terze condivise a partire da differenti posizioni, di cui conservare la specificità; diversamente quindi dal litigare, che implica esprimere giudizi negativi sull'altro, rendendo la relazione luogo di aggressione e sottomissione, distruggendo possibilità di condividervi oggetti di interesse (Carli & Paniccia, 2017).
[20] A tal proposito si può rivelare molto utile, per interpretare le domande in questo settore, anche la categoria del ripiego, intendendo questo termine non come nel senso comune, ma secondo una recente integrazione modellistica di Renzo Carli; qui il ripiego è inteso come scelta di contesti su cui investire emozionalmente, accettandone i limiti di realtà ed elaborando le proprie fantasie di onnipotenza (Carli, 2017).

partecipando lui stesso a un lavoro di comprensione, in una posizione capace di divergere e pensare a quanto da lui stesso proposto. Si potrebbe dire che G. mostra una buona competenza a stare su una "cosa terza" nel rapporto, qui rappresentata dal monitoraggio del percorso con la sua azienda; laddove al lavoro questo oggetto terzo sono i videogame, di cui dialoga coi giovani clienti. Non sembra quindi casuale che G., informato sulla nuova possibilità di chiedere l'esonero dai percorsi col Cpi (come previsto dalla legge per chi ha un contratto part-time[21]) rifiuti quest'eventualità, preferendo tenere attivo il proprio Patto per il lavoro. Questa scelta potrebbe essere considerata un primo indicatore per la verifica dell'intervento, indicando come G. stia trovando senso nel rapporto con il servizio, che egli stesso ha contribuito a rendere un rapporto di consulenza; utile a pensare il modo in cui simbolizza il suo contesto lavorativo e la possibilità di una crescita professionale, e non solo un obbligo da declinare in adempimenti.

In colloqui successivi, G. riconosce come i suoi problemi di rapporto con l'azienda non siano totalmente risolti dall'adeguamento ottenuto: il contratto part-time è da lui vissuto come una soluzione solo parziale dei problemi, essendo inoltre a tempo determinato; mentre lui spera in un'assunzione a tempo pieno e indeterminato. In questa fase mi dice anche di sentirsi in colpa per continuare a percepire il sussidio, seppur in forma ridotta, poiché a suo dire "persone più bisognose di lui potrebbero averne maggiore necessità". Trovo interessante quest'esplicitazione di G. del vissuto di colpa: gli propongo di contestualizzarlo nei suoi rapporti, sia con il servizio che con il suo contesto professionale. I vissuti di colpa hanno a che vedere con la trasgressione nei confronti di un'autorità, reale o interiorizzata[22]; tengo presente questo poiché la colpa di G., più che idiosincratica, mi sembra acquisire senso nel contesto dei Centri per l'impiego, che ricordiamo nati come Uffici di collocamento. Inizialmente le liste di collocamento, istituite nel ventennio fascista, non prevedevano percorsi di sviluppo delle competenze, quanto l'attesa di una convocazione da parte di un datore di lavoro. Questi provvedimenti, come abbiamo visto, vedevano quindi gli iscritti in competizione per posti limitati, con richieste di personale inferiori rispetto alla totalità degli utenti; ed erano inoltre parte di un quadro generale di riforme, mirate a sostenere le famiglie in stato di maggiore necessità (quali quelle con più figli, più numerose[23]). Nel periodo storico successivo a quello della loro istituzione – noto come Prima Repubblica Italiana (1948 – '94) – permane negli Uffici il meccanismo della chiamata numerica, della convocazione per ordine di iscrizione alle liste; ed è solo con la riforma del '97 che viene introdotto un esplicito riferimento all'attivazione di percorsi di orientamento, di sviluppo di competenze degli utenti. È ipotizzabile che ciò abbia preservato a lungo simbolizzazioni del tipo *mors tua, vita mea*, diffuse a livello sociale e tra gli utenti del servizio, che si vivono in competizione per accedere a risorse limitate; e che tali simbolizzazioni e fantasie siano attualmente risollecitate dalla misura del Rdc.

La colpa di G. mi appare legata alla natura polisemica delle emozioni, caratteristica del nostro sistema inconscio: ipotizzo che G., essendo in rapporto con un contesto a lungo organizzato in base a logiche assistenziali, senta di star sottraendo risorse a utenti più bisognosi, tra cui non si riconosce.

Ciò mi arriva soprattutto come vissuto difensivo rispetto al costo emozionale di sentirsi implicato in un percorso, partecipando alla progettazione e alla verifica dello stesso.

Si può d'altronde riscontrare un nesso tra i vissuti che G. sperimenta in rapporto al servizio – in cui simbolizza i vari utenti come in competizione per risorse scarse – e quelli vissuti al lavoro, in cui racconta di giovani dipendenti in competizione per un adeguamento contrattuale. G. sembra ambivalente verso queste culture, con cui in parte si sente in conflitto, ma a cui comunque partecipa. Racconta ad esempio di periodi in cui ha lavorato più di quanto richiesto, con turni più lunghi del dovuto e fuori orario lavorativo: il suo sacrificio sembra mirato ad agire una pretesa obbligante, colpevolizzando chi sembra non riconoscergli quanto gli sarebbe dovuto (cioè una promozione, il diritto di appartenere all'azienda a tempo indeterminato). Questa modalità relazionale agita

[21] In base alla normativa sul Rdc, gli utenti con contratto part-time rientrano tra i cosiddetti esonerabili; la ratio del provvedimento è lasciare gli utenti liberi di scegliere se avvalersi del rapporto coi servizi o meno, in quanto implicati in un percorso lavorativo già in essere, di cui valutare in autonomia le possibilità di sviluppo.

[22] Il riferimento è alla ricerca *Colpa e vergogna* pubblicata in *L'Analisi Emozionale del Testo* (Carli & Paniccia, 2002); intervistando un numero significativo di persone sul tema, cioè su esperienze in cui hanno sperimentato tali emozioni, è emerso come anche la vergogna sia un'emozione complessa, relativa allo svelamento di falsità emozionali proposte nelle relazioni, portando ad adattare le proprie azioni alla realtà sociale condivisa.

[23] Si cita ad esempio la legge n. 917/1939, "Istituzione di una «medaglia d'onore» per le madri di famiglie numerose", con ricompense in denaro per famiglie con sette o più figli (Gazzetta ufficiale del Regno d'Italia, 6 luglio 1939).

sembra entrare in crisi nei suoi contesti di convivenza; nel rapporto coi servizi G. comincia a nominarla, a parlarne, accedendo così alla possibilità di pensare i suoi vissuti rispetto a quanto accade.
La fantasia che gli utenti del Cpi siano in competizione per risorse da sottrarre gli uni agli altri, predatoriamente, sembra replicare la sua simbolizzazione esclusivamente competitiva dei rapporti di lavoro.
Si potrebbe dire che G. comincia a riconoscere tali aspetti come culturali[24], rendendosi conto che le sue emozioni non sono reazioni a fatti, a dati di realtà immutabili; ma derivano da simbolizzazioni affettive condivise nei contesti, e quanto da lui agito non è l'unica modalità possibile di starvi in rapporto. G. inizia a riconoscere come le sue modalità relazionali, pur avendolo portato a buoni risultati, non gli consentano più di cogliere i problemi in corso nella sua azienda e la posizione da lui assunta nel contesto in rapporto a essi. Attivare un pensiero su questi aspetti sembra portare G. a non riconoscersi più come utente di un intervento assistenziale; ciò spiegherebbe perché, trasgredendo rispetto a questa cultura, viva il suo sussidio come percepito indebitamente, "a fondo perduto".
In rapporto a questa fantasia – ancora una volta, predatoria – condivido più esplicitamente il nostro obiettivo: lavorare sulla sua competenza organizzativa, ovvero sulla sua capacità di entrare in rapporto con ruoli e funzioni diverse del suo contesto lavorativo. Su questo aspetto G. desidera confrontarsi: a fronte di una buona competenza tecnica, videoludica, si sente sprovvisto di categorie per pensare a come si colloca emozionalmente nel suo lavoro, quindi anche per interagire produttivamente con i suoi colleghi.

L'intervento sulla competenza organizzativa

Ricontatto G. per un nuovo colloquio prima del periodo estivo, potenzialmente critico per un tipico calo di vendite nel suo settore. Superata la seconda ondata della pandemia da Covid-19, il quadro economico generale è ancora incerto, e la ripresa delle attività in presenza graduale e differenziata nei vari settori.
Date le contingenze in continuo cambiamento, gli chiedo in che modo questo stia riguardando la sua azienda, e lo svolgersi delle sue attività; G., riprendendo una modalità di rapporto organizzata sulla lamentela, dice di continuare a impegnarsi sul lavoro, nonostante si senta ancora penalizzato; mi specifica infatti come il suo contratto part-time non sia da dipendente diretto dell'azienda, ma mediato da un'agenzia interinale, come per altri giovani colleghi della stessa mansione. Mi ripete come, sebbene migliore del precedente, questo contratto sia ancora insoddisfacente, non essendo a tempo indeterminato.
Il problema principale, a suo avviso, è l'incarico assegnato a una nuova manager, con cui è profondamente in disaccordo; per quanto l'azienda infatti rispetti criteri meritocratici, che lo vedono premiato per i buoni risultati, a suo dire c'è disparità di trattamento e i dipendenti a tempo indeterminato sono "intoccabili", mantengono cioè un buon inquadramento nonostante un rendimento scarso, specie se comparato al suo e a quello di altri giovani colleghi. Mi parla anche di un mese in cui non ha ricevuto accredito dello stipendio, mentre un suo collega ha ricevuto un compenso raddoppiato in busta paga; ciò si è rivelato dovuto a un errore degli amministrativi d'agenzia, poi risolto, ma a G. è sembrato segnale di un'ostilità latente verso i dipendenti più giovani.
G. sembra vivere in modo fortemente persecutorio un contesto complesso e attraversato da profondi cambiamenti. Le categorie con cui ha letto l'esperienza finora sembrano in parte rimandare a temi tipici della cultura videoludica, condivisa nella sua appartenenza aziendale: si pensi al gareggiare, nell'attesa di passare a un quadro successivo **(**avendo raggiunto i suoi *target*, date le buone *performance* dovute all'esecuzione dei *pattern* previsti dal livello; eventuali appassionati di videogame potrebbero riconoscere nei resoconti di G. tracce di tale cultura, diffusasi dagli anni '70 in poi).
La contingenza pandemica tuttavia – o meglio, l'incertezza con cui ha confrontato – ha fatto emergere più esplicitamente le premesse culturali su cui G. fonda la sua competitività persecutoria: la sua fantasia sembra quella di poter eludere un pensiero sulla propria posizione emozionale e sui cambiamenti in corso, risolvendo l'incertezza e la complessità sia del suo contesto, sia del suo investimento professionale.

[24] Con il costrutto di cultura si intende qui l'insieme dei processi collusivi di un contesto, organizzato dalla condivisione delle emozioni di chi ad esso partecipa (Carli & Paniccia, 2003). Qui G. pare si senta in crisi per il fallimento della dinamica obbligante – da lui agita più o meno velatamente nel corso del tempo – e delle pretese maturate verso l'azienda; modalità relazionali che sembrano parlare di una cornice di forte competizione tra giovani lavoratori pari grado.

Mettersi in salvo, rendersi "intoccabile" sono interpretabili come fantasie di G., secondo cui un posto a tempo indeterminato esimerebbe dal confrontarsi con la complessità dei rapporti di lavoro: rapporti coi clienti interni, cioè con le altre divisioni dell'azienda, organizzate secondo gerarchie funzionali di ruoli e funzioni; mirate a loro volta a sviluppare il rapporto coi clienti esterni dell'azienda, anch'esso complesso e in continuo cambiamento, ad esempio per il diffondersi degli acquisti on-line.
La pandemia evidenzia maggiormente le fantasie di cui è investita l'esperienza di G. e i limiti delle sue categorie, la loro inadeguatezza al fine di leggere, comprendere e situarsi nei cambiamenti in atto: l'incarico alla nuova dirigente, ad esempio, sembra indizio di un cambiamento nella strategia gestionale dell'azienda, di cui G. sa poco, fintanto che la interpreta come forma di ostilità verso se stesso e verso i giovani come lui.
Si può riconoscere ad esempio come i colleghi di G. con contratto a tempo indeterminato possano essere a loro volta coinvolti nei provvedimenti straordinari, legati al periodo di crisi economica: è probabile infatti che l'azienda abbia ridotto il numero di dipendenti diretti, onde evitare così il ricorso alla cassa integrazione; assumendone alcuni in somministrazione entro i limiti previsti dalla legge[25], per poi valutare nel medio periodo questa strategia in termini di costi-benefici.
Leggere i fenomeni come derivanti da tratti caratteriali, individuali, dei partecipanti alla relazione – secondo una logica di causa-effetto tipica del senso comune (Iannella, 2009) – impedisce a G. di riconoscere la sua implicazione emozionale, mentre ripensarla aprirebbe la possibilità di cogliere gli aspetti organizzativi del contesto.
D'altronde, come visto in precedenza, a fronte di una buona competenza tecnica, ciò che G. esprime in stato critico nel rapporto col servizio è la sua competenza organizzativa: la condivisione di possibili interpretazioni dei cambiamenti in atto, nel corso delle consulenze, è mirata a integrare tale competenza.
Pensando i suoi vissuti in rapporto a una realtà complessa, G. è aiutato a cogliere aspetti più generali del suo lavoro, quali i rapporti con diversi ruoli e funzioni della sua organizzazione; ad esempio con chi si occupa di coordinare le varie sedi e di valutare le strategie per l'inserimento del personale in termini di costi-benefici.
Senza una comprensione degli aspetti relazionali e organizzativi più ampi di cui fa parte, sembrano prevalere per G. vissuti di confusione, persecutorietà; le categorie con cui ha affrontato l'esperienza finora non sono ormai più adatte alla situazione, non prefigurando più sviluppi del suo rapporto con il contesto aziendale.
Riconoscersi come parte di un'organizzazione, leggerne gli eventi critici con categorie per interpretarli, considerare i rapporti tra varie divisioni come clienti interni, in funzione del rapporto coi clienti esterni dell'azienda: questi aspetti di competenza organizzativa sembrano non poter essere più trascurati da G., pena un disagio che potrebbe portarlo anche a un *drop-out*, a lasciare il lavoro; malgrado i buoni risultati e la grande passione per il suo ambito lavorativo.

Conclusioni

Il caso si è concluso con la decadenza dal servizio, ovvero con la conclusione della presa in carico, avendo l'utente superato la soglia minima di reddito previste per la richiesta di Rdc. Anche dopo la decadenza, tuttavia, è stato possibile confrontarsi con G. e chiedere riscontri sull'intervento, mirato a sostenerne il percorso in un settore innovativo, solitamente rappresentato come nicchia di mercato.
G. si è detto soddisfatto del suo stile di vita, in cui il sussidio lo ha aiutato nei momenti più critici, e grazie a cui ha potuto integrarsi nella sua città d'adozione. Spostandosi coi mezzi pubblici da un punto vendita all'altro della sua città, dedicando il tempo libero a coltivare i propri interessi e le proprie relazioni, sembra integrarsi nella metropoli realizzando, a poco a poco, i suoi progetti.
In questo caso, il cambiamento della posizione dell'utente – prima teso ad auspicare la correzione di una situazione problematica, poi implicato nel ripensare alla propria implicazione emozionale – sembra indicare l'utilità dell'Analisi della Domanda per l'intervento nel settore; metodo grazie a cui recuperare il desiderio dell'utente e riconoscere la complessità contestuale, individuando anche componenti di rischio, sviluppi su cui si possa scegliere di investire.
La resocontazione dei percorsi svolti da utenti che hanno siglato un Patto per il lavoro potrebbe prefigurare sviluppi interessanti: se al momento è dettagliata l'organizzazione del rapporto tra servizi e utenti più fragili – quali le categorie esonerate dagli obblighi, o le situazioni di marginalità prese in carico dall'assistenza sociale

[25] Il 20% sul totale (decreto legislativo n. 81/2015).

– tema ancora poco esplorato è la verifica degli interventi di riqualificazione professionale. Tali utenti, se da un lato hanno rischiato di stabilire una cronicità del rapporto coi servizi – se percettori di sussidio per lungo periodo, con conseguenti costi a gravare sulla spesa pubblica – dall'altro, qualora la loro domanda sia decaduta, hanno dimostrato di aver superato delle criticità, grazie anche alla funzione consulenziale svolta dai servizi.
Questo punto può essere ritenuto importante nel contesto delle politiche per il lavoro: il perseguimento di un fine socialmente desiderabile, prescritto dal mandato sociale e codificato entro criteri di verifica "oggettivi", rischia di sostituire un pensiero su obiettivi che tengano conto delle dimensioni contestuali, della specificità e della variabilità dei problemi proposti dall'utenza. Il rischio è di organizzare rapporti fondati sulla reciproca diffidenza, e proporre prassi non sostenibili e inconcludenti; nel caso resocontato, si sarebbe potuto motivare G. a candidarsi a quante più posizioni aperte presso altre aziende, ignorandone i vissuti problematici riguardo alla crescita professionale e il desiderio di provarsi nello sviluppo dei rapporti lavorativi già in essere. La funzione psicologica, recuperando la domanda dell'utenza, ne fa la chiave che consente di tradurre il mandato in obiettivi sostenibili e sensati dell'intervento.
Ciò apre a ulteriori spunti di ricerca sulle politiche del lavoro: potrebbe essere interessante ad esempio svolgere comparazioni tra le varie riforme del settore, sia da un punto di vista storico (ricollocando il Rdc in una continuità temporale, che può sfuggire se simbolizzato come politica sussidiaria introdotta ex novo); sia da un punto di vista politico-sociale, confrontando ad esempio i vari modelli di *welfare* proposti in diversi paesi. La letteratura in materia propone il modello francese, incentrato su iniziative per l'integrazione culturale di reti sociali (Carollo, 2014); il modello scandinavo, fortemente incentrato sull'estensione e l'uguaglianza delle tutele fra cittadini; o il modello mediterraneo, con iniziative puramente sussidiarie mirate, di minore entità, come il sostegno alle spese di locazione per i più giovani, di recente introduzione in Spagna (Vogliotti & Vattai, 2014). Tali sistemi, più che modelli ideali a cui tendere, possono rivelarsi spunti per contestualizzare le varie politiche sociali, riconoscendole collegate a diversi e specifici problemi di convivenza. Ciò permetterebbe di valutare alternative a un'ottica esclusivamente tecnicale d'intervento, maggiormente basate sullo sviluppo degli utenti e sulla loro integrazione sociale; la competenza psicologico-clinica potrebbe contribuire utilmente a questi sviluppi.

Bibliografia

Anpal Servizi (2019). *Identikit del Navigator* [Navigator Identitkit]. Retrieved from https://www.anpalservizi.it/documents/20181/134058/Identikit+del+Navigator.pdf/12c9b2d6-4f214069-a1c9-767daac77f17

Benvenuti, A. (1981). *Ad Ovest di Paperino* [West of Paperino]. Firenze: Hera International Film. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=_Hr89Nw1fe4&t=26s

Carli, R. (2006). La collusione e le sue basi sperimentali. [Collusion and its experimental basis]. *Rivista di psicologia Clinica*, *2-3*, 180-189. Retrieved from www.rivistadipsicologiaclinica.it

Carli, R. (2017). Il ripiego: Una fantasia incombente [The fallback: An impending fantasy]. *Rivista di Psicologia Clinica*, *2*, 5-24. Retrieved from www.rivistadipsicologiaclinica.it

Carli, R. (2020). Il setting e l'interpretazione nella psicoanalisi come pratica clinica [The setting and the interpretation in psychoanalysis as a clinical practice]. *Rivista di Psicologia Clinica*, *15*(2), 5-27. Retrieved from www.rivistadipsicologiaclinica.it

Carli, R., & Esposito, P. (1971). Contributo sperimentale allo studio della dinamica di gruppo e delle relazioni con l'autorità nella partecipazione cinematografica. [Experimental contribution to the study of group dynamics and relations with authorities in film participation]. *Archivio di Psicologia, Neurologia e Psichiatria*. *32*, 231-285.

Carli, R., & Paniccia, R.M. (2002). *L'analisi emozionale del testo. Uno strumento psicologico per leggere testi e discorsi* [The Emotional Analysis of Text. A psychological tool to 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.

Carli, R., & Paniccia, R.M. (2005). *Casi Clinici: Il resoconto in psicologia clinica* [Clinical cases: The report in Clinical Psychology]. Bologna: Il Mulino.

Carli, R., & Paniccia, R.M. (2017). Editoriale [Editorial]. *Rivista di Psicologia Clinica*, *2*, 1-4. Retrieved from www.rivistadipsicologiaclinica.it

Carollo, G. (2014). L'evoluzione dell'intervento sociale in Francia: La cultura locale del gruppo "Pouvoir d'Agir". [The development of social intervention in France: The local culture of the group "Pouvoir d'Agir"]. *Rivista di Psicologia Clinica*, *1*, 290-308. Retrieved from www.rivistadipsicologiaclinica.it

Censis (2020). *54° rapporto sulla situazione sociale del paese* [54th report on the social situation of the country]. Retrieved from www.censis.it/rapporto-annuale/54%C2%B0-rapporto-sulla-situazione-sociale-del-paese2020

Decreto legge 28 gennaio 2019 n. 4, "Disposizioni urgenti in materia di Reddito di cittadinanza e di pensioni" [Urgent provisions on Citizenship Income and Pensions]. Retrieved from www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2019-01-28;4

Decreto legislativo 23 dicembre 1997, n. 469. "Conferimento alle regioni e agli enti locali di funzioni e compiti in materia di mercato del lavoro a norma dell'articolo 1 della legge 15 marzo 1997, n. 59" [Conferral of functions and tasks related to the labor market to the regions and local authorities pursuant to articol 1 of low no. 59 of 15 march 1997]. Retrieved from www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:1997-12-23;469

Decreto legislativo 15 maggio 2015, n. 81. "Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni" [Organic regulation of employment contracts and revision of the legislation on duties]. Retrieved from www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2015-06-15;81

Decreto legislativo 15 settembre 2017, n. 147. "Disposizioni per l'introduzione di una misura nazionale di contrasto alla povertà" [Provisions for the introduction of a national measure against poverty]. Retrieved from www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-09-15;147

Ferrari, F.L. (1983). *Il regime fascista italiano* [The Italian fascist regime]. Roma: Edizioni di Storia e Letteratura.

Iannella, G. (2009). L'azione anti-psicologica del senso comune [The anti-psychological action of common sense]. *Rivista di Psicologia Clinica*, *2*, 165-180. Retrieved from www.rivistadipsicologiaclinica.it

Istat (2018). *La povertà in Italia. Report anno 2017* [Poverty in Italy. Year 2017 report]. Retrieved from www.istat.it/it/files//2018/06/La-povert%C3%A0-in-Italia-2017.pdf

Legge 22 maggio 1939, n. 917. "Istituzione di una «medaglia d'onore» per le madri di famiglie numerose" [Institution of a "medal of honour" for mothers of large families]. Retrieved from https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/1939/07/06/156/sg/pdf

Legge 29 aprile 1949, n. 264. “Provvedimenti in materia di avviamento al lavoro e di assistenza dei lavoratori involontariamente disoccupati” [Provisions regarding job placement and assistance for involuntarily unemployed workers]. Retrieved from www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1949;264~art21

Legge 14 febbraio 2003, n.30. "Delega al Governo in materia di occupazione e mercato del lavoro” [Delegation to the Government in matters of employment and the labour market]. Retrieved from www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2003-02-14;30

Paniccia, R.M., Giovagnoli, F., & Giuliano, S. (2008). Per una psicologia clinica dello sviluppo. La competenza a costruire contesti come prodotto dell’intervento [For a Clinical Psychology of development. The competence to create contexts as a product of the intervention]. *Rivista di psicologia clinica*, *1*, 55-74. Retrieved from www.rivistadipsicologiaclinica.it

Regio decreto 29 marzo 1928, n. 1003. “Disciplina nazionale della domanda e dell’offerta di lavoro” [National regulation of labour supply and demand]. Retrieved from www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:regio.decreto:1928-03-29;1003

Scacchioli, M. (2014*). Da Berlusconi a Monti: La drammatica estate 2011 tra spread e rischi di bancarotta* [From Berlusconi to Monti: The dramatic summer 2011 between spread and bankruptcy risks]. Retrieved from: repubblica.it/politica/2014/02/10/news/estate_2011_spread_berlusconi_bce_monti_governo_napolitano-78215026/

Vogliotti, S., & Vattai, S., (2014). *Modelli di Welfare State in Europa* [Welfare State models in Europe]. Retrieved from afi-ipl.org/wp-content/uploads/IPL2015_Welfare_1_it-1.pdf