Il profilo professionale e gli sbocchi occupazionali dello psicologo del lavoro
(Bologna, 5 maggio 2001)
Die Ausbildungs- und Berufssituation des Arbeits- und Betriebspsychologen in
Italien
(Bressanone, 24 e 25 maggio 2001)

Dr. Robert A. Bergonzi, Presidente dell'Ordine degli Psicologi della Lombardia

- 1) Prima di riflettere su chi è (o potrebbe o dovrebbe) essere lo psicologo del lavoro forse conviene domandarsi **che cos'è la psicologia del lavoro** e quanto questo settore di attività sia rappresentato. Riporto qui di seguito dati del 1998 relativi a diversi Paesi europei:

<u>PAESE</u>	<u>Settore Sanità/Servizi sociali</u>	<u>Settore Educazione/Scuola</u>	<u>Settore Lavoro/Marketing</u>	<u>Altro (non spec.)</u>
<i>Germania</i>	55%	4%	13%	28%
<i>Austria</i>	50%	14%	20%	16%
<i>Danimarca</i>	60%	17%	11%	16%
<i>Finlandia</i>	40%	28%	23%	9%
<i>Francia</i>	60%	20%	20%	
<i>Ungheria</i>	30%	20%	15%	35%
<i>Islanda</i>	89%	11%		
<i>Italia (stima)</i>	40%	10%	15%	35%
<i>Norvegia</i>	23%			
<i>Olanda</i>	50%		9%	
<i>Portogallo</i>		50%		
<i>Slovacchia</i>	26%	35%	13%	26%
<i>Gran Bretagna</i>	8%			
<i>Svezia</i>	50%	17%	25%	8%
<i>Turchia</i>	58%	19%	4%	19%
Da : R. Ghiglione (1998) "Les métiers de la psychologie"				

Come possiamo rilevare dalla tabella, la psicologia del lavoro assorbe attualmente in media tra il 15% ed il 20% circa dell'attività svolta dagli psicologi europei: Si tratta di una percentuale non indifferente, tuttavia **molto al di sotto del potenziale**, vista la **varietà** di servizi che tale settore di attività è attualmente in grado di offrire al mondo del lavoro.

- Il termine "psicologia del lavoro" può risultare (ed infatti spesso risulta) **ambiguo**, perché troppo vasto e generico – tocca infatti tutti gli aspetti psicologici dell'essere umano che lavora – ed il "lavoro" è a sua volta termine generico e vasto, in quanto ogni attività umana implica in qualche modo un lavoro
- Spesso lo psicologo stesso interpreta "psicologia del lavoro" come il campo d'azione che si occupa degli **effetti negativi** (stress, burn-out, mobbing, ecc.) patologici e "clinici" dell'attività lavorativa sull'individuo. Tale definizione, e lo vedremo in seguito, risulta **nefasta nei suoi effetti** sulla presunta formazione ritenuta sufficiente e **sull'immagine che viene trasmessa ai potenziali committenti**

- La definizione si può restringere, affermando che la pdl si occupa di tutti i processi e fenomeni psicologici che attengono l'essere umano che svolge un'attività socialmente ed economicamente definita come "attività lavorativa", attività che può essere svolta **nei contesti e nelle condizioni più varie** (in azienda, in èquipe, in ospedale, nel telelavoro, nel lavoro domestico, ecc. ecc.).
- In pratica, se andiamo ad analizzare, entrano in campo tutti (ma proprio tutti!) i settori della psicologia: le caratteristiche personali, il potenziale, la motivazione, gli stili cognitivi, le percezioni, gli atteggiamenti, le dinamiche relazionali ed interpersonali, l'apprendimento, l'ergonomia, la ricerca psicosociale, ecc. ecc.)
- Si arriva così alla conclusione che la psicologia del lavoro non è "*una particolare psicologia*" con contenuti specifici e particolari, in quanto l'essere umano che lavora mette in campo ed in gioco **tutto sé stesso** e la massima parte delle proprie caratteristiche e capacità (e non solo lo fa di solito, ma è ritenuto auspicabile che lo faccia)
- Ma se la pdl include tutto questo, lo psicologo del lavoro chi è : un "**tuttologo**" nel senso di esperto di tutte le branche ed i metodi della psicologia? Lo stesso problema fra l'altro si pone per lo **psicologo scolastico**, che dovrebbe sapere di apprendimento, educazione, affettività, dinamiche di gruppo, stili cognitivi, ecc. ecc., essere quindi anche lui un tuttologo
- Ma non siamo qui per proporre **paradossi**, forse divertenti, ma scarsamente comprensibili al mondo dei non psicologi
- Propongo una **definizione** : *la psicologia del lavoro si occupa di tutti i processi individuali e collettivi di tipo cognitivo, affettivo, comportamentale e relazionale che l'essere umano esercita e subisce quando svolge un'attività socialmente ed economicamente definita come "lavorativa"*
- L'attività lavorativa implica la presenza di un lavoratore, ma anche la **contemporanea presenza** (reale o simbolica) di una **controparte** (cliente, datore di lavoro, azienda, organizzazione, ecc. ecc.), con la quale il lavoratore deve **interagire** sulla base di **regole, norme, ruoli, mansioni**, ecc. esplicite o implicite. Nella maggior parte dei casi, ma certo non sempre (col telelavoro ad esempio questa fattispecie diventa diffusa) l'attività lavorativa implica anche l'**inserimento in una struttura o organizzazione**, obbligando il lavoratore ad esercitare l'attività in un contesto predefinito ed in **sinergia e competizione** con altri
- Se tutto questo è vero, allora la pdl non ha come oggetto di intervento il "lavoratore" solamente, ma, nella maggior parte dei casi, anche il **contesto lavorativo**, l'"organizzazione" (sia essa l'azienda, l'asl, lo studio associato, ecc. ecc.)
- E allora, **a chi serve** o deve servire la pdl? In altre parole, qual è la sua "mission"? Una risposta possibile è che dovrebbe servire al lavoratore, al suo benessere, alla sua efficienza, al suo successo, alla sua realizzazione in quanto appunto "lavoratore"
- Ma sappiamo che una tale risposta è incompleta: deve poter servire anche (e spesso forse soprattutto) a chi si avvale del lavoratore ed all'organizzazione di cui fa parte in quanto appunto lavoratore
- chi è infatti il **potenziale "cliente" dello psicologo del lavoro**, se non il datore di lavoro del lavoratore, l'imprenditore, la società di consulenza, ecc.
- E quali sono gli **obiettivi** in funzione dei quali è almeno potenzialmente disposto a investire economicamente? Si possono fare molti esempi come : *Migliorare la sicurezza, modificare i comportamenti, verificare le capacità, aumentare la motivazione, aumentare l'efficienza, incentivare meglio, misurare il cosiddetto "clima organizzativo", diminuire i conflitti, migliorare la comunicazione,*

diminuire lo stress, prevenire il mobbing, adattare il lavoratore alle nuove tecnologie o viceversa, ecc. ecc.

- La pdl viene percepita come **utile** e quindi come degna di rappresentare un investimento di risorse economiche se garantisce a chi impiega il lavoratore maggiore **efficienza, produttività, benessere o immagine percepita** (dove il benessere non è necessariamente al primo posto della gerarchia), e deve garantire tali risultati sia al lavoratore che all'organizzazione nella quale quest'ultimo è inserito
- Ma se la pdl deve misurarsi con queste **richieste così diverse e così specifiche**, allora ritorniamo alla domanda di prima : lo psicologo del lavoro deve essere esperto di valutazione ed assessment, di sicurezza, di comunicazione, di negoziazione, di conflitto interpersonale, di dinamiche di gruppo, di modificazione degli atteggiamenti e del comportamento, di sistemi incentivanti, di questionari, di test, ecc. ecc., un "tuttologo" quindi?
- La risposta a questa domanda credo possa essere una sola : *Sì* e *No*. *No*, perché nessun singolo professionista può essere veramente competente in tutte queste tematiche (mentre può diventare uno specialista in alcune di queste). *Sì*, perché lo pdl, oltre ad avere **conoscenze di base** in tutte le tematiche che ho menzionato ed una **particolare competenza** in una o più di queste, deve conoscere molto bene il **contesto dei suoi clienti**, e questo contesto è di solito l'azienda, l'organizzazione, la società di consulenza che lo paga per aumentare appunto l'efficienza, il benessere o la qualità dell'immagine
- E vengo ora al punto cruciale : **lo psicologo del lavoro si deve differenziare dai suoi colleghi di altre specialità soprattutto per la conoscenza che ha dei meccanismi, dei ruoli, delle mansioni e delle modalità organizzative che tipicamente vigono in azienda. Deve sapere un po' di economia, un po' di marketing, un po' di diritto del lavoro, ecc. ecc. Deve poter condividere un codice ed un linguaggio con i propri clienti, deve sapere (che metta mano alla sicurezza, all'assessment, alla comunicazione o a quant' altro ancora) che sta toccando una parte soltanto di un macchinario molto complesso, il cui funzionamento deve almeno superficialmente conoscere**
- La formazione dello pdl dovrebbe quindi comprendere:
  1. Una almeno **discreta conoscenza del mondo aziendale e produttivo**, delle sue regole, delle sue articolazioni interne ed esterne (ruoli, mansioni, posizioni, ecc.)
  2. Una **buona conoscenza e competenza in almeno un settore specifico** di intervento (risorse umane, valutazione/assessment, clima aziendale, sicurezza, sistemi incentivanti, marketing, comunicazione, negoziazione, formazione, ecc.)
  3. Una **buona conoscenza della lingua inglese e dell'informatica applicata** all'analisi, alla presentazione ed alla organizzazione dei dati
  4. Un'idea non troppo approssimativa delle **necessità attuali di aziende ed organizzazioni**, idea che deve premettere una presentazione mirata e convincente dei servizi che la psicologia del lavoro può offrire. Possiamo tranquillamente definire questo punto come "la capacità di fare marketing dei propri servizi"

Merita una particolare menzione la **funzione di formatore** che lo psicologo dovrà sempre più assumere nei settori di particolare rilevanza psicologica (comunicazione, anche interculturale, training di abilità relazionali/comunicative/di vendita, training sulla sicurezza

sul posto di lavoro, ecc.). Essere formatori richiede la **padronanza di speciali tecniche** ed approcci, nonché di particolari modalità di presentazione, le quali non possono e non devono assolutamente essere improvvisate.

- I **limiti** di cui soffre la figura professionale dello psicologo del lavoro sono contemporaneamente limiti di **immagine**, di **conoscenza/competenza** e di **atteggiamento mentale**

Andiamo con ordine:

1. **Immagine:** lo psicologo viene associato dall'opinione pubblica (e quindi anche dagli operatori del mondo aziendale e della consulenza) al disagio, alla sofferenza, a problematiche psichiche e/o sociali. Il pubblico non sa che la scienza psicologica si occupa anche (e queste sono poi in definitiva anche le sue radici) di apprendimento, motivazione, comunicazione, benessere, atteggiamenti/opinioni, ergonomia, ed altro ancora. Se ciò fosse reso noto e venisse creata un'associazione fra queste potenzialità della psicologia e le concrete e quotidiane esigenze del mondo aziendale (sicurezza, efficienza, motivazione, benessere, gestione del conflitto, comunicazione interculturale, gestione dell'emergenza, gestione delle risorse umane, negoziazione, ecc.) le competenze dello pdl diventerebbero finalmente spendibili in alternativa ad altre professioni. Al contrario altre professioni vengono strettamente associate al mondo aziendale ed organizzativo (ingegnere, economista, ecc.)
  2. **Conoscenza/Competenza:** lo psicologo viene attualmente formato dall'università in funzione di bisogni di tipo clinico-assistenziale, colludendo con la più o meno conscia motivazione dell'80% circa degli studenti che si iscrivono a psicologia. Il cosiddetto "indirizzo" lavoro ed organizzazione consiste molto spesso in due o tre esami che non bastano lontanamente a conferire quelle particolari nozioni generali o specifiche che permettano allo studente di avere anche solo una vaga idea della realtà aziendale e consulenziale. Se a tutto ciò si aggiunge la relativa scarsità e inadeguatezza di tirocini mirati nelle aziende e nelle organizzazioni produttive nonché la pressoché totale assenza di possibilità formative postuniversitarie, il quadro della formazione diventa a dir poco desolante
  3. **Atteggiamento mentale:** L'atteggiamento di base ed i valori dello psicologo del lavoro e dell'organizzazione non possono e non debbono essere di tipo prevalentemente clinico-assistenziale. Cercherò di spiegare le ragioni di questa affermazione
- Lo pdl deve **attivamente cercare i propri clienti**, convincendoli che le proprie competenze miglioreranno l'efficienza dell'organizzazione, diminuiranno i costi (economici, sociali, di immagine) ed aumenteranno il benessere individuale e collettivo. L'atteggiamento clinico e curativo invece tende ad "aspettare" che il cliente sia sufficientemente motivato (leggi: stia abbastanza male) da rivolgersi al professionista
  - Nella psicologia del lavoro di solito il **cliente** e committente non è il lavoratore, ma **l'imprenditore** o la società di consulenza o l'organizzazione
  - L'**oggetto diretto dell'intervento** non è di solito una persona, ma una **procedura**, un **metodo**, un **gruppo**, un **sistema**

- Il cliente (committente) non è una **singola persona**, ma una **realtà organizzativa complessa** con regole e gerarchie predeterminate
- Gli obiettivi dell'intervento vanno non solo **presentati, resi appetibili e "venduti"**, ma anche specificati e concordati, nonché resi **verificabili a posteriori** (allo scopo di poter dimostrare il risparmio economico ed umano derivante dall'investimento fatto sull'intervento effettuato)
- Le tecniche ed i metodi utilizzati devono potersi **adattare al contesto**, alle regole ed alle gerarchie/funzioni esistenti all'interno dell'organizzazione

Quale strategia seguire dunque per il futuro della psicologia del lavoro?

1. Corretta informazione agli studenti di psicologia sugli obiettivi e sulle specificità della pdl
2. Maggiore specializzazione già all'interno dei corsi universitari
3. Tirocini mirati ed adeguati all'attività futura
4. Master di specializzazione postuniversitaria
5. Diffusione a livello di opinione pubblica ed a livello di associazioni imprenditoriali (aziende, enti pubblici e privati, società di consulenza, agenzie di lavoro interinale, ecc.) della conoscenza delle potenzialità della pdl. Il ruolo dell'Ordine in questa operazione appare non solo utile, ma assolutamente necessario
6. Indagini conoscitive mirate ai potenziali utenti di pdl per accertare gli attuali bisogni non ancora soddisfatti da altre professionalità (o comunque perseguibili più efficacemente da parte degli psicologi)

Un'ultima osservazione : attualmente in Lombardia vi è forte richiesta di psicologi per operazioni di valutazione/selezione/assessment, nonché per l'esecuzione di indagini di mercato. Le altre potenzialità (risorse umane, sicurezza, clima, formazione) sono non solo trascurate (perché non note), ma purtroppo appannaggio di altre figure professionali (ingegneri, architetti, economisti, ecc.). Una forte azione promozionale della pdl deve avere come obiettivo anche una visione dello pdl come professionista adatto a gestire non solo singole e puntuali operazioni (assessment, formazione, ecc.), ma anche e soprattutto ad assumere ruoli di responsabilità nel complesso e variegato settore delle Risorse Umane.