



Sintesi del lavoro del Gruppo Psicologia del lavoro e delle organizzazioni: *Una storia durata 8 anni*

a cura di **Barbara Bertani**

È con immenso piacere che redigo questo documento che rappresenta la storia del gruppo di lavoro in Psicologia del Lavoro e delle organizzazioni nato nel 2017 quando Luca Longo si è ritirato come Referente del gruppo e mi ha lasciato questa eredità in cui, prima di pensare a cosa fare, ho immaginato quali persone coinvolgere.

Scelta non facile visto le numerose colleghe e colleghi formati e competenti in questo campo. La mia "scelta" è stata quella di pensare a un gruppo che rappresentasse colleghe e colleghi del settore e che possedesse competenze sia accademiche sia professionali.

È così che il gruppo si è formato con:

Prof. Lozza Edoardo

Prof. Ripamonti Silvio

Dott. Benetti Michele

Dott. Massaro Massimiliano

Dott. Stefano Gheno

Dott. Paolo Lanciani.

Abbiamo iniziato insieme questo viaggio dandoci come finalità quella di *leggere* i bisogni emergenti nel contesto in cui operavano le psicologhe e gli psicologi del lavoro e delle organizzazioni e con l'obiettivo di *creare sinergia* e riflessioni aiutati anche da figure che lavoravano in questo ambito, ma non solo. Il nostro gruppo ha sempre cercato di introdurre sguardi altri consapevole del fatto che solo grazie alle sinergie con altre professionalità è possibile intervenire in contesti complessi e variegati.

Ricordo ancora il primo evento, nel 2019, in cui abbiamo organizzato una serata sullo Smart Working, prima della pandemia, che ha visto la partecipazione della Dott.ssa Michela Martinengo e di un consistente numero di colleghe e colleghi che ci ha aperto un mondo affrontando il tema di come la proposta del lavoro agile potesse rispondere a bisogni sia del lavoratore sia dell'azienda.

In seguito, nel 2020, il gruppo di lavoro ha indagato quali nuovi profili professionali stessero emergendo nell'ambito professionale, le differenti metodologie e gli strumenti anche in riferimento alle nuove tecnologie emergenti e ai nuovi ambiti di intervento per progettare eventi a tema.

E', però, nel 2021 con il Covid che anche il nostro gruppo si è trovato a vivere quelle situazioni che tutti noi abbiamo conosciuto quali l'isolamento, il lavoro da remoto, le riunioni online e che ci hanno interrogato rispetto a quali problemi stavano vivendo le organizzazioni e i lavoratori, quali erano le nuove competenze richieste e le nuove skills necessarie per il lavoratore ma anche per la psicologa e lo psicologo del lavoro che andava a confrontarsi con nuove rappresentazioni del lavoro e nuovi servizi per far fronte alle forti situazioni di disagio dei lavoratori. È così che è nata l'idea di fare degli approfondimenti su quali erano le buone prassi, di prevenzione e/o intervento che le



organizzazioni avevano messo in atto dopo le situazioni di stress causato dal Covid-19. Ci siamo interrogati su come era possibile pensare l'intervento psicologico come fattore protettivo e preventivo per il lavoratore e per le organizzazioni e se era possibile valorizzare il professionista psicologo come promotore di salute organizzativa cercando di promuovere connessione tra aziende, associazioni di categoria e l'Ordine degli Psicologi. Abbiamo approfondito quali erano i bisogni dei lavoratori dopo la pandemia; quali competenze erano richieste e quali i nuovi ambiti di intervento si andavano a declinare e, per fare questo, abbiamo svolto una serie di interviste (che trovate sul sito nel nostro Gruppo di Lavoro) interrogando alcuni professionisti quali: Barbara Bertani, Michele Benetti, Stefano Gheno, Chiara Gritti, Massimiliano Massaro, Paolo Lanciani, Giulia Provasoli.

È stato nel 2022 che il Gruppo di lavoro ha voluto progettare e realizzare, attraverso la narrazione di esperienze nell'ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, facendo riferimento a iniziative "psico-imprenditoriali" e considerando questo utile per iscritte e iscritti, raccontare attraverso delle testimonianze alcuni progetti professionali realizzati. Abbiamo voluto spaziare in differenti contesti (clinici, aziendali, formativi, ecc.) proprio per ampliare e sottolineare quanto la formazione psicologica potesse diventare un trampolino di lancio per iniziative imprenditoriali. Questo obiettivo l'abbiamo raggiunto creando un Ebook digitale (che trovate nel sito OPL sotto il GdL Psicologia del lavoro) in cui alcuni professionisti, generosamente, hanno condiviso la loro esperienza di imprenditori descrivendola e fornendo una serie di suggerimenti e riflessioni relative al loro percorso personale e professionale. Mi piace ricordarli qui avendo fatto parte della nostra squadra di lavoro:

Dott.ssa De Stefani Danila
 Dott.ssa Casa Francesca
 Dott.ssa La Franceschina Chiara
 Dott. Mancini Andrea
 Dott. Scatolini Ezio
 Dott.ssa Mirizzi Cassandra
 Dott.ssa Zirpoli Serena
 Dott. Rossi Michele
 Dott.ssa Paola Favarano
 Dott. Malerba Diego
 Dott.ssa Camilla Colucci

È poi nel 2023, che il gruppo ha deciso di costituirsi come un Osservatorio sulla Psicologia del lavoro approfondendo quali opportunità future per psicologhe e psicologi del lavoro stessero emergendo e identificando alcune tematiche particolarmente importanti in quest'ambito che sono state proposte alla Casa della psicologia, tornando in presenza con la presentazione di casi concreti che hanno trattato i seguenti argomenti:

- *Il conflitto tra rischio e opportunità in diversi contesti organizzativi* coordinato da Silvio Ripamonti con testimoni quali: Massimiliano Massaro, Paolo Lanciani e Antonella Granaldi.



- *Soste veloci per (non) apprendere nelle organizzazioni?* Coordinato da Barbara Bertani con testimoni quali: Stefano Gheno, Michele Benetti, Elena Panzeri, Sonia Pomero.
- *Quale utilizzo dell'intelligenza artificiale nelle organizzazioni?* coordinato da Silvio Ripamonti con testimoni quali: Andrea Gaggioli, Andrea Cardillo, Francesca Quintiliani, Francesco Bianchi, Marta Noschese.

Infine nel 2024 abbiamo proposto un evento alla CdP che affrontava il tema:

- *Selquanto gli assessment sono compatibili con la diversità e l'inclusione?* Con testimoni quali: Breschigliaro Federico, Maria Grazia Fagioli, Francesca Puddu.
- *Psicologia e sostenibilità nelle organizzazioni: opportunità e sfide professionali* Con testimoni quali: Edoardo Lozza, Luca Vecchio, Irene Recchia, Riccardo Zuffo, Harriet Pinel.

Infine abbiamo voluto chiudere la nostra esperienza con un laboratorio grupppale per confrontarsi e riflettere sui gruppi come dimensione, strumento e oggetto di lavoro professionale dal titolo: *I gruppi di lavoro nelle organizzazioni di oggi: criticità e novità* che ha visto la partecipazione di tutti i partecipanti al Gruppo di lavoro e numerose colleghe e colleghi che, insieme a noi hanno svolto una serie di interessanti riflessioni relativi a come i gruppi di lavoro si stanno modificando in questo periodo storico.

Nell'ultimo incontro alla Casa della psicologia la collega Marta Piria ed io abbiamo anche presentato un lavoro svolto per esplorare quali tematiche i gruppi di lavoro sulla Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni (PLO) nei diversi Ordini regionali hanno sviluppato e quali azioni hanno messo in atto per identificare i bisogni emergenti di questo ambito. Questa attività ha implicato un'analisi testuale tematica dei contenuti pubblici, pubblicati sui siti web (ultimo check: 20 settembre 2024) dei diversi Ordini Regionali (21, Trento e Bolzano hanno Ordini separati), focalizzata sulle attività dei Gruppi di Lavoro di PLO negli ultimi 5 anni (2019-2024) e alcune interviste ai Referenti dei gruppi di lavoro. Su 21 Ordini Regionali, sono stati identificati attraverso le informazioni disponibili su sito web 8 Gruppi di Lavoro dedicati alla Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni in attività (Lazio, Veneto, Emilia Romagna, Marche, Lombardia, Sicilia, Liguria, Campania); 2 gruppi che, analizzando i siti web, non mostrano attività negli ultimi 5 anni (Calabria, Toscana): 11 Regioni senza Gruppi di Lavoro dedicati alla Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni segnalati su sito (Friuli, Umbria, Calabria, Valle d'Aosta, Puglia, Abruzzo, Basilicata, Trento, Bolzano, Piemonte, Molise).

Segue una breve sintesi delle questioni emerse dall'analisi dei siti, per poi riassumere le principali tematiche emerse dai key informant (Si ringrazia per il contributo Marco Vitiello e Priscilla Dusi).

Gruppi di Lavoro: per il lavoro e le organizzazioni

Le principali **tematiche di ambito lavorativo e organizzativo** sviluppate dagli Gruppi di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni attivi a oggi sono:

1. **Benessere organizzativo:** contenuti e iniziative sul tema del *miglioramento della qualità della vita lavorativa*, ad esempio work-life balance, gestione dei rischi psicosociali.
2. **Diversity e Inclusion:** contenuti e iniziative sulla *valorizzazione delle diversità e*



dell'*inclusione* all'interno delle organizzazioni, come politiche attive e pratiche di diversity management, temi di parità ed equità.

3. **Capitale umano: sviluppo professionale e orientamento:** contenuti e iniziative per la gestione e comprensione dell'esperienza delle persone in ambito lavorativo, quali processi di formazione, riorientamento professionale e valutazione delle competenze.
4. **Gestione del cambiamento:** contenuti attinenti la *gestione dei cambiamenti al lavoro*, ad esempio processi di apprendimento organizzativo, passaggi/relazioni inter-generazionali.
5. **Innovazione e tecnologie sul lavoro:** contenuti focalizzati sull'adozione, impatti e gestione di *nuove tecnologie e pratiche innovative*, come intelligenza artificiale, digital learning, smart working.
6. **Sicurezza e salute sul lavoro:** contenuti focalizzati sulla *salute e sicurezza di lavoratrici e lavoratori*, ad esempio valutazione dei rischi psicosociali, strategie per affrontare aggressioni e in ambito lavorativo.

Gruppi di Lavoro: per la professione in PLO

Tre filoni di sviluppo sono invece emersi relativamente a iniziative comunicate su sito relative allo *sviluppo della professione psicologica in ambito lavoro e organizzazioni*:

1. Valorizzazione come professione di supporto e sviluppo organizzativo e lavorativo

I gruppi di lavoro hanno curato iniziative e azioni centrate sul tema della promozione del ruolo della PLO all'interno delle organizzazioni, evidenziando l'importanza della professione psicologica in contesti lavorativi e organizzativi.

“Esempi di contributi: mappatura Regionale, accordi con enti e progetti multi-stakeholdership, sensibilizzazione verso stakeholder su contributo PLO in gestione del personale, del cambiamento e delle transizioni lavorativo-organizzative, della sicurezza e salute, dell'apprendimento...”

2. La professione post-COVID-19

I Gruppi di Lavoro hanno elaborato contenuti che esplorano come la PLO possa affrontare le sfide legate al benessere psicologico dei lavoratori in seguito alla pandemia, inclusi nuovi approcci, setting e strategie.

“Esempi di contributi: eventi, articoli e progetti dedicati a lavoro ibrido/setting ibridi, utilizzo tecnologie e strumenti/piattaforme, sviluppo traiettoria professionale e benessere/malessere, burnout, nuovi approcci alla formazione e comunicazione...”

3. Formazione e sviluppo professionale

I Gruppi di Lavoro hanno lavorato sulla formazione e sullo sviluppo professionale per



psicologhe e psicologi del Lavoro e delle Organizzazioni, in particolare sull'adattamento e l'innovazione di approcci e pratiche a contesti in evoluzione costante.

“Esempi di contributi: eventi, articoli e progetti di riflessione su processi e strumenti di assessment; strumenti e setting gruppal/individuali; nuovi spazi applicativi della professione, risvolti deontologici...”

I Gruppi di Lavoro visti dall'interno: L'esperienza dei Key Informant

Dall'analisi tematica delle interviste a key informant membri di Gruppi di Lavoro PLO, sono emerse alcune questioni aperte in termini di identità professionale e ordinistica, in particolare relative a sfide e bisogni professionali, competenze e risorse, scenari attuali e futuri.

In termini di **sfide e bisogni** di chi esercita la professione dal punto di vista ordinistico, il tema della legittimazione e del riconoscimento professionale è emerso in termini di necessità di una maggiore consapevolezza (*“Una sfida è la legittimazione della figura nelle organizzazioni, far riconoscere lo psicologo e la psicologa del lavoro alla stregua del medico del lavoro in termini di rappresentazione a livelli di gestione del disagio, ma anche a integrazione in ambiti di formazione su sicurezza ed HR”*) e applicazione di specificità di ambito PLO (*«Serve attenzione a non cavalcare mode come risposta alla necessità di innovazioni. Ok l'aggiornamento di modelli statici di aule da 8 ore ora poco gestibili, ma senza dimenticare la funzione organizzativa della psicologia del lavoro e un lavoro più politico»*).

Altri bisogni citati come rilevanti sono maggiore collaborazione multiprofessionale/disciplinare; attenzione alle eredità/conseguenze del COVID-19, in particolare su tematiche di gestione risorse umane, di significato del lavoro, e di benessere lavorativo (*“Sono emerse sfide per noi da raccogliere, cambiando le leve delle risorse umane, tra scenari post-COVID, assunzioni e grandi dimissioni... il match con l'azienda, il significato del lavoro per i giovani lavoratori e lavoratrici...”*).

In termini di **risorse e competenze professionali** dalla prospettiva degli Ordini, emergono aspetti su cui i key informant riferiscono l'importanza di valorizzare e sviluppare consapevolezze e iniziative.

In termini di competenze e risorse da valorizzare maggiormente, emergono l'approccio ai processi organizzativi, in particolare in termini di gestione consulenziale, capacità di analisi della domanda e dei contesti (*“Servono corsi sulla consulenza in università per imparare a lavorare sulle relazioni complesse. Lavoro sul contenuto ma non su relazione, vendersi, capire cliente, relazionarsi con le diverse figure, comunicazione, non solo relazione duale paziente psicologo”*) e riferimento consapevole al Codice Deontologico, soprattutto in termini di accoglienza di giovani psicologi e nuove psicologhe nell'Ordine (*“Fondamentale la valorizzazione di un posizionamento che gli psicologi possono avere! Spesso i giovani non si iscrivono all'Ordine e non vengono riconosciuti”*).

Alcuni ambiti tematici sono invece indicati come aree dove il bisogno è di sviluppo di competenza sia all'interno delle organizzazioni (*“Nel team ci deve essere un parere autorevole psicologico, una competenza psicologica all'interno del team”*) sia in termini di collaborazione multiprofessionale e multidisciplinare. In particolare, vengono citati AI e digital (*“intelligenza artificiale e digital sono temi anche dove si vede una carenza di competenza nostra*



ridotta! C'è paura, talvolta si aberra proprio il digitale nella professione. Serve un lavoro interno di aggiornamento culturale e di competenze per poi dire: ora non hai più paura, sii owner e fai consulenza su qualcosa su cui dialoghi con i tecnici, non solo tu!"), ma anche "soft skills manageriali, applicate non teoriche" e "Insegnamenti su parità di genere e inclusione".

La relazione tra Ordini e la costruzione dell'identità e percorso professionale di chi esercita/si appresta a esercitare oggi la professione psicologica in ambito lavoro e organizzazione viene raccontata in termini di aspetti di novità in via di sviluppo (es. laurea abilitante, iniziative di sensibilizzazione in università) e di continuità critica rispetto al posizionamento di psicologi e psicologhe PLO all'interno degli Ordini, caratterizzato da assenza, rinuncia e percezione di scarsa rilevanza dell'appartenenza a un Ordine.

"L'Ordine è poco interessato agli psicologi del lavoro perché sono una parte poco presente. La consiliatura a termine quest'anno aveva 1 psicologo del lavoro su 12... L'Ordine tende a far presenziare persone della consiliatura come rappresentati a eventi. Con 1 su 12 difficile essere molto presenti."

L'esperienza dei Gruppi di Lavoro di PLO si pone in continuità con tali criticità (*"siamo un po' volontari"; "Si risponde a occasione, non si progetta in avanti"*) pur costituendo uno spazio di possibilità, in particolare nel «tutelare, promuovere, valorizzare».

Scenari aperti critici sono individuati nella necessità per gli Ordini di lavorare in modo più connesso su "Azioni interregionali diffuse", così come una attenzione a possibili integrazioni tra diversi approcci psicologici (*"Ci sono bandi su temi di supporto a malati e operatori, che possono beneficiare di competenze cliniche ma anche di competenze organizzativo-istituzionali. Perché non integrare una matrice clinica e una organizzativa?"*) e sulla deontologia professionale (*"Temi deontologici, di collusione... sono richieste che non arrivano solo ai giovani e su cui dovremmo lavorare tutti".*)

In particolare sul tema del codice deontologico, si rileva un contrasto tra la sensibilizzazione proposta sui giovani come risorsa e aspetto di competenza professionale ed elementi di scenario attuale (*"Le Aziende non chiedono così tanto iscrizione all'Ordine. Conta avere 5 anni di esperienza lavorativa nel settore per alcune realtà."*)

Infine attraverso 30 colloqui a psicologhe e psicologi del lavoro si è cercato di comprendere il valore differenziale dello psicologo nell'ambito delle organizzazioni, esplorare come i principi etici e deontologici della professione possano essere declinati nelle organizzazioni e indagare la percezione di appartenenza e vicinanza alla comunità professionale degli psicologi del lavoro.

Grazie a un'analisi interpretativo-fenomenologica dei colloqui possiamo concludere che la maggior parte degli intervistati attribuisce allo psicologo e psicologa del lavoro la capacità di avere uno sguardo sulla complessità: tenere a mente e, contemporaneamente, essere sensibile sia a bisogni dell'organizzazione che della persona.

"Io credo che parte del nostro lavoro sia quello di riuscire ad accendere la luce e a puntarla su quegli aspetti che la persona o il gruppo in quel momento non nota, e che sono importanti da tenere presente, proprio come risorse da attivare per un benessere collettivo (...)" (citazione di un HR Manager)



Emerge che l'esercizio della comprensione di sé stessi e lo stabilire dei confini come professionista permette la costituzione di un'identità professionale solida che garantisce l'esplicitarsi di un comportamento etico e competente del proprio intervento. La tensione tra etica della professione psicologica e mondo delle organizzazioni è, comunque, molto presente negli psicologi del lavoro. I principi del Codice Deontologico, espressione del legame con la comunità professionale, sembrano essere interiorizzati come guida nel lavoro quotidiano. L'identità di psicologa e psicologo sembra però più fondata sulla persona che sull'appartenenza con la comunità professionale che non sembra, da oggi, essere occasione di incontro, dialogo e sviluppo di coesione sociale per gli psicologi del lavoro.

“La cura... l'obiettivo deve essere il prendersi cura senza necessariamente mostrarla, però avere sempre come principio cardine... cura di persone, delle relazioni, ma anche dell'organizzazione stessa (citazione di un HR Manager)”.

Quasi l'unanimità dei partecipanti riporta una bassa appartenenza all'albo, motivando questa percezione con un basso interesse da parte di esso per la psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Si registra un vissuto di frustrazione e una percezione di trascuratezza da parte della comunità professionale verso gli psicologi del lavoro e delle organizzazioni.

L'albo è molto improntato alla clinica, gli ECM stessi proposti dall'albo sono molto improntati alla clinica e quindi mentre il lato clinico è assolutamente diciamo supportato e sostenuto, il lato organizzativo, ad oggi, nonostante sia iscritta da un po' di tempo, non lo è mai stato (citazione di un HR Manager).

Concluderei questo documento ricordando che abbiamo fatto il possibile per garantire che il nostro lavoro potesse rappresentare la comunità professionale che è alla base della nostra stessa professione sapendo che c'è ancora molta strada da fare.

Ci auguriamo di avervi dato conoscenze e riflessioni che possano servire per il vostro futuro personale e professionale e questo grazie al contributo generoso di tutti i partecipanti del gruppo, dei testimoni che con noi hanno progettato le tappe di questo percorso, di tutte e tutti i partecipanti ai differenti eventi, che ringraziamo per il tempo trascorso con noi.

Prof.ssa Barbara Bertani

Consigliera dell'OPL e coordinatrice del Gruppo di Lavoro -Osservatorio sulla Psicologia del Lavoro