

## Lo psicologo in azienda: quali prospettive? Riflessioni a margine di una ricerca empirica

di Laura Borgogni\*, Chiara Consiglio\*\*

### 1, La complessità dello scenario attuale e la psicologia

L'attuale contesto di mercato espone sempre di più le persone a scenari complessi, a cambiamenti repentini e imprevedibili, a ritmi veloci cui si fa fatica stare dietro.

E' il mondo che cambia e con esso gli ambienti di lavoro, le risorse, la vita delle persone.

I grandi stravolgimenti sono come è noto riconducibili a quell'insieme di fenomeni legati alla globalizzazione che, oltre ad aprire nuove opportunità, ha reso più precari gli equilibri della collettività e quelli individuali.

Insieme alla globalizzazione dei mercati, alla quale è connesso l'impatto delle economie dei paesi asiatici in forte crescita, altri grandi mutamenti sono stati provocati dallo sviluppo esponenziale delle nuove tecnologie che hanno reso sempre più immateriale ed intangibile qualsiasi forma di scambio, di transazione economica e in generale di lavoro.

Così le nuove tecnologie impattano e modificano significativamente i processi di comunicazione, determinando nuovi linguaggi, nuovi codici, nuove modalità dell'interagire umano, ma anche nuove regole non assimilabili a quelle di ieri.

Collegato allo sviluppo della tecnologia e alla competitività dei mercati, assistiamo all'evolversi della *mission* delle aziende orientata ad offrire ai clienti servizi maggiormente *customizzati* per massimizzare il valore dell'azienda piuttosto che produrre di più per massimizzare il profitto.

L'azienda diviene un sistema sempre più aperto, che interagisce costantemente con i diversi *stakeholder* per ri-adattarsi e cambiare in funzione delle loro esigenze. Ciò la rende meno controllabile ed affidabile, meno rassicurante e protettiva, meno prevedibile.

Lo scenario è dunque complesso ed al tempo stesso incerto e di difficile decodifica; il cambiamento è pervasivo tanto da non costituire un momento transitorio, ma una caratteristica stabile del contesto con la quale fare i conti.

Le aziende si trovano così a fronteggiare su più versanti una varietà di situazioni nuove e di ampio respiro che generano contraddizioni e paradossi che a loro volta hanno ripercussioni inevitabili sulle persone.

Per esse si apre un'era nuova, il precipitato del progresso, più ricca e più articolata rispetto al passato, che impone tuttavia modi diversi di stare nelle organizzazioni, di concepire il lavoro, di gestire le proprie ansie, di pensare il proprio progetto di vita.

Per citare qualche esempio:

Il cambiamento continuo delle strutture organizzative (improvvisi fusioni con quelli che erano *competitors*, ingresso di nuovi azionisti, "smembramenti" di funzioni interne cedute o date in *outsourcing*), rende sempre più labili i confini tra organizzazione e mondo esterno, generando un ambiente fortemente instabile ed inconciliabile con la necessità, ugualmente sollecitata, di promuovere e rafforzare l'identità aziendale;

La flessibilità del mercato del lavoro che si manifesta sia in spostamenti continui delle persone da un'azienda all'altra e da un settore all'altro, sia nella precarizzazione dei contratti, complica la possibilità di fondare la propria appartenenza organizzativa, oltre che di pensare al proprio sviluppo professionale in un'ottica di medio-lungo termine. In realtà e, paradossalmente, mai come ora si è parlato di sviluppo delle risorse e di strategie per trattenere i talenti, di promozione del valore dell'appartenenza e della fedeltà all'azienda;

L'evoluzione verso la creazione di organizzazioni sempre più piatte e di ruoli sempre meno definiti convive con il divario sempre più forte tra classi retributive. Infatti, pur diminuendo il numero di livelli gerarchici, pur aumentando la discrezionalità e le competenze delle persone,

---

\* Professore di Psicologia delle organizzazioni, Università *La Sapienza* di Roma.

\*\* Docente a contratto di psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Università *Federico II* di Napoli.

paradossalmente aumenta il dislivello tra le retribuzioni, rischiando di generare nelle persone un senso di mancanza di equità. Inoltre le mansioni sempre meno definite, unite alla discrezionalità dei ruoli, rendono più forte l'esigenza di competenze non specialistiche ma "ibride" e trasversali;

La spinta delle aziende al lavoro in équipe e all'integrazione di persone appartenenti a funzioni, culture organizzative, sedi e perfino paesi diversi, e contemporaneamente la fortissima competizione presente tra i lavoratori, anche legata alla precarietà del lavoro e alle scarse possibilità di crescita presenti, genera un disorientamento nelle relazioni con gli altri in cui i colleghi vengono visti in maniera ambivalente, ora come amici ora come nemici. Tutto ciò comporta l'esigenza di strutturare diverse modalità di integrazione reciproca, di gestire e risolvere i conflitti, sollecitando la riflessione su nuove forme di convivenza;

L'attenzione che le aziende rivolgono al futuro, quale aspetto trainante sia per il business che per la propria sopravvivenza, contrasta con le risorse sempre più spesso assorbite da ciò che è contingente, veloce, necessario nell'immediato. E' nota infatti l'importanza di guardare avanti, di anticipare possibili scenari futuri nei quali proiettare lavoro ed opportunità; ma è altrettanto chiara l'esigenza di allocare le proprie risorse per affrontare il "qui ed ora" e gestire i quotidiani imprevisti ed emergenze;

L'innovazione tecnologica, pervasiva e rapida nel suo continuo evolversi a volte ricercata non per le sue ricadute concrete ma fine a se stessa ("l'innovazione per l'innovazione") come valore, e l'altrettanta fatica ad adattarsi ad essa, mette costantemente in discussione le procedure consolidate, rendendo difficile utilizzarne a pieno tutte le potenzialità;

Ed infine il dilemma tra transitorietà e solidità della cultura organizzativa, così fondante e così labile al tempo stesso. L'attuale ri-definizione valoriale, infatti, tesa ad esaltare l'innovazione, l'ibridazione, la velocità, unite alla dinamicità e flessibilità dei processi organizzativi, sta causando profonde trasformazioni nei sistemi culturali delle organizzazioni fino al punto di mettere in discussione il concetto stesso di cultura organizzativa, almeno per come è stato concepito fino ad oggi. Se la cultura rappresenta il "collante" sedimentato nel tempo che tiene insieme l'organizzazione e ne garantisce la stabilità e l'unicità, oggi (di fronte a fusioni, cessioni continue, migrazioni da un'azienda all'altra, repentini cambiamenti nelle relazioni sociali, modi diversi di comunicare...) essa viene fortemente minacciata e compromessa. La cultura organizzativa, intesa appunto come elemento capace di dare continuità nel tempo e solidità, se da un lato è "messa a dura prova", dall'altro paradossalmente rappresenta ancora l'elemento capace di salvaguardare l'identità organizzativa e di proiettarla nel futuro garantendone la sopravvivenza.

Incertezza e competitività del mercato, complessità dell'ambiente, tensioni e paradossi organizzativi sono tutti elementi di un unico scenario che incidono in vario modo ed a vari livelli sulle persone: essi comportano sfide nuove per le organizzazioni in generale, ma soprattutto per la gestione delle persone che lavorano al loro interno.

L'attenzione alle risorse umane è oramai uno slogan onnipresente nel mondo organizzativo, ed è chiaro a tutti che le persone e le loro conoscenze/competenze sono il vero patrimonio delle aziende.

Sono le persone e la collettività di concerto, l'anello portante per la realizzazione e il successo dei cambiamenti e delle trasformazioni.

Sono le persone e le collettività i destinatari dei processi di cambiamento, ma al tempo stesso coloro che possono agire trasformativamente nel loro ambiente rendendolo più consono alle loro esigenze, soddisfacente e di successo.

Allora concretamente cosa stanno facendo le organizzazioni nel supportare le loro persone nel gestire queste difficoltà? Questi paradossi?

Come agiscono per ridurre il diffuso senso di disorientamento?

Come incoraggiano le loro persone ad agire in maniera proattiva?

In tale scenario, di vivace e attento interesse alle dinamiche organizzative ed alla persone intese come vero capitale, le discipline psicologiche cominciano a rappresentare un riferimento sempre più significativo non tanto, o non solo, nell'espressione tecnica (es. applicazioni strumenti), quanto per la capacità potenziale di supportare le organizzazioni su più fronti gestionali:

A livello individuale: contribuendo allo sviluppo di capacità che consentano di gestire situazioni di cambiamento e di incertezza cogliendole come opportunità; facilitando il riconoscimento dei punti di forza individuali per trovarne una adeguata valorizzazione ed al tempo stesso identificando le strategie per favorire il miglioramento dei punti deboli; fornendo gli strumenti per gestire efficacemente le diverse fonti di stress, ritenute fino a ieri esclusivamente causa di disagio individuale, ma oggi rilevanti per le loro ricadute a livello organizzativo e produttivo più generale;

A livello di gruppo di lavoro: incoraggiando l'individuazione di nuove modalità di convivenza tra e all'interno dei gruppi di lavoro; integrando le differenze culturali e individuali; prendendo consapevolezza delle risorse presenti del gruppo; favorendo l'interdipendenza e una leadership che supporti questo processo;

A livello organizzativo: suggerendo strategie per individuare, potenziare e trattenere i talenti; supportando l'azienda nel gestire le transizioni; valorizzando i processi di comunicazione; richiamando l'attenzione alla maggiore integrazione tra struttura e cultura, soprattutto per le implicazioni che cambiamenti nella prima comportano anche impercettibilmente per la seconda; operando infine nel rafforzare il legame tra produttività, soddisfazione e benessere, sicuramente più intrecciati ed interconnessi rispetto a ieri, per il successo organizzativo; favorendo il consolidamento dei valori di fondo e la loro condivisione per facilitare i processi di coesione e appartenenza organizzativa, di valorizzazione delle differenze e non ultimo per la sopravvivenza organizzativa medesima.

Da queste brevi note emerge il significato che la disciplina psicologica può assumere rispetto a tematiche concrete e legate alla realizzazione delle persone nel lavoro, tenendo conto al contempo del successo organizzativo; un orientamento nuovo e distinto dall'immagine della psicologia certamente più diffusa legata al disagio, al malessere, alle problematiche del singolo individuo.

Ma quanto è noto tutto ciò? Quanto, oggi, è riconosciuto un ruolo alle competenze psicologiche nel soddisfare questi "bisogni" avvertiti in maniera più o meno esplicita? Quali aspetti, tra quelli sopra esposti, vengono ricondotti al possibile utilizzo di competenze psicologiche per la gestione delle persone?

La ricerca che presentiamo intende contribuire ad esplorare questi aspetti ed avviare una riflessione su come coniugare gli sviluppi di una disciplina in crescita e la sua immagine sociale con le problematiche reali del mondo del lavoro di oggi.

## *2. Perché questa ricerca?*

Molte ricerche hanno già indagato l'immagine della psicologia, sebbene quasi tutte si siano focalizzate sulla percezione da parte degli stessi psicologi o studenti di psicologia (Bosio, 2005; Sarchielli & Fraccaroli, 2003), molto meno numerose sono invece le ricerche rivolte ad altre fasce di popolazione, ipotetici committenti dell'intervento psicologico (Bosio 2005; Carli & Salvatore, 2001).

In particolare, ed in linea con il nostro studio, ci sembra interessante richiamare l'attenzione sulla ricerca di Carli e Salvatore (2001) sull'immagine sociale dello psicologo effettuata nel Lazio. Essa individua un forte rimando alla relazione di aiuto o di cura all'interno delle aree della psicoterapia. Minoritaria, seppur presente è la visione dello psicologo come professionista "utile" con una competenza specifica che può "implementare la funzione produttiva dei sistemi sociali" (Carli & Salvatore, 2001, p. 63). Secondo gli autori la psicologia non può essere una disciplina a storica e a contestuale, ma deve interrogarsi sulla "funzione e sul servizio che può offrire alla sua committenza" (Carli & Salvatore, 2001, p. 9), sulla sua utilità rispetto all'evolversi dei contesti, orientando la sua prassi in modo da poter rispondere in modo competente ai problemi dei suoi reali e potenziali committenti.

Lo studio da noi condotto intende muoversi all'interno di questa prospettiva andando a chiedere a chi opera direttamente nelle direzioni risorse umane come stiano cambiando le loro attività e quindi quali siano le caratteristiche distintive che attualmente è auspicabile

possedere, approfondendo in particolare le aspettative nei confronti delle competenze psicologiche e l'utilità ad esse riconosciuta per rispondere ai problemi concreti.

Le funzioni HR costituiscono il contesto specifico dove si avvertono con maggior forza le contraddizioni e i paradossi citati precedentemente. Esse infatti rappresentano una funzione che si sta emancipando da un ruolo prevalentemente orientato in senso amministrativo e giuridico, verso tutte quelle attività che hanno a che fare con il modo delle persone di stare nell'organizzazione, con i processi di valutazione e di sviluppo dei potenziali, con le strategie per trattenere i talenti e per motivare le risorse, ma anche con la gestione dei processi di *change management* di check-up organizzativo.

La finalità generale della nostra ricerca riguarda dunque l'analisi del contesto e delle competenze richieste dalle direzioni risorse umane, con particolare riferimento alle competenze psicologiche.

### 3. Il campione e la procedura

I dati sono stati raccolti attraverso 89 interviste strutturate rispettivamente a 22 Direttori delle Risorse Umane e a 67 loro collaboratori appartenenti a 22 aziende, prevalentemente multinazionali, di diversi settori (farmaceutico, assicurativo e finanziario, automobilistico, commercio, trasporti, turismo, servizi...) dislocate per lo più nel centro Italia.

Si è trattato di un campione di "comodo".

I soggetti sono stati contattati grazie al supporto dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP), che si è attivata per individuare i soci disponibili. Altri responsabili sono stati contattati da alcuni neolaureati della facoltà di Psicologia 2 dell'Università "La Sapienza" di Roma<sup>1</sup>.

La tabella 1 in allegato riporta la sintesi dei soggetti intervistati e il ruolo ricoperto.

La tabella 2 evidenzia invece il titolo di studio degli intervistati. Come si può notare il 15.7% degli intervistati (ossia 14 persone) è laureato in psicologia, tra cui due svolgono il ruolo di direttori delle risorse umane/personale

**Tabella 1**

<b>Posizione di lavoro degli intervistati</b>	<b>n</b>
Direttore del Personale	9
Direttore Risorse Umane	11
Managing Director	1
Responsabile del Personale e Gare D'appalto	1
Responsabile Formazione, Selezione Valutazione e Sviluppo*	36
Responsabile Selezione, Organizzazione, Budget e Reporting	1
Responsabile della Comunicazione	1
Specialista in Sviluppo delle Risorse	1
Addetto alla Selezione, Formazione, Valutazione e Sviluppo*	18
Addetto alla Normativa del Lavoro e relazioni sindacali	1
Addetto alla Comunicazione	1
Non Specificato	8
<b>Totale</b>	<b>89</b>

<sup>1</sup> Le interviste sono state svolte da laureati in psicologia del lavoro e da iscritti all'AIDP Gruppo Giovani del Lazio, precedentemente formati al ruolo di intervistatori.

---

\* in queste categorie, data la varietà di denominazioni presenti nei diversi contesti, sono stati inseriti tutti quelli che svolgono anche una sola delle attività citate.

Tabella 2

Titolo di studio degli intervistati	%
Laurea in Giurisprudenza	19,1
Laurea in Scienze Politiche	7,8
Laurea in Economia	14,6
Laurea in Psicologia	15,7
Laurea in Sociologia	4,5
Laurea in Scienze dell'Educazione	3,4
Laurea in Lettere e Filosofia	6,7
Altre lauree (ingegneria, informatica, agraria)	4,5
Diplomati	13,5
Dato non rilevato	10,2

#### 4. Lo strumento

E' stata condotta un'intervista strutturata, della durata di circa un'ora, diversificata per i direttori risorse umane e per i loro collaboratori, scelti a campione.

All'interno dell'intervista sono state poste 5 domande chiave che riportiamo di seguito:

Quali sono le principali attività che svolge nella sua attuale posizione?

Quali sono le competenze che lei ritiene indispensabili per ricoprire il suo ruolo all'interno della Sua Azienda?

In cosa sono laureate le risorse della Sua Direzione?

Secondo Lei, che contributo può dare lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni alla Sua azienda?

Quali sono, secondo Lei, le competenze che lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni deve possedere?

Il materiale che è emerso è stato analizzato e riportato a categorie specifiche attraverso il confronto incrociato di tre giudici esperti.

#### 5. I risultati

In questa sezione verranno commentati solo i risultati che fanno riferimento alle risposte alle 5 domande chiave sopra esposte, coerentemente con gli obiettivi del contributo.

1. Il primo aspetto generale da sottolineare riguarda le attività che vengono svolte dalle Direzioni HR, che, da quanto emerso, sono veramente numerose e spaziano in più settori. Si va da funzioni più tradizionali e di tipo amministrativo, come la gestione delle politiche retributive, dei contratti e del costo del personale, fino al coordinamento dei processi di valutazione della performance e del potenziale, di avanzamento di carriera e di mobilità interna del personale. Grande rilevanza assumono anche la gestione dei piani di formazione e di sviluppo delle persone, oltre alle attività di selezione e di *internal marketing* (il monitoraggio della soddisfazione e del clima aziendale). Restano compito delle Direzioni HR le relazioni sindacali e, in qualche caso, anche la sicurezza sul lavoro e l'organizzazione aziendale, con particolare riferimento alla ridefinizione di ruoli e funzioni organizzative. Un peso sempre più rilevante viene rivestito dal contributo strategico delle funzioni HR rispetto alla linea, in particolare nella promozione di programmi di *change management* e

nell'integrazione delle politiche con gli obiettivi strategici di business. Si rileva che molte direzioni svolgono un'attività internazionale, coordinando un'area geografica (ad esempio l'area mediterranea o l'intera Europa) e interfacciandosi con la casa madre. È chiaro che questo è peculiare del contesto esaminato, quello delle multinazionali, ma è anche vero che l'orientamento generale è quello di gestire le risorse umane con politiche definite sempre più centralmente, piuttosto che localmente come era abitudine fare in precedenza.

2. Rispetto alle competenze indispensabili per operare nei vari ruoli delle HR (tabella 3), il primo dato che emerge è la "miscellanea" tra competenze, conoscenze, esperienze, capacità e tratti personali, in cui ogni intervistato privilegia alcuni aspetti piuttosto che altri. Sembra mancare un chiaro riferimento ad un linguaggio condiviso e in particolare la parola "competenza", per quanto estremamente diffusa nel settore, risulta sottendere una varietà e un'eterogeneità di significati. Dinanzi a questo materiale eterogeneo le risposte sono state classificate in categorie distinguendo tra tratti personali, capacità, competenze, conoscenze ed esperienze, pur seguendo fedelmente le specifiche diciture espresse dai vari intervistati. Nella tabella 3 sono riportate testualmente alcune delle risposte citate, raggruppate in classi, dal cui esame si evince appunto la varietà e la difformità degli aspetti citati. Come si può notare dalla tabella, pari rilevanza (il 23% delle risposte) rivestono le caratteristiche di personalità e le competenze gestionali, che riguardano aspetti di coordinamento abbastanza generali e che appaiono non peculiari della funzione HR rispetto alle altre funzioni aziendali. Di minor peso, ma comunque di una certa rilevanza, appaiono le capacità relazionali, le competenze tecniche sui processi specifici della funzione e le conoscenze economiche (ciascuna con un 11% di risposte).

**Tabella 3**

<b>Quali sono le competenze che lei ritiene indispensabili per ricoprire il suo ruolo all'interno della Sua Azienda?</b>	<b>%</b>
<b>Tratti personali</b> <i>leadership, flessibilità, determinazione, tolleranza dello stress, autocontrollo, buona conoscenza di sé, coraggio manageriale, umiltà, tolleranza, innovazione, coerenza</i>	23
<b>Capacità relazionali</b> <i>saper essere assertivi, saper ispirare fiducia, capacità di comunicazione, capacità di negoziare, saper mediare, capacità di essere un grande comunicatore e un grande diplomatico</i>	11
<b>Competenze tecniche nei processi HR</b> <i>costruire sistemi di valutazione, analisi organizzativa, formazione, sistemi di gestione del personale, change management, sistemi di mobilità, sviluppo organizzativo</i>	11
<b>Competenze gestionali</b> <i>progettazione, gestione del budget, coordinamento di risorse, gestione di progetti, coordinamento di processi interni, project management</i>	23
<b>Conoscenze economiche e finanziarie</b>	11
<b>Conoscenze ed esperienza dell'organizzazione</b>	9
<b>Conoscenze giuridiche</b>	7
<b>Inglese e informatica</b>	5

3. Per quanto riguarda il numero degli psicologi inseriti, emerge che solo il 5,4 per cento delle persone che operano nelle funzioni HR considerate dalla ricerca sono psicologi, mentre, come si rileva dalla tabella 4, i titoli di studio più diffusi sono la laurea in giurisprudenza e quella in economia e commercio.

**Tabella 4**

<b>In cosa sono laureate le risorse della Sua Direzione?</b>	<b>%</b>
Laurea in Giurisprudenza	23,6
Laurea in Scienze Politiche	2,4
Laurea in Economia	23,6
Laurea in Psicologia	5,4
Laurea in Sociologia/Scienze della Comunicazione	4,2
Laurea in Lettere e Filosofia	3,0
Laurea in Ingegneria	1,2
Altre lauree	6,3
Diplomati	30,3

4. Rispetto alla percezione del contributo che può dare lo psicologo agli obiettivi organizzativi (tabella 5), gli intervistati hanno risposto prevalentemente identificando gli ambiti entro i quali lo psicologo interviene. Il 34% delle risposte identifica l'attività dello psicologo nell'ambito del supporto relazionale, mentre il 33% delle risposte fa riferimento ad attività più specifiche come la selezione, la valutazione e lo sviluppo delle persone. Questo dato si ricollega all'immagine sociale diffusa della psicologia che viene percepita come disciplina fortemente orientata all'aiuto e al sostegno dell'individuo in difficoltà, ma contemporaneamente evidenzia il crescente ancoraggio della disciplina ad attività professionali specifiche quali la valutazione delle persone attraverso strumenti e tecniche specialistiche.

Compaiono, anche se in misura minore, le aree della formazione, dell'analisi del clima e della cultura e dell'osservazione dei comportamenti organizzativi. Si rileva tuttavia una percentuale abbastanza rilevante di risposte che non individuano alcun contributo dello psicologo (il 13%).

**Tabella 5**

<b>Secondo Lei, che contributo può dare lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni alla Sua azienda?</b>	<b>%</b>
<b>Supporto di tipo relazionale e individuale</b> <i>nelle attività vicine ai dipendenti, recuperare la soggettività, supporto relazionale, capire meglio i bisogni altrui, aiuterebbe a risolvere i problemi a livello umano, curare problemi individuali...</i>	34
<b>Selezione, valutazione e sviluppo delle persone</b> <i>nell'implementazione di metodologie più scientifiche, usare strumenti psicodiagnostici, utilizzo dei test, assessment e valutazione raffinata</i>	33
<b>Formazione</b> <i>formazione alla valutazione, formazione, curare i percorsi formativi</i>	13
<b>Nessun contributo</b> <i>non è indispensabile, basta predisposizione individuale, impegno e motivazione, non lo so sono completamente scettica, le sue skill sono già presenti in altre figure, c'è poco spazio...</i>	13
<b>Analisi del clima e della cultura organizzativa</b> <i>capisce meglio la cultura, supporto al management nel caso di cambiamenti</i>	5
<b>Osservazione dei comportamenti organizzativi</b>	2

5. Per quanto riguarda la percezione delle competenze psicologiche distintive, emerge nuovamente una varietà di categorie utilizzate in cui vengono mescolati tratti, conoscenze,

capacità ed esperienze creando un set di risposte diversificate ed eterogenee. In tabella 6 riportiamo alcuni esempi di risposte per ciascuna categoria, riprendendo anche in questo caso la dicitura utilizzata dagli intervistati.

Tabella 6

Quali sono, secondo Lei, le competenze che lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni deve possedere?	%
<b>Tratti personali</b> <i>autorevolezza, leadership, senso pratico, imparzialità, obiettività, attenzione, sensibilità interpersonale, professionalità, empatia, flessibilità, tempestività, essere sicuri di sé, razionalità</i>	18
<b>Capacità relazionali</b> <i>capacità di convincere, capacità di lavorare in gruppo, capacità di ascolto, capacità di coinvolgimento, saper mediare tra le parti, saper capire gli altri, capacità di comunicazione, saper consigliare, sapersi relazionare, capacità di negoziazione</i>	23
<b>Competenze specialistiche</b> <i>legate esclusivamente all'uso di strumenti diagnostici, costruzione questionari, tecniche del colloquio, metodologie di assessment, analisi delle competenze, strumenti di lettura delle situazioni aziendali, tecnologia della formazione e dell'apprendimento, analisi dei bisogni, metodologie di counseling, valutare gli altri</i>	17
<b>Conoscenze specialistiche</b> <i>teorie della personalità, psicologia del lavoro, di organizzazione aziendale</i>	10
<b>Altre conoscenze</b> <i>informatica, statistica, normativa del lavoro, economia di base, metodiche retributive, relazioni sindacali, background scientifico, conoscenza a livello internazionale, conoscenza del mondo del lavoro</i>	9
<b>Competenze organizzative</b> <i>Lettura e analisi del contesto, lettura delle dinamiche di gruppo e organizzative, analisi dell'impatto della motivazione sulle persone, processi di cambiamento sulle persone, consulenza di processo</i>	8
<b>Conoscenza/esperienza dell'organizzazione</b> <i>conoscere la realtà aziendale, esperienza in azienda, deve aver fatto stage aziendali dove ci si sporcano le mani, capire che lavora in azienda (no metodi da consultorio)</i>	8
<b>Altre capacità</b> <i>capacità di analisi, di sintesi, capacità di analisi dei processi mentali, capacità di risolvere problematiche, capacità di pianificazione del lavoro</i>	6
<b>Non so</b>	1

In particolare i direttori tendono a dare maggior peso alle caratteristiche di personalità, ma anche nelle parole dei loro collaboratori si fa riferimento a tratti personali che complessivamente costituiscono il 18% delle risposte. Più in particolare, mentre alcune caratteristiche riportate appaiono importanti e auspicabili per una molteplicità di ruoli aziendali (come la leadership e l'autorevolezza per qualsiasi capo o la flessibilità per chiunque svolga un lavoro poco strutturato), altre sembrano essere maggiormente distintive dello psicologo richiamando aspetti specifici della sua attività (come nel caso dell'imparzialità e dell'obiettività indispensabili per chi si trova a valutare le persone).

Sono percepite come particolarmente rilevanti per lo psicologo le capacità relazionali (il 23% delle risposte), in linea con quanto emerso alla domanda precedente in termini di supporto relazionale. Queste ultime appaiono poco caratterizzanti la specifica attività dello psicologo del lavoro in quanto richiamano aspetti generali quali la capacità di convincere, di ascoltare, di lavorare in gruppo, di mediare, di comunicare, di negoziare...).

Considerevole, nel complesso dei dati disponibili, è il peso delle competenze specialistiche (il 17%), nell'utilizzo di strumenti e metodologie psicologiche all'interno di attività di valutazione, selezione e formazione (come procedure di *assessment center*, questionari diagnostici, tecniche di colloquio, ecc...), che evidenzia la crescente consapevolezza del patrimonio che

lo psicologo può portare all'organizzazione attraverso tecniche applicabili in una serie di attività e processi.

Meno rilevanti, ma comunque presenti (l'8%), un altro gruppo di competenze che abbiamo chiamato "competenze organizzative" (Carli, 2002)<sup>2</sup>, ossia quelle competenze specifiche dello psicologo che non fanno direttamente riferimento a strumenti e tecniche, ma implicano un intervento più ampio sul contesto in una logica di processo (tra queste competenze troviamo ad esempio la lettura del contesto, la gestione del cambiamento, le dinamiche di gruppo, l'impatto della motivazione, ecc...).

Il 6% delle risposte cita invece altre capacità cognitive meno specifiche come le capacità di analisi e di sintesi, di *problem solving* e di organizzazione del lavoro.

Compaiono infine conoscenze di psicologia, ma anche conoscenze della realtà aziendale, della normativa del lavoro, di economia, delle lingue e dell'informatica.

#### 6. *Psicologia in azienda: serve a qualcosa?*

Se lo scenario presentato nell'introduzione evidenzia l'importanza dell'impiego delle categorie psicologiche nei contesti di lavoro attuali, i risultati della ricerca evidenziano un quadro ancora composito. Si individuano infatti aree in cui la domanda di psicologia è evidente e forte ed altre invece dove sembra necessario un approfondimento sia in termini di esplicitazione di proposte (l'offerta), che di riconoscimento sociale del valore della disciplina.

Un primo aspetto che emerge dalla ricerca, e che ha richiamato la nostra attenzione, riguarda l'uso del termine competenza: sono infatti estremamente diversificate le associazioni che si propongono intorno a questa parola, sia che ci si riferisca ai ruoli presenti nelle direzioni HR sia che allo psicologico del lavoro. Sembra difficile, parlando di competenze, e nonostante l'impiego diffuso che ne viene fatto, usare comuni categorie concettuali fondanti un repertorio culturale condiviso tra gli "addetti ai lavori".

Per uscire dall'implicito, riteniamo che i tratti di personalità siano categorie concettualmente diverse rispetto al bagaglio di conoscenze possedute, come pure siano differenti le capacità che si posseggono dalle inclinazioni motivazionali, mentre tutti questi aspetti risultano annoverati senza distinzione tra le competenze.

Ciò si traduce in una difficoltà di scambio e di dialogo tra professionisti, di prospettive ed approcci non conciliabili che a loro volta possono influenzare scelte, programmi, orientamenti e quindi risultati coerenti.

Il secondo aspetto di rilievo riguarda la centralità che tra le competenze psicologiche assume la componente relazionale. Pur essendo importante per una professione a stretto contatto con diversi interlocutori, essa non ci pare l'elemento distintivo della professionalità dello psicologo. È chiaro che gli aspetti relazionali, come ad esempio l'assertività, la capacità di persuadere o l'empatia sono indiscutibilmente positivi se possedute dallo psicologo, ma non sono almeno altrettanto importanti per un venditore o per un team leader? Se per il venditore esse appaiono strettamente collegate agli obiettivi organizzativi (il venditore assertivo, capace di persuadere ed empatico venderà certamente di più), meno stretta sembra la connessione, nel caso dello psicologo selezionatore o formatore: un selezionatore empatico e convincente riuscirà a scegliere le persone migliori per quel ruolo/contexto? Oppure tale inclinazione potrebbe risultare fine a se stessa se non addirittura controproducente?

Un formatore empatico o orientato all'ascolto può senz'altro essere facilitato nella gestione dell'aula e nella gradevolezza interpersonale, ma ciò potrà assicurare un processo di apprendimento o di cambiamento nelle persone?

---

<sup>2</sup> A tal proposito Carli distingue tra "competenza tecnica professionale: la capacità di fornire risposte tecnicamente adeguate al problema posto dalla committenza" e "competenza organizzativa: la capacità di analizzare la domanda del committente e di integrare la competenza tecnica entro la problematica del committente stesso; considerando, a questo scopo, le connessioni necessarie tra problema e contesto organizzativo in cui il committente opera" (Carli, 2002, p. 37).

A nostro avviso si può parlare di competenze relazionali, come distintive e peculiari dello psicologo del lavoro, se con esse ci si riferisce a competenze nel leggere la relazione, nel comprendere le emozioni che essa suscita, nel cogliere la dinamica che si genera all'interno di un contesto riconducendosi al risultato atteso. Esse non sono così fine a se stesse, ma diventano lo strumento che, insieme alle tecniche, consentono di poter pervenire al "prodotto professionale". Intendiamo per prodotto professionale dello psicologo un risultato visibile e condiviso, in quanto capace di rispondere ad un'esigenza organizzativa e al tempo stesso verificabile e monitorizzabile, in quanto il committente deve poter percepire e constatare l'utilità di quanto fatto dallo psicologo e la soluzione al problema specificatamente posto.

Nel caso ad esempio del colloquio di selezione, la competenza relazionale dello psicologo non sta dunque soltanto nel generare un contesto di accoglienza e di ascolto positivo, ma nel saper leggere, anche da ciò che avviene nella relazione, le caratteristiche del candidato, le sue motivazioni, le sue modalità relazionali tipiche, per poi riportarle al contesto nel quale dovrà inserirsi.

Dalla ricerca si rileva inoltre che allo psicologo vengono riconosciute competenze tecniche specifiche, in particolare nell'ambito della selezione e della valutazione delle persone e dell'analisi del clima. Questo ci consente di evidenziare come oggi ci sia una maggiore consapevolezza, rispetto al passato, del contributo tecnico specifico che lo psicologo può dare nell'indagine delle caratteristiche individuali, delle percezioni del contesto organizzativo e nell'uso delle tecniche per facilitare l'apprendimento, aree che sono state in Italia fino ad oggi largamente presidiate da altre figure.

Tale aspetto è in linea con l'evoluzione della disciplina dal punto di vista legislativo; con la legge 170/03, infatti, vengono classificate alcune attività che possono essere definite "tecniche psicologiche" (come l'utilizzo di test e di altri strumenti standardizzati per l'analisi del comportamento, dei processi cognitivi, delle opinioni e degli atteggiamenti, dei bisogni e delle motivazioni, dell'interazione sociale ecc..) e, a seguito della Sentenza Platé del 2003, si è stabilito che i profili psicologici (di selezione o di *assessment*) siano atti tipici della professione dello psicologo (Falasca, 2006).

A nostro avviso, tuttavia, la competenza dello psicologo non può ridursi all'esclusivo impiego di tecniche; queste ultime di per sé non fondano una professionalità forte se applicate in maniera molecolare e se non sono sostenute da una ricerca che ne assicura la validità. Le competenze tecniche, apprezzate e riconosciute come distintive della psicologia del lavoro, necessitano di una cornice teorica di riferimento scientificamente fondata che ne guidi l'utilizzo, ed al tempo stesso richiedono di essere iscritte in un processo di intervento più ampio, di lettura del contesto e delle dinamiche organizzative in cui vengono applicate. Insistiamo sull'importanza dei modelli di riferimento, in quanto essi consentono di operare in modo consapevole e professionale, evitando che la logica che orienta l'azione rimanga implicita, personale o improvvisata. Questo costituisce un elemento particolarmente cruciale, poiché ci muoviamo all'interno di un ambito in cui la soggettività del professionista costituisce un elemento molto rilevante nell'orientare il modo di lavorare, che non va eliminato, ma che va accuratamente monitorizzato e verificato. Il comportamento umano, la relazione interpersonale, come pure le dinamiche di gruppo e organizzative, per essere decifrati e compresi, non possono prescindere da un elemento di soggettività; quello che può fare lo psicologo è riferirsi a modelli e tecniche scientifiche, utilizzare delle strategie per minimizzare i rischi di errore e verificare costantemente il suo operato.

Emerge come indispensabile, nell'esercizio del ruolo, l'integrazione con conoscenze di altri ambiti professionali; ci si aspetta infatti che lo psicologo del lavoro possieda competenze trasversali, che sia malleabile e flessibile, identificando così una professione capace anche di interagire con altre figure professionali e di arricchire il suo bagaglio professionale specifico con altre competenze richieste dal contesto.

Da queste considerazioni, e a margine di quanto emerge dalla ricerca, sembra rimanere ancora irrisolto un nodo cruciale, quello che lega quanto evidenziato in apertura, e che ci ha guidato nel nostro studio, con quello che effettivamente abbiamo riscontrato nelle attese delle persone intervistate.

Le aree relative alla gestione delle incertezze e delle contraddizioni, al consolidamento del senso di appartenenza, alla lettura dei processi organizzativi, dei mutamenti che li attraversano e quindi alla gestione delle loro conseguenze, allo sviluppo dell'integrazione e alla promozione del benessere organizzativo, rimandano sì all'impiego di categorie psicologiche, ma di fatto rimangono inesplorate e non si coniugano con la competenza psicologica che viene riconosciuta.

Facciamo qui riferimento a quel gruppo di competenze psicologiche, presenti ma ancora poco chiare e visibili, da parte dei responsabili e degli addetti delle funzioni HR, che abbiamo chiamato "competenze organizzative" e che si inquadrano e associano con quanto espresso nella nostra introduzione, in relazione all'analisi dell'attuale contesto di lavoro.

L'area di intervento psicologico che si coniuga con il panorama delineato nell'introduzione rimane ancora poco o per nulla esplorata e conosciuta, ed è questo, a nostro avviso, l'ambito in cui la disciplina potenzialmente può fornire il contributo più maturo e maggiormente utile alle organizzazioni moderne.

È questa la vera sfida che si deve porre oggi la psicologia nell'ambito del lavoro e delle organizzazioni.

### *Bibliografia*

Bosio, A.C. (Ed). (2005). *Professioni psicologiche e professionalizzazione della psicologia*. Milano: FrancoAngeli.

Sarchielli, G. & Fraccaroli, F. (2003). *Le professioni dello psicologo*. Milano: Raffaello Cortina.

Carli, R. & Salvatore, S. (2001). *L'immagine sociale della psicologia*. Roma: Kappa.

Carli, R., (2002). Lo psicologo e la sua committenza. In M. Bellotto & A. Zatti (Eds). *Psicologia a più dimensioni*. Milano: Franco Angeli.

Falasca, G. (Ed). (in press). Lo psicologo del lavoro: un mestiere che cambia. Opportunità e vincoli dopo la sentenza Platè e la riforma Biagi.