



LO PSICOLOGO DEL LAVORO, DELLE ORGANIZZAZIONI E DELLE RISORSE UMANE

Di **Manuela Rossini**, **Psicologa del Lavoro, People**

La Psicologia del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane rappresentano i tre ambiti di ricerca e intervento psicologico inerenti al lavoro.

La Psicologia del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane ha una forte impostazione interdisciplinare correlandosi sia con altre discipline psicologiche (ad esempio, Psicologia cognitiva, della formazione, dell'orientamento) che con discipline non psicologiche come le Scienze economiche, dell'organizzazione, del management, e la Medicina del lavoro.

Essa fa riferimento alle relazioni tra persona, lavoro e contesti organizzativi con riguardo ai fattori personali, interpersonali, psicosociali e situazionali che intervengono nella costruzione delle condotte individuali e collettive. Lo psicologo delle risorse umane si occupa della gestione delle persone relativamente al lavoro: orientamento, reclutamento, selezione, inserimento lavorativo, formazione, motivazione, valutazione, ecc. Lo psicologo del lavoro si occupa prevalentemente di analizzare, progettare e valutare un determinato lavoro; il focus sarà quindi indirizzato verso: ergonomia, condizioni ottimali di esecuzione dei compiti, assessment di skill e sviluppo di competenze, valutazione di fonti e processi di insoddisfazione e disagio lavorativo, condizioni di insicurezza, ecc.

Lo psicologo delle organizzazioni si occupa generalmente di analizzare e migliorare il funzionamento dei gruppi di lavoro e delle relazioni tra gruppo; in questo caso il focus è concentrato principalmente sui fattori psicosociali che influenzano il funzionamento organizzativo, comunicazione, clima organizzativo, culture organizzative e dinamiche di gruppo. Le loro specifiche responsabilità professionali in questi tre grandi ambiti riguardano la ricerca di base e sul campo, lo sviluppo e l'applicazione di conoscenze psicologiche nonché gli interventi correttivi, progettuali e di soluzione dei problemi a livello individuale, di gruppo e di organizzazione.

Le principali funzioni dello psicologo del lavoro sono:

- **selezione, valutazione e orientamento** delle persone;
- **formazione e sviluppo** delle persone;
- condizioni di lavoro, **salute e benessere**;
- organizzazione e sviluppo delle **risorse umane**;



Dott.ssa Manuela Rossini

Psicologa del Lavoro e
Operation Manager in
ASkonsulting srl.

Ha conseguito il titolo di
Dottore di Ricerca in
Psicologia Generale e
Clinica presso l'Università
degli Studi di Bologna, ha
conseguito un
Perfezionamento in
Psichiatria Occupazionale.

Progetta e coordina per
aziende del settore pubblico
e privato interventi sui temi
HR Organization e
Psychosocial Risk Factor.

Formatore senior per
POLGAI Polizia di Stato sulla
Valutazione Rischio Stress
Lavoro Correlato.

Membro fondatore
dell'Osservatorio sul
Benessere Organizzativo e la
Promozione della Salute e
culture della materia in
Psicologia del Lavoro presso
Università degli Studi di
Brescia.

Tra le principali attività caratteristiche dello psicologo del lavoro ricordiamo:



a) costruzione, standardizzazione e applicazione di **strumenti specifici** per la rilevazione di abilità, attitudini, motivazioni, aspettative, performance e atteggiamenti (test, questionari, scale di atteggiamento, ecc.);

b) **diagnosi** delle caratteristiche di personalità e valutazione delle caratteristiche personali, delle risorse

psicosociali, dei bisogni e delle aspettative mediante strumenti quantitativi (inventari, questionari, test) e qualitativi (osservazione diretta, colloqui clinici, intervista narrativa, focus group, ecc.);

c) analisi dei compiti, del lavoro e **organizzativa**;

d) analisi dei climi psicosociali (funzionali anche alla progettazione di ambienti organizzativi efficienti, di metodi di lavoro e di modalità comunicative efficaci);

e) implementazione di interventi per la gestione e valorizzazione delle **risorse umane** (selezione, valutazione individuale e di gruppo, delle prestazioni, interventi di sviluppo e counselling di carriera);

f) valutazione delle **dinamiche intra-gruppo** e programmi di intervento per potenziare i gruppi di lavoro e per mediare i conflitti sul posto di lavoro;

g) **sostegno** in situazioni di cambiamento di lavoro, perdita del lavoro e reinserimento professionale, ecc.;

h) assessment del fabbisogno formativo a livello di gruppo o di parte dell'organizzazione, mediante tecniche di analisi del lavoro e **analisi organizzativa** (ad esempio, SWOT e Gap analysis);

i) valutazione ergonomica dell'adeguatezza degli strumenti di lavoro;

l) valutazione dei rischi psicosociali, con particolare riguardo allo stress lavorativo, e interventi per la **salute e sicurezza** nei posti di lavoro;

m) realizzazione di indagini di mercato, rilevazioni qualitative o quantitative di dati psicosociali (ad es. con sondaggi);



- n)** consulenza per lo sviluppo e il coordinamento delle diverse attività di comunicazione esterna destinate a pubblicizzare e promuovere il marchio, i prodotti e i servizi di un'organizzazione;
- o)** consulenza per il miglioramento della comunicazione interna all'organizzazione, funzionale al miglioramento delle prestazioni del personale, delle relazioni di lavoro, del coinvolgimento, del **clima** di fiducia e partecipazione;
- p)** Progettazione e realizzazione di attività di sperimentazione, ricerca e didattica nell'ambito delle specifiche competenze caratterizzanti il settore e ai sensi della L.56/1989.



Tempo previsto di lettura 5 min.

SOSTENIBILITÀ: LA CHIAVE PER SALVAGUARDARE IL PIANETA.

Di **Anna Pasotti**, Sales&Marketing Manager ASkonsulting

La sostenibilità è un tema che interessa sempre più le aziende a livello mondiale. Sempre più oggi infatti le politiche ambientali e il mondo economico vanno a braccetto, in stretta correlazione l'uno con l'altro. I cambiamenti sociali, ambientali ed economici richiedono infatti a tutte le aziende di cambiare mentalità e farsi portatori di questi nuovi valori, in caso contrario sarà impossibile stare al passo con i tempi e sopravvivere.

Si tratta di temi che toccano tutte le aziende, di qualsiasi dimensione, settore e nazionalità, in quanto è in gioco la sopravvivenza del nostro intero pianeta. Le politiche economiche e ambientali incidono pesantemente sulla produttività delle singole aziende, per questo motivo l'economia circolare assume un'importanza fondamentale. La logica infatti non è più quella dell'economicità, ma, piuttosto, quella della sostenibilità.



Le nuove tecnologie facilitano il passaggio a questa nuova tipologia di cultura organizzativa, tramite i mezzi della domotica e della robotica, nella direzione di una produzione e consumo sempre più responsabili. E' inoltre importante che si attivino dei processi informativi e comunicativi

che consentano la diffusione di questa nuova cultura aziendale: l'informazione deve essere rigorosa e fondata scientificamente, basandosi sui progressi e sulle nuove scoperte scientifiche riconosciute; la comunicazione deve avvenire tramite l'attivazione dei bilanci di sostenibilità, effettuati con criteri e regole serie, non soltanto come obblighi o strategie di marketing. L'Italia ha dei grandi punti di forza in campo ambientale, in quanto si posiziona nei primi posti tra i produttori di energia rinnovabile a livello mondiale. Studi dimostrano che circa il 40% dell'energia elettrica italiana è prodotta da fonti rinnovabili; inoltre l'Italia è

all'avanguardia a livello internazionale in campo di bonifiche e depurazioni, oltre che nel settore dell'ecodesign. Questi buoni risultati raggiunti dal Paese italiano sono dovuti anche alle numerose agevolazioni previste per le aziende, tra cui si ricordano:

- Agevolazioni del 25% per la ricerca di prodotti ambientali di ecodesign;
- Super ammortamento del 250% per tutti i macchinari che favoriscono una produzione sostenibile;
- Strumenti compresi del programma Industria 4.0.



La sostenibilità rappresenta oggi uno dei principali indicatori valutati dagli investitori e dai consumatori stessi; sempre più gli investimenti vengono fatti su aziende "100% green", sempre più i consumatori acquistano prodotti e servizi "100% green".

Il tema della sostenibilità assume oggi una sempre maggior importanza, anche se la strada da percorrere è ancora molta e ci sono molteplici miglioramenti che è necessario apportare a livello di produzione e consumo. La sostenibilità diviene una questione etica e morale, non soltanto economica.



Si tratta di una vera e propria trasformazione della mentalità aziendale e personale, che può essere facilitata se vissuta non tanto come una necessità economica, quanto come una necessità di sopravvivenza: l'inquinamento e l'eccessivo consumo, se non gestito in maniera ponderata, porterà all'auto-distruzione del pianeta e quindi del genere umano.

E' necessario effettuare questo passo, questa svolta verso [l'economia circolare](#) per salvaguardare le proprie aziende, la propria vita e quella delle generazioni successive.



Tempo previsto di lettura 7 min.

IL MOBING: COME AVVIENE E COME PREVENIRLO

Di [Manuela Rossini](#), **Psicologa del Lavoro, People**

Il termine "mobbing" è utilizzato per indicare azioni di terrorismo psicologico e di vessazioni in ambito lavorativo; il primo a parlarne fu il famoso etologo Konrad Lorenz che osservò un comportamento di



tipo discriminatorio in un gruppo di animali che stava studiando nel 1979.

A parlarne per la prima volta in ambito lavorativo fu invece il Prof. Heinz Leyman, per descrivere condizioni di sopruso e oppressione, forme di violenza psicologica, aggressioni verbali e non, reiterate nel tempo a danno di colleghi, subordinati o superiori. Tali azioni nascono con l'obiettivo di emarginare il soggetto, divulgare dicerie sulla persona, affidare compiti squalificanti e demotivanti fino a giungere al boicottaggio del lavoro e a condotte illecite. Ormai la parola mobbing è entrata nel vocabolario comune, usata talvolta a sproposito, ma la conoscenza di questo processo è aumentata esponenzialmente nel corso dell'ultimo decennio.

Ege (2001) definisce il mobbing come un'azione duratura e perpetrata nel tempo. La vittima nella maggioranza dei casi ignora il complotto ai suoi danni perché le tecniche mobbizzanti sono infide e velate; le azioni possono comunque diventare evidenti quando sono presenti [aggressioni verbali o fisiche](#). Esse possono essere perpetrate da un singolo individuo, ma nell'ambiente di lavoro le altre persone potrebbero avere un ruolo significativo sia positivamente che negativamente infatti i CO-MOBBER sono coloro che assistono



assecondando il processo e i SIDE-MOBBER sono le persone che oltre ad assistere, collaborano aggiungendo atti mobbizzanti a loro volta. Sono molti i motivi che portano un mobber ad agire, per esempio, rancore, divertimento, sete di carriera, conflitti personali e molto altro ancora.

Mentre il mobber conquista successo, il soggetto mobbizzato rischia [patologie gravi](#) come la [depressione](#) o di prendere decisioni come l'abbandono dell'incarico. Una caratteristica peculiare del processo mobbizzante è, però, la presenza di pause e intervalli che confondono maggiormente il soggetto.



IL DOPPIO MOBBING:

In Italia, dato il forte valore dell'unità familiare. Ege ha studiato un altro fenomeno, quello del DOPPIO MOBBING: esso subentra come conseguenza del normale mobbing, quando il soggetto che subisce vessazioni ripercuote la propria rabbia nei confronti dei familiari che inizialmente cercheranno di offrirgli aiuto, ma infine, non trovando più una soluzione adeguata, potrebbero emarginare il proprio familiare e [lasciarlo solo](#) anche all'interno delle mura domestiche.

LE FASI DEL MOBBING:

Leyens, come primo studioso del fenomeno, iniziò a studiarne le fasi individuandone 4 che, però, Ege, ha ampliato per rendere lo studio più fruibile alle condizioni del paese italiano. Gli stadi individuati da Ege per la situazione italiana sono 6, anticipati da una fase 0 in cui si iniziano a manifestare dei [sintomi](#) che preparano il terreno al mobbing vero e proprio.

FASE 0: è una fase in cui il conflitto è di tutti contro tutti, spesso presente nelle aziende italiane che non si impegnano per mantenere un buon [clima aziendale](#);

FASE 1: Il conflitto muta e un soggetto specifico viene preso di mira da altri;

FASE 2: le azioni mobbizzanti iniziano a prendere piede senza, tuttavia, evidenziare sintomi o disagi conclamati ed evidenti;

FASE 3: il soggetto percepisce i primi sintomi anche a livello psicosomatico che spesso prevedono disturbi del sonno o a livello gastrointestinali insieme ad un forte senso di disagio;

FASE 4: il soggetto mobbizzato inizia a cercare una soluzione assentandosi dal lavoro o, comunque, le ripercussioni del mobbing sono evidenti nel suo operato. Questa condizione porta l'amministrazione a richiamare il soggetto che si sentirà ancora più inadeguato;

FASE 5: la salute del soggetto mobbizzato cala drasticamente con sempre più fasi depressive e sintomi di cattiva salute. L'amministrazione spesso non è consapevole del processo in atto e non riesce ad arginare la situazione, anzi, rischia di peggiorarla;

FASE 6: l'ultima e unica soluzione che il soggetto può individuare, se lasciato da solo e senza aiuto, è quella di allontanarsi dall'ambiente lavorativo tramite dimissioni, pre pensionamento o addirittura, nei casi più gravi, togliendosi la vita o progettando aggressioni verso i mobber.

CONSAPEVOLEZZA DA PARTE DELLE AZIENDE

La conoscenza dei processi di mobbing è sì aumentata nell'ultimo decennio, ma questo non basta perché spesso il valore di questo processo è svalutato o addirittura esagerato. Considerando le gravi conseguenze a cui può portare un caso di mobbing è necessario porre attenzione all'ambiente lavorativo in cui si opera e, per gli amministratori, è importante creare le basi per una buona convivenza all'interno degli edifici lavorativi. Spesso serve un occhio attento ed esperto per valutare tali situazioni che, ricordiamo, non sono assolutamente banali e scontate, ma hanno molte conseguenze che possono ripercuotersi anche sull'azienda oltre che sul lavoratore mobbizzato che, in primis, avrà bisogno di un sostegno.



Tempo previsto di lettura 10 min.



NON HAI ANCORA PENSATO AL BILANCIO SOCIALE PER LA TUA AZIENDA? COS'E' UN BILANCIO SOCIALE? COSA ASPETTI A FARLO?

Il Bilancio Sociale rappresenta lo strumento innovativo con cui raccontare ed identificare il valore aggiunto generato dalla tua azienda attraverso una visione non meramente economica.

Oggetto della rendicontazione sono, oltre alla Mission, alle strategie e ai programmi, anche l'impiego delle risorse, i risultati prodotti dall'attività dell'organizzazione e gli impatti generati.

La rendicontazione sociale è un elemento determinante nella creazione di fiducia per ogni organizzazione. Proprio per questo il Bilancio Sociale diventa uno strumento utile di coinvolgimento interno ed esterno, in grado di far riflettere sulla propria governance e implementare una comunicazione non autoreferenziale.

**RICHIEDI IL NOSTRO SUPPORTO PER
REALIZZARE IL TUO BILANCIO SOCIALE**



Un sereno Natale di Benessere a tutti

Con la presente vi informiamo che i nostri uffici

resteranno chiusi:

dal giorno 22 dicembre al 2 gennaio.

Sentiti ringraziamenti.

Per eventuali comunicazioni o richieste inviare mail a:

a.pasotti@askonsulting.it.

ASK&PEOPLE NEWS:



ASK&PEOPLE anche a Milano!

Dal 1° novembre è operativa anche la sede di Milano, venite a trovarci siamo in Viale Monza 347.

NON CI FERMIAMO MAI!



ASK NEWS:



PEOPLE



E' online il nostro nuovo sito!

Clicca qui:

www.askonsulting.it



Consulenza e Formazione
per un Management Sostenibile



PEOPLE

www.askonsulting.it