

---

Manuale cartaceo, spedito da Amazon,  
disponibile sul sito 110eLode.Net



## Indice

### **INTRODUZIONE ALLA TERZA PROVA – INDIRIZZO LAVORO**

Il caso della terza prova d'esame  
Struttura del caso – indirizzo lavoro  
Numero di tracce del caso  
Quale caso scegliere  
Lunghezza del compito e durata della prova  
Criteri di correzione

### **L'ORGANIZZAZIONE**

Definizione e modelli teorici  
Cultura e clima  
Gestione delle diversità e *policy* di inclusione  
Cambiamenti lavorativi

### **TEMATICHE DI RIFERIMENTO**

Personalità e motivazione  
Soddisfazione lavorativa  
Competenze e prestazioni  
Reclutamento, selezione e assessment center  
Orientamento professionale e placement  
Conflitto, cooperazione e negoziazione  
Stili di leadership  
Stress lavoro-correlato  
*Burnout e boreout*  
*Mobbing, bossing e straining*  
Sicurezza e benessere organizzativo  
*Il life-work balance e lo smart working*

## **STRUMENTI DI VALUTAZIONE**

**Metodi qualitativi**

**Test per il clima, la cultura e il benessere organizzativo**

**Test per la leadership**

**Test per le variabili soggettive**

**Test per le competenze**

**Test per l'orientamento e la selezione**

**Test per lo stress, il *burnout* e il *mobbing***

**Valutazione della formazione**

## **INTERVENTI**

**Presupposti e metodologie degli interventi**

**Mappatura preliminare dell'organizzazione**

**Interventi socio-tecnici**

**Interventi sulla leadership**

**Interventi per i dipendenti**

## **CASI SVOLTI**

- 1. Ricerca di venditori di city-car**
- 2. Promozione al ruolo di manager**
- 3. Prevenzione del burnout**
- 4. Reinserimento lavorativo dopo traumi**
- 5. Valutazione dello stress lavoro-correlato**
- 6. Lavoratori in cassa integrazione**
- 7. Accuse di mobbing**
- 8. Impiegati di banca insoddisfatti**
- 9. Empowerment per fasi di transizione**
- 10. Miglioramento dell'efficienza del gruppo**
- 11. Introduzione dello *smart working* in azienda**

**BIBLIOGRAFIA, CORSI E MATERIALI AGGIUNTIVI**

ISBN: 9798633741773

Edizioni 110eLode.Net

Autore: Dott.ssa Stella Di Giorgio, Psicologa e Tutor

---

Questo manuale fa parte del Kit di Preparazione 110eLode.Net che include manuali e materiali per tutte le prove d'esame.



Leggi le seguenti pagine tratte dal manuale per la seconda prova di 135 pagine, per vedere come è impostato.

## **Introduzione alla terza prova – indirizzo Lavoro**

### **Il caso della terza prova d'esame**

La terza prova è una prova pratica, in cui viene descritta una situazione problematica, vissuta da un adulto, un bambino, un anziano, una coppia, una famiglia, un'azienda (nel caso di indirizzo Lavoro), ecc. Si chiede al candidato di comprendere la situazione, attraverso tutte le risorse che ha: le conoscenze teoriche sui processi cognitivi, emotivi, sociali e familiari, le conoscenze sui principali disturbi e disagi psicologici, le conoscenze relative agli “attrezzi del mestiere”, come i test per fare una valutazione chiara del problema stesso, le conoscenze sulle modalità per intervenire.

Si tratta di conoscenze già utilizzate per la prima e la seconda prova, che quindi non dovranno essere dimenticate in seguito ad esse, ma serviranno ancora, potranno essere ancora sfruttate e valorizzate, avvicinandoti sempre di più alla pratica e trasformando davvero la tua preparazione all'esame nell'evoluzione da studente a professionista.

## L'organizzazione

### Cultura e clima

Le organizzazioni si distinguono tra loro innanzitutto per la “cultura” e il “clima” che le caratterizza<sup>1</sup>. Nella prova di indirizzo lavorativo, prima di descrivere qualsiasi intervento, è bene mappare l'organizzazione, analizzandone cultura e clima, perché sono fattori che influenzano anche la riuscita degli interventi.

**Cultura.** Il primo autore che applicò il termine “cultura” in ambito aziendale fu Jacques (1951), per indicare il controllo organizzativo effettuato attraverso modalità informali, spesso diverse da quelle ufficiali. Oggi il termine “cultura organizzativa” indica generalmente l'insieme di valori, norme, rituali, credenze, significati emozionali e condivisi di un'organizzazione.

La cultura, dunque, è un concetto più antropologico che psicologico, poiché veicola un patrimonio spesso irrazionale, ricco di ideologie e preconcetti, che l'organizzazione conserva e preserva dal cambiamento. Infatti, l'organizzazione può cambiare il suo aspetto più esteriore e visibile, ma è molto più faticoso e difficile modificare l'ideologia di fondo.

---

<sup>1</sup> Infatti, chi ha svolto lo stesso lavoro, ma in aziende diverse, può constatare che, nonostante quelle aziende operino nello stesso settore e i lavoratori svolgano la stessa mansione, all'interno le relazioni tra capi, colleghi, ecc., sono diverse. C'è un'atmosfera diversa che influenza anche il modo di svolgere la mansione, la motivazione, l'umore. Anzi, spesso chi vuole cambiare lavoro non lo fa perché stufo di quella mansione, ma perché stufo di un ambiente o in conflitto con capi e collaboratori, quindi cerca non tanto un altro lavoro, bensì lo stesso, perché ormai ha le competenze per farlo, ma in un contesto diverso.

La cultura di un'organizzazione inizia a formarsi appena nasce l'organizzazione stessa: il fondatore, infatti, modella la cultura in base ai suoi assunti che poi vengono condivisi e infine dati per scontati. In questa fase originaria, detta "fase istituyente", secondo Schein (1980) si attivano meccanismi primari di radicamento, come ad esempio il modo in cui il leader dà importanza agli eventi, in cui reagisce agli imprevisti, in cui assegna premi o recluta collaboratori. Tutte queste azioni diventano emblematiche, delineando un prototipo che poi verrà ripetuto. Nelle fasi successive della vita di un'organizzazione, ci sono invece "meccanismi secondari", come rituali, allestimento dell'ambiente, miti e leggende, valori dichiarati, che servono a rinforzare la cultura.

Una volta che la cultura si è formata e consolidata, viene trasmessa a tutti quelli che lavorano nell'organizzazione, ad esempio, attraverso eventi: alcuni accadimenti hanno infatti valore dimostrativo, ribadiscono i valori davanti ad un pubblico. Questi eventi possono essere le inaugurazioni, le cerimonie, le convention, ecc. Un altro modo di trasmettere la cultura sono le storie, cioè i resoconti del passato, ma non riferiti fedelmente, bensì enfaticizzati, esaltando personaggi, che diventano "eroi". Un altro modo ancora per trasmettere la cultura sono i simboli, quindi gli oggetti materiali o i gesti che hanno un significato profondo e comunicativo speciale.

Schein (1980) suddivide la cultura in 3 livelli.

Il primo livello è quello degli **artefatti**, rappresentato dall'ambiente fisico, dalla tecnologia, dagli oggetti tangibili, dagli strumenti di lavoro, da tutto ciò che è materiale e visibile, ma non per questo facilmente decifrabile, poiché spesso assume anche significati simbolici e comunicativi.

Il secondo livello è quello dei **valori dichiarati**, che sono le convinzioni derivate dai fondatori, che poi sono diventate credenze

collettive condivise dai lavoratori di un'organizzazione fino a diventare standard normativi a cui attenersi. Questi valori sono generalmente espliciti e dichiarati all'esterno, ad esempio scritti sulle brochure o sul sito web.

Il terzo livello è quello degli **assunti di base**, che sono il nucleo profondo, invisibile, inconsapevole della cultura. Essi sono la vera essenza della cultura organizzativa, la più profonda e nascosta, e difficilmente sono negoziabili e modificabili. Anche questi assunti spesso sono posti dai fondatori e possono riguardare il rapporto con l'organizzazione, il contesto, i fenomeni, le concezioni dell'uomo e del lavoratore, il significato delle mansioni e dei ruoli assegnati, lo stile di convivenza.

Quindi, gli assunti di base sono la parte emozionale dell'organizzazione, come la definisce Jacques (1951). È molto difficile risalire a questi assunti, poiché sono impliciti, vengono dati come ovvi e non vengono mai posti in discussione: fanno parte dell'identità organizzativa, vengono protetti e difesi anche quando sono diventati inefficaci. Essi si sviluppano dalle modalità con cui in origine i fondatori hanno affrontato i problemi, che a suo tempo erano valide, poi diventano inappropriate per i nuovi problemi, ma difficilmente riescono ad essere aggiornate. Anzi, i problemi organizzativi possono scaturire proprio dall'irrigidirsi di assunti che l'organizzazione non vuole abbandonare e rinegoziare, anche perché spesso sono inconsapevoli e guidano automaticamente i comportamenti.

Enriquez (1970), in particolare, distingue cinque modelli o prototipi di cultura. La cultura autoritaria prevede una struttura gerarchica, improntata su un leader carismatico e sulla distribuzione rigida dei ruoli e delle competenze. La cultura tecnocratica è una cultura in cui viene data rilevanza alla capacità innovativa e alle competenze tecniche dei diversi membri. La cultura burocratica è caratterizzata da ruoli, procedure e decisioni regolamentate da un insieme di protocolli che



privilegiano l'aderenza alle norme, piuttosto che la libera iniziativa e la creatività. La cultura paternalistico-clientelare è una cultura in cui viene dato risalto al senso di appartenenza al gruppo. Infine, La cultura cooperativa è quella in cui si assiste a un interscambio dei membri, che collaborano per raggiungere obiettivi condivisi.

La cultura organizzativa non è quasi mai unitaria, ma presenta sottogruppi, che si formano soprattutto nelle organizzazioni grandi, ma possono essere presenti anche in quelle piccole. Per individuare una subcultura (o sotto-cultura), può essere utile rilevare le caratteristiche comuni dei gruppi operanti in un'organizzazione: ad esempio, se l'organizzazione è divisa in reparti, ogni reparto potrebbe aver sviluppato una propria subcultura, oppure, se in un'organizzazione ci sono sia gruppi operativi, allora ciascun gruppo potrebbe avere una propria cultura.

Alcune sotto-culture sono rafforzative, poiché confermano la cultura dominante e vi aderiscono, altre sono dette "ortogonali", poiché accettano i valori della cultura dominante, ma solo in parte; altre sono contro-culture, poiché si pongono in conflitto con la cultura dominante, creano coalizioni che frammentano la cultura organizzativa.

**Clima.** Vi è differenza tra clima e cultura, poiché il clima è l'atmosfera che regna in un'organizzazione, è il modo in cui le persone che ci vivono si sentono, mentre la cultura è l'ideologia di fondo di quell'organizzazione, che si è sedimentata nel tempo. Dunque, il clima è costituito da percezioni individuali, mentre la cultura è un patrimonio condiviso e trasmesso che guida e orienta obiettivi e metodologie. Il clima è un aspetto poco stabile, perché risente di situazioni ed eventi transitori, la cultura è più radicata, stabile e resistente al cambiamento. La cultura è un concetto antropologico, mentre il clima è psicologico.

Il clima è stato studiato in diversi approcci, che però concordano nel considerarlo come l'insieme di significati impliciti e informali da parte dei membri di un'organizzazione, che possono essere esplorati e raccolte attraverso strumenti qualitativi e quantitativi. Una volta raccolte e classificate queste percezioni, si ottiene una sorta di fotografia dell'organizzazione, un'istantanea della situazione meteorologica di quel preciso momento.

## **Tematiche di riferimento**

Ora inizia l'esposizione di teorie specifiche sulle principali tematiche e problematiche di ambito lavorativo. Per ogni tematica o problematica, saranno riportati autori, teorie, espressioni tecniche con definizioni.

### **Personalità e motivazione**

Queste sono variabili soggettive che possono essere indagate in diversi casi organizzativi, ad esempio in casi di selezione del personale e *assessment center*, orientamento professionale, ricollocazione di lavoratori licenziati, *placement* di laureati, sviluppo del potenziale e pianificazione della carriera, ecc. Saranno selezionati modelli teorici di riferimento associati a test, per dare coerenza al compito, evocando un modello teorico e poi somministrando il test costruito su quel modello<sup>2</sup>.

**Personalità.** Una delle teorie della personalità più utilizzate in ambito lavorativo è quella di Costa e McCrae (1978). Si tratta della

---

<sup>2</sup> I test sono esposti nell'apposita sezione di questo manuale.

teoria dei Cinque Fattori (*Big Five Theory*), che risulta dall'integrazione di indagini lessicali, che avevano raccolto gli aggettivi comunemente utilizzati dalle persone per descriversi, e di studi fattoriali, che invece applicavano le analisi statistiche dei dati per rilevare i fattori costitutivi dei comportamenti e della personalità.

Ne è risultato un modello "economico", poiché coglie le 5 principali dimensioni a cui è possibile ricondurre le molteplici sfumature che può assumere la personalità. I 5 fattori risultano presenti in diverse culture. Essi sono **Estroversione, Gradevolezza, Coscienziosità, Stabilità Emotiva e Apertura all'Esperienza**<sup>3</sup>. L'Estroversione è la propensione stabilire relazioni interpersonali. La Gradevolezza è una modalità gentile, cortese e curata di presentarsi e relazionarsi con gli altri. La Coscienziosità è il grado di organizzazione, di perseveranza e di diligenza. La Stabilità Emotiva è la capacità di gestire le emozioni e lo stress. L'Apertura all'esperienza è la ricerca proattiva delle novità e la tendenza all'esplorazione e a procedere oltre gli schemi consueti.

Non ci sono fattori migliori di altri. Ogni profilo professionale richiede una diversa dose di questi fattori e delle sotto-dimensioni che li costituiscono.

**Motivazione.** Esistono migliaia di teorie sulla motivazione, perché numerosi teorici hanno voluto stilare i loro "elenchi" di bisogni, istinti, motivazioni, ecc. Una delle teorie della motivazione più utilizzate in ambito lavorativo è la teoria di McClelland (1961), che ha ricondotto le motivazioni a 3 principali.

La prima è la **motivazione al successo**, che risiede nel desiderio di svolgere il proprio compito nel migliore dei modi, qualunque esso sia. Per questo, viene definita anche "motivazione alla competenza" e

---

<sup>3</sup> In base alle scelte editoriali e di traduzione, nei manuali è possibile che siano denominati con termini diversi.

promuove un costante monitoraggio della propria prestazione, per migliorarla. Poi vi è la **motivazione all'affiliazione**, che è il bisogno di far parte di un gruppo, in cui avere relazioni affettive e sociali, non solo professionali. Chi ha un forte bisogno di affiliazione tende ad evitare situazioni di conflitto e ad assumere atteggiamenti di accondiscendenza. Infine, vi è la **motivazione al potere**, che risiede nel desiderio di occupare *status* elevati e posizioni di comando. Questa motivazione spesso scaturisce da insicurezza, disagio e mancanza di una solida identità e si placa strumentalizzando persone che, accettando una posizione di dipendenza e di sottomissione, rassicurino chi ha l'esigenza di potere e gli offrano un riconoscimento delle sue capacità.

Ogni contesto organizzativo, anche in base alla cultura che lo caratterizza, si presta ad alimentare una motivazione piuttosto che un'altra. A questo proposito, Adams (1963), con la sua teoria dell'equità, ha analizzato diversi contesti e rilevato come ci sia un'elevata motivazione al lavoro e all'impegno in generale nelle organizzazioni meritocratiche, dove viene premiato l'impegno e dove tutti hanno le stesse opportunità di crescita. Invece, dove non c'è equità, vi sono tensioni, conflitti, scarsa motivazione e scarso coinvolgimento (*engagement*).

### **Test per il clima, la cultura e il benessere organizzativo**

Oltre ai metodi qualitativi, è possibile valutare clima, cultura e benessere organizzativo attraverso appositi strumenti, utili per la mappatura dell'organizzazione, una fase da impostare (quasi) sempre prima dell'intervento vero e proprio.

**Clima.** Per il clima organizzativo, si può utilizzare il *Majer\_D'Amato Organizational Questionnaire 10 (M\_DOQ10;* D'Amato & Majer, 2005), questionario con 70 item che riguardano 10 aspetti organizzativi (comunicazione, autonomia, team, coerenza/*fairness, job description, job involvement, reward*, leadership, innovatività, dinamismo/sviluppo), realizzato nel rispetto della legislazione italiana ed europea sulla *privacy*. Infatti, si compila in anonimo e i dati vengono aggregati. Questo strumento è tra i più utilizzati in Italia.

Inoltre, se l'azienda presenta una forza lavoro eterogenea, ad esempio costituita, in varia misura, da donne, uomini, giovani, anziani, immigrati o persone molto diverse tra loro per religione, nazionalità, lingua, cultura, orientamento sessuale, ecc., si possono approfondire altri aspetti del clima organizzativo, come gli atteggiamenti nei confronti della *diversity* e le pratiche di inclusività (*inclusion*).

A questo scopo, si può somministrare l'*Organizational Diversity and Inclusion Scales (ODIS;* Menatta, Caligiuri, Bianchi & Borgogni, 2019), questionario modulabile<sup>4</sup> con 77 item a risposta multipla su 3 aspetti del clima organizzativo: la discriminazione percepita, l'atteggiamento verso la diversità e la percezione che ha il *management* della diversità. I risultati danno luogo a un "Report personalizzato base", con statistiche e descrizioni del campione oppure a un "Report personalizzato avanzato", che indaga più dettagliatamente tali caratteristiche.

---

<sup>4</sup> Ciò significa che non devono essere somministrati sempre tutti e 77 gli item, ma si possono selezionare quelli che riguardano tematiche presenti nell'azienda.

## Casi svolti

### 11. Introduzione dello *smart working* in azienda

L'azienda Taldeitali Spa è un'azienda di 30 dipendenti, operante nel settore terziario avanzato, che offre consulenze. Le attività si sono sempre svolte presso gli uffici di Milano. A causa della pandemia da Covid-19, per continuare ad operare, il titolare dell'azienda ha chiesto un supporto ad uno Psicologo del lavoro, per passare allo *smart-working*. Il titolare non conosce questa modalità di organizzazione del lavoro, ma ne ha sentito parlare da altri imprenditori e vuole, quindi, che sia introdotta nella sua azienda, per ridurre la perdita di profitti dovuta all'impossibilità di ricevere clienti in sede durante il *lockdown*.

Il candidato descriva come imposterebbe questa consulenza e definisca fasi, obiettivi e modalità di verifica dell'intervento.

#### Note della tutor

La descrizione dell'azienda è volutamente generica, in modo che lo svolgimento possa adattarsi a qualsiasi azienda. Non importa, infatti, concretamente di cosa si occupi. Lo svolgimento di base non cambia. Nel seguente svolgimento, è importante commentare anche la sequenza delle fasi e il perché la formazione tecnologica venga posta per ultima. Ogni cambiamento organizzativo, come può essere l'introduzione dello *smart working* o qualsiasi altro cambiamento richiesto dalla traccia, non è mai solo un cambiamento di strumenti, ma anche e soprattutto di *mindset*, cioè di mentalità, e occorre sottolinearlo. Questa traccia si può svolgere anche adattando il progetto già svolto “*Empowerment* per fasi di transizione” oppure facendo un *mix* di quello e del seguente svolgimento.

**Fase 1. Analisi della domanda, della cultura e del clima**

La richiesta del titolare dell'azienda non sembra dettata da una motivazione intrinseca e da una propensione al cambiamento, ma sembra configurarsi come una reazione impulsiva, per tamponare un'emergenza.

Il titolare potrebbe aspettarsi che lo psicologo “aggiusti” la situazione, con una soluzione temporanea che aiuti a resistere durante la pandemia, per poi tornare al funzionamento organizzativo precedente, una volta cessata l'urgenza. Invece, affinché l'azienda sopravviva in un contesto socio-economico costantemente scosso da novità, imprevisti ed emergenze, è importante che affronti cambiamenti strutturali, che metta periodicamente in discussione le sue modalità di funzionamento, per trovarne sempre di più efficienti e competitive.

Lo psicologo potrà effettuare 5 colloqui con il titolare, coinvolgendo anche rappresentanti degli uffici in cui è suddivisa l'azienda, e 5 incontri con i rappresentanti dei lavoratori, per ripercorrere la storia dell'azienda, ricostruire cultura e clima e provvedere al *reframing* della richiesta del titolare, cioè a una ricollocazione entro una cornice diversa, in cui l'introduzione dello *smart working* non sia percepita come una strategia provvisoria, ma consenta di innescare un più ampio processo di revisione dell'organizzazione.

È importante che l'azienda, nonché il titolare, percepisca il cambiamento come una fase fisiologica periodica e che anticipi il cambiamento piuttosto che subirlo. Il cambiamento non è una costrizione indotta da pungoli esterni, da mettere a tacere, ma una sollecitazione costante, da trasformare in opportunità di sviluppo.

Affinché si realizzi un cambiamento, che si tratti di *smart working* o di altri tipi di organizzazione del lavoro che in futuro si renderanno utili, è opportuno che la cultura e il clima non siano di tipo paternalistico o burocratico, perché queste due situazioni tendono ad essere refrattarie al cambiamento. Quindi, in questa fase, durante gli incontri con il titolare e i lavoratori, saranno analizzati e discussi anche

clima e cultura. Sarà poi svolto un focus group con titolare e rappresentanti dei lavoratori, in modo che lo psicologo possa osservare anche come interagisca il titolare con i lavoratori, oltre ad esplorare ulteriori bisogni e aspettative.

**Strumenti:** osservazione, colloqui, *Organizational Culture Inventory* (OCI; Cooke & Lafferty, 2003), che individua 3 tipologie di cultura e permette di ricostruire la cultura organizzativa di una specifica realtà aziendale; *Majer\_D'Amato Organizational Questionnaire* (M\_DOQ10; D'Amato & Majer, 2005), per l'analisi del clima organizzativo.

**Tempi:** 5 incontri di un'ora con il titolare, 5 incontri di un'ora con i lavoratori, un *focus group* di 2 ore con 6 partecipanti. Totale:12 ore.

### **Fase 2: Consulenza e formazione per i leader**

Lo psicologo potrà effettuare 10 incontri con il titolare e con gli altri lavoratori che occupano ruoli di leadership, per analizzare lo stile di leadership ed eventualmente modificarlo. Laddove, infatti, persistano tendenze competitive e individualistiche tra i lavoratori, oppure il legame tra leader e lavoratori sia rigidamente asimmetrico o paternalistico, senza un'adeguata valutazione e incentivazione delle competenze specifiche, la leadership non potrà essere funzionale in una fase di accompagnamento e poi di stabilizzazione del cambiamento.

In un contesto sociale, economico e lavorativo in costante evoluzione e basato sulla flessibilità delle tempistiche e degli spazi di lavoro, una leadership collaborativa e democratica è preferibile a una basata sul rispetto delle gerarchie, l'obbedienza cieca agli ordini e il controllo diretto.

Il leader trasformazionale, come quello descritto da Burns (1970) mira a stimolare la motivazione intrinseca del gruppo, ponendosi come elemento causale in vista di sviluppare l'autonomia e la capacità cooperativa degli altri membri. Egli, dunque, non manifesta costantemente la propria influenza, ma si limita a porre le condizioni



ambientali e culturali affinché il gruppo possa agire spontaneamente in modo funzionale e flessibile.

Ciò è importante non solo da un punto di vista dei valori e della qualità del lavoro, ma anche in termini produttivi, in quanto l'esaltazione della membership consente la valorizzazione di ciascun lavoratore, promuovendo l'auto-efficacia individuale e, allo stesso tempo, motivando il singolo a favorire la collettività, generando l'affiatamento necessario a porsi obiettivi, a conseguire risultati comuni e a coordinarsi, anche se ciascuno svolge la propria mansione in un luogo diverso. Lo stile di leadership trasformazionale introdotto da Burns (1971) è improntato sull'esaltazione delle competenze specifiche, sulla relazione orizzontale, sulla collaborazione a discapito della competizione tra singoli e del perseguimento di interessi particolari.

**Strumenti:** osservazione, colloqui, *Agentic Leadership Questionnaire* (ALQ; Borgogni *et al.*, 2008) per esplorare lo stile di leadership.

**Tempi:** un totale di 10 incontri con titolare e lavoratori che ricoprono ruoli di leader.

### **Fase 3. Supervisione sul cambiamento del clima e della cultura**

Lo stile di leadership può influire anche sul cambiamento del clima e della cultura di un'azienda. Per questo, lo psicologo accompagnerà titolare e leader nell'assunzione di uno stile di leadership trasformazionale, con 10 incontri di formazione, supervisione e confronto.

Nello specifico, lo psicologo può aiutare i leader a fare ricorso a diverse strategie in grado di sviluppare l'auto-efficacia dei lavoratori e incoraggiare la produttività del singolo, ad esempio fornendo dei feedback funzionali, orientati alla soluzione collettiva dei problemi e al confronto paritetico, ponendo degli obiettivi incrementali, adeguati alle capacità e alla maturità attuale del gruppo e funzionali a promuoverne

le potenzialità, o ancora fornendo degli incentivi sulla base dell'esame di realtà e dell'analisi delle alternative.

Tali strategie hanno lo scopo di incrementare la motivazione intrinseca del singolo rispetto al gruppo, mediante il ricorso alla motivazione estrinseca, che può essere introiettata dal soggetto una volta che egli si sia abituato alla metodologia utilizzata dal leader.

Un altro aspetto considerato centrale nella nuova concezione di leadership orientata a favorire la crescita di consapevolezza, auto-efficacia e competenza professionale della membership, è la fiducia, un costrutto che implica una dimensione razionale legata a una transazione regolamentata e reciproca tra due soggetti, e una dimensione affettiva, che rientra nella sfera relazionale e di gratificazione personale. La fiducia può essere favorita da un clima organizzativo improntato sull'informazione, la formazione, la trasparenza e la responsabilizzazione.

**Strumenti:** metodologie di formazione psicosociale e attiva come i *role play*.

**Tempi:** 10 incontri di un'ora, per un totale di 10 ore.

#### **Fase 4. Supporto ai lavoratori nel cambiamento dei valori e delle prassi lavorative**

Lavorare in *smart working* non significa semplicemente lavorare da remoto, cioè svolgere da casa le stesse mansioni che si svolgerebbero in sede, ma cambiare approccio al lavoro, che diventa vincolato agli obiettivi, e non alle ore impiegate per farlo, e implica un cambiamento nella relazione tra colleghi, con i leader, con l'organizzazione nel suo complesso. L'introduzione dello *smart working* non implica soltanto una frettolosa e massiccia introduzione di strumentazioni tecnologiche o di piattaforme per lavorare a distanza, ma soprattutto l'adesione a nuovi valori e a una nuova concezione del lavoro e del ruolo nell'organizzazione.

Tra i valori funzionali, nello specifico, è possibile individuare il confronto tra pari, la stimolazione verso i risultati, l'abitudine al

cambiamento e l'adozione di strategie collaborative, in cui il comportamento adattivo non sia preconstituito e imposto dall'alto, ma ottenuto mediante il lavoro di gruppo, la coesione interna, l'analisi della situazione interna e del contesto esterno e una valutazione informata delle alternative.

I lavoratori abituati da tempo a operare in una sede fisica, potrebbero non riuscire a organizzarsi in autonomia e ad abbracciare questi nuovi valori, dunque lo psicologo può accompagnarli con 10 incontri di formazione psicosociale, confronto sullo stress indotto dalla tecnologia e supporto nell'assimilazione del cambiamento. Tutto questo, in presenza di una leadership e una cultura organizzativa fondata sulla fiducia e la motivazione individuale, anche il singolo potrà sentirsi stimolato a collaborare e a perseguire obiettivi comuni.

**Strumenti:** metodologie di formazione psicosociale e attiva come i *role play*.

**Tempi:** 10 incontri di un'ora, per un totale di 10 ore.

### **Fase 5. Formazione all'uso delle nuove tecnologie**

Lavorare in *smart working* è innanzitutto un *mindset*, cioè una mentalità, che comunque richiede competenze informatiche. Se i lavoratori non se sono in possesso, occorre fare in modo che le acquisiscano, con l'aiuto di un consulente informatico, purché non si tratti solo di organizzare corsi in cui l'esperto fornisce soltanto istruzioni sull'uso di piattaforme online. Gli strumenti non devono diventare un onere che crea stress, perché complicate, ma una risorsa che semplifica e velocizza gli scambi e la cooperazione. Non a caso quest'attività viene posta per ultima, perché la priorità non sono le tecnologie, ma chi le usa e il modo in cui si approccia al lavoro. Al centro del cambiamento non ci sono gli strumenti, ma le persone.

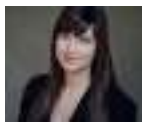
**Strumenti:** lezioni frontali del consulente con esercitazioni supervisionate sull'uso delle tecnologie. *Mindset for Digital Agility Quotient* (M4DAQ; Furlan *et al.*, 2017) che misura il *mindset* digitale (assetto mentale).

**Tempi:** 10 incontri di un'ora, per un totale di 10 ore.

### Verifica

Lo psicologo utilizzerà gli strumenti già citati (*Agentic Leadership Questionnaire*, *Organizational Culture Inventory*, *Majer\_D'Amato Organizational Questionnaire*, *Mindset for Digital Agility Quotient*) all'inizio dell'intervento, nelle diverse fasi. Dopo 6 mesi dalla conclusione dell'intervento, tornerà in azienda per la risomministrazione, per un totale di 5 ore tra somministrazione, *scoring* e stesura del report, e per un incontro di *follow-up* di un'ora con il titolare e i rappresentanti dei lavoratori.

---



Ti auguro che il tuo percorso di preparazione sia sereno e che sia un momento di crescita personale e professionale. In bocca al lupo! Stella Di Giorgio, Psicologa e Tutor. <https://www.110elode.net>

---

