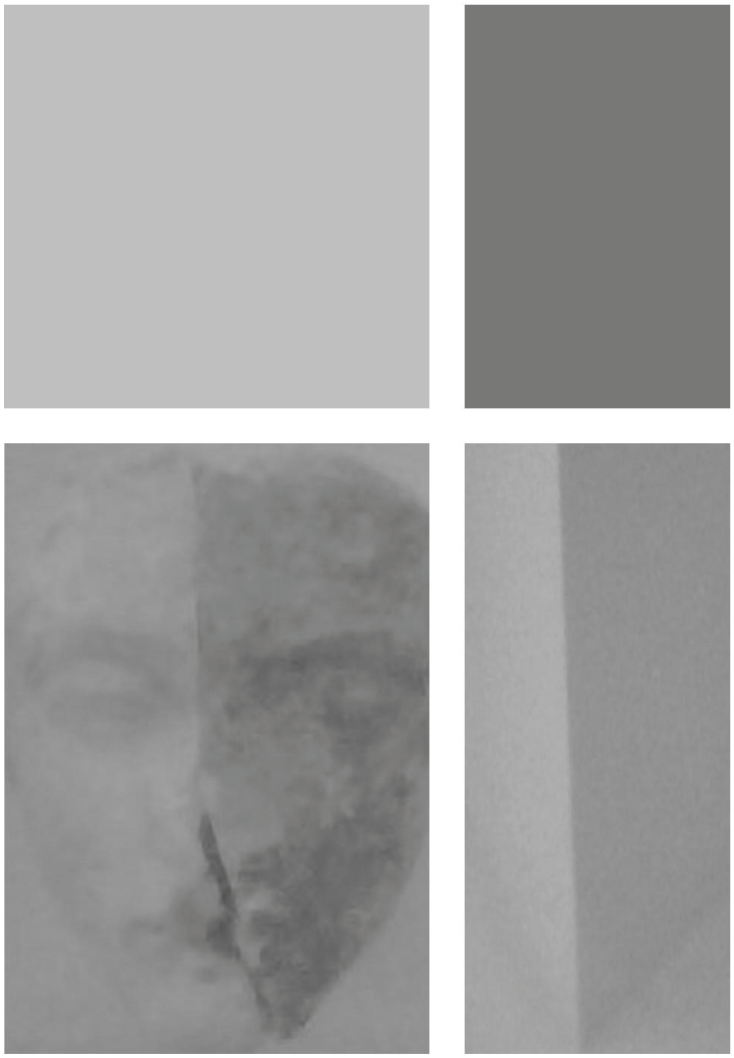

LO SVILUPPO DEL POTENZIALE IMPRENDITORIALE

E LA PSICOLOGIA DEL LAVORO

E DELLE ORGANIZZAZIONI

INDAGINE DI SETTORE NEL TERRITORIO DI PRATO, IN TOSCANA, SULLE OPPORTUNITÀ FORMATIVE E DI INTERVENTO, NEI CAMBIAMENTI DEL MERCATO DEL LAVORO

PSICOANALISI

neo FREUDIANA

Periodico della International Foundation Erich Fromm

anno XXII numero 1 edizione monografica Giugno 2010

Sommario

II L'Editoriale

IV Lo sviluppo del potenziale imprenditoriale e la psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Indagine di settore nel territorio di Prato sulle opportunità formative e di intervento, nei cambiamenti del mercato del lavoro

1 1. La Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni

breve quadro storia, applicazione

6 2. Il profilo professionale dello psicologo del lavoro

excursus sul profilo, i requisiti, la formazione richiesta

8 3. Lo Psicologo del lavoro gestione lo stress lavoro-correlato

12 4. La Psicologia del lavoro in Toscana stato dell'arte

14 5. Il potenziale imprenditoriale e la psicologia dell'imprenditorialità

concetto di potenziale, potenziale imprenditoriale, l'apporto della psicologia

22 6. Il focus dell'indagine: la professione dello psicologo per il lavoro e con le organizzazioni nel tessuto imprenditoriale pratese

breve quadro della situazione economica a Prato

25 Prato e l'imprenditorialità: intervista a Lorenzo Guazzini, presidente dei Giovani Imprenditori dell'Unione Industriale Pratese

29 scenari futuri

31 7. formazione e intervento per lo sviluppo del potenziale imprenditoriale

32 premessa metodologica, output del focus group, risultati della ricerca

36 fabbisogni formativi dell'imprenditore

37 conclusioni della ricerca

40 Keyword

41 Fonti Bibliografiche

L'Editoriale

di Irene Battaglini

Psicoanalisi Neofreudiana ospita, in questo numero di fine primavera, una ricerca di Sef Società Erich Fromm, l'agenzia formativa del Polo Psicodinamiche di Prato.

Il tempo dei progetti di ricerca e di formazione coincide, quest'anno, con quello delle riflessioni che seguono al primo semestre dall'apertura del Polo Psicodinamiche e dei suoi Servizi alla Persona e alle Organizzazioni, a Prato in via Giotto al n. 49, nei locali che fino al 2008 sono stati di Asl Medicina del Lavoro.

Sei mesi di lavoro durissimo, in cui il nostro gruppo guidato dalla vision di Ezio Benelli e Giuseppe Rombolà Corsini, ha costellato una trasformazione non solo logistico-strutturale ma anche culturale e imprenditoriale, riscuotendo buone risposte sul territorio e risonanze positive nella politica professionale.

Il Polo Psicodinamiche di Prato è l'espressione di trent'anni di attività nel campo della psicologia e della psicoterapia in Toscana, e oggi può offrire una serie di servizi alla persona e alle organizzazioni, alla comunità e ai gruppi, avvalendosi di professionisti qualificati, con competenze in ambito diagnostico, clinico, sanitario, formativo, giuridico, organizzativo, e ha voluto sviluppare un'azione attenta ai cambiamenti, facendo della professionalità, del lavoro in equipe multidisciplinare e dell'attitudine a far fronte alle richieste del territorio, i tratti distintivi della propria identità.

Il Polo possiede un cuore associativo ed un anima professionale. La tradizione scientifica interpersonale, psicodinamica, psicoanalitica, si apre alle psicologie del Lavoro, dell'Arco di Vita, della Salute e dell'Arte, con il respiro generato dall'apertura dell'approccio Umanistico.

Abbiamo sentito il dovere di far precedere il tempo del riposo da quello delle promesse e, forse, dei propositi. La promessa di porre in essere nuove iniziative e progetti, mettendoci in ascolto dei segnali di ripresa economica. Il proposito di contribuire a questa possibilità, a partire dall'iniziativa di ricerca proposta in questo numero di Psicoanalisi Neofreudiana.

La ricerca è finalizzata ad esplorare uno specifico ambito di un settore professionale, e sviluppa l'analisi del fabbisogno formativo e di intervento psicologico della realtà produttiva di Prato in ordine a due aspetti peculiari:

il potenziale imprenditoriale, la sua genesi, la sua fenomenologia, i *driver* della sua trasformazione, e l'offerta di servizi da parte **della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni** sul territorio.

Desidero ringraziare gli imprenditori che hanno partecipato alla ricerca, e in particolare Lorenzo Guazzini, Presidente dei Giovani Imprenditori dell'Unione Industriali di Prato. Guazzini fa parte del Gruppo Sartoriale International, azienda di abbigliamento maschile del marchio Montezemolo. Potrete leggere l'intervista di Daniela Bini al giovane presidente all'interno della ricerca.

Non è un caso se Psicoanalisi Neofreudiana ospita una ricerca qualitativa di taglio etnografico, aprendosi al mondo e ai suoi sviluppi, senza timore di attraversare il cambiamento e mantenendo salde le coordinate della sua "mappa interiore".

Il contributo delle autrici è apparentemente "tecnico", ma il suo portato non si esaurisce con la disamina statistica. Rappresenta il tentativo di aprire una porta sul presente, di accedere ad una via possibile per indagare il nostro stesso cammino, per costruire nuova Speranza, nella città che fu di Curzio Malaparte e della cui storia contemporanea ci sentiamo protagonisti a pieno titolo. Daniela Bini e Marta Fedi collaborano continuativamente con il Polo Psicodinamiche e sono entrambe impegnate in piste di ricerca e percorsi di approfondimento.

Quando si dice Psicoanalisi Neofreudiana, si dice Erich Fromm.

La monografia vuole anche essere la premessa "scientifica" per la Biennale di Psicologia dell'Arco di Vita che si terrà il 16 ottobre di quest'anno, e che avrà per tema "Il Benessere Organizzativo e le Patologie Lavoro-correlate", in cui Erich Fromm sarà ispiratore silenzioso dell'approccio Umanistico che vuole animare tutta l'iniziativa e i contributi dei relatori.

Prato, 31 maggio 2010

Buona lettura,

Irene Battaglini

CEO Società Erich Fromm Polo Psicodinamiche Srl

Vicepresidente International Foundation Erich Fromm

Irene Battaglini
Daniela Bini
Marta Fedi

Lo Sviluppo del Potenziale Imprenditoriale e la Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni

Indagine di settore nel territorio di Prato, in Toscana, sulle opportunità formative e di intervento, nei cambiamenti del mercato del lavoro

della Società Erich Fromm Polo Psicodinamiche Srl

a cura di Irene Battaglini

IV, Psicoanalisi neofreudiana, XXII, 06-2010

L'iniziativa e la responsabilità, il senso di essere utile e persino indispensabile, sono bisogni vitali dell'anima umana. Una completa privazione di questo si ha nell'esempio del disoccupato, anche quando è sovvenzionato sì da consentirgli di mangiare, di vestirsi, di pagare l'affitto. Egli non rappresenta nulla nella vita economica e il certificato elettorale che dimostra la sua parte nella vita politica non ha per lui alcun senso.

Simon Weil

Se vuoi trasformare un uomo in una nullità, non devi far altro che ritenere inutile il suo lavoro.

Fëdor Michajlovic Dostoevskij

PSICOANALISI NEOFREUDIANA

PERIODICO DELLA INTERNATIONAL FOUNDATION ERICH FROMM

ANNO XXII N. I EDIZIONE MONOGRAFICA

STAMPATO IN PROPRIO

DIFFUSIONE VIA WEB

WWW.IFEFROMM.IT

REGISTRATO AL TRIBUNALE DI PRATO IL 01/06/1988 AL N. 133

DIRETTORE RESPONSABILE: EZIO BENELLI

TUTTI I DIRITTI RISERVATI

INDAGINE DI SEF SOCIETA' ERICH FROMM

POLO PSICODINAMICHE S.R.L.

VIA GIOTTO 49 - 59100 PRATO

info@ifefromm.it

TEL. + 39 0574 606044

FAX + 39 0574 072829

P. IVA 05226740487

EDITORIAL BOARD

SCIENTIFIC COMMETTEE MEMBERS

COORD. IRENE BATTAGLINI

EZIO BENELLI

GIUSEPPE ROMBOLÀ CORSINI

GUIDO GALILEO GRIFONI

PROGETTO E REALIZZAZIONE GRAFICA

MUSAMUTA

EDIZIONE DI GIUGNO 2010

A CURA DI

IRENE BATTAGLINI

vicepresidente@ifefromm.it

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

DANIELA BINI
(DOTT. SVILUPPO ECONOMICO E COOPERAZIONE INTERNAZIONALE, ORGANIZZAZIONE E MANAGEMENT DELLE IMPRESE COOPERATIVE)

MARTA FEDI
(DOTT. PSICOLOGIA CLINICA E COMUNITÀ)

1. La Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni

breve quadro

L'avere è il lavoro accumulato, l'essere è l'attività umana, certo, non un'attività semplicemente tale – come portare delle pietre da un posto all'altro –, questa non è l'attività umana. [...] Essere vivo, interessato, vedere le cose, vedere l'uomo, ascoltare l'uomo, immedesimarsi nel prossimo, sentire se stessi, rendere la vita interessante, fare della vita qualcosa di bello e non di noioso.

ERICH FROMM

La Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni nasce dall'incontro della Psicologia del Lavoro con le discipline che studiano le Organizzazioni e la loro psicologia.

- la Psicologia del Lavoro si occupa dell'analisi psicologica delle interazioni tra individuo ed attività lavorativa. All'individuo viene richiesto lo svolgimento di un compito che comprende al suo interno numerose variabili che vanno ad influenzare la messa in opera da parte dell'individuo stesso: il carico di lavoro, l'ambiente lavorativo, gli atteggiamenti verso l'attività lavorativa, le caratteristiche del soggetto e le sue aspettative, il clima lavorativo, …
- La Psicologia delle Organizzazioni si occupa dell'analisi psicologica del comportamento di individui e gruppi in relazione al funzionamento delle organizzazioni. In questo campo l'individuo è visto come un soggetto membro di un gruppo, il contesto lavorativo, definito organizzazione. Vengono analizzati i sistemi di interdipendenza tra individui ed organizzazione che portano al raggiungimento di uno scopo comune e le relazioni che possono portare miglioramenti all'interno del gruppo.

Queste discipline, unite nel loro complesso, studiano i comportamenti, i processi sociali e psicologici che caratterizzano l'ambiente lavorativo in rapporto alle relazioni interpersonali, ai compiti da svolgere, alle regole e al funzionamento dell'organizzazione.

Applicando modelli e teorie della psicologia generale in ambito organizzativo-gestionale, la Psicologia del Lavoro e dell'organizzazione ha tra i suoi scopi il miglioramento della qualità della vita lavorativa dei singoli soggetti all'interno dell'organizzazione in relazione con le finalità dell'organizzazione stessa: migliorare le condizioni psicologiche, la motivazione ed i rapporti con gli interlocutori, con l'azienda e con l'ambiente in cui è immersa l'organizzazione.

Nello scenario d'azione della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni sono protagonisti il lavoratore, il contesto lavorativo, l'ambiente esterno e il macrosistema.

È legittimo, quindi, estendere la connotazione di questo scenario ai modelli dell'organizzazione.

Oggi, nei modelli cosiddetti "relazionali" si mettono in connessione le varie aree dell'organizzazione, in una dialettica tra fare e stare. L'organizzazione si declina come sistema aperto, in una composizione di sottosistemi:

- sottosistema degli obiettivi e dei valori (cultura, filosofia, obiettivi generali di gruppo e individuali);
- sottosistema psicologico;
- sottosistema tecnico;
- sottosistema culturale.

Le risorse umane rappresentano il vero patrimonio strategico delle organizzazioni, animato da due dinamiche fondamentali: la differenziazione e l'integrazione. La prima frammenta l'organizzazione, tramite la specializzazione del lavoro; la seconda consolida l'organizzazione tramite la coesistenza degli elementi.

STORIA

Secondo gli studi più accreditati, la Psicologia del Lavoro fa coincidere le sue origini con la psicologia industriale. La sua comparsa ufficiale si fa risalire alla pubblicazione, nel 1913, dell'opera "La psicologia e l'efficienza industriale" di Hugo Mustenberg (Polonia 1863 – USA 1916), che era interessato all'applicazione dei metodi psicologici ai problemi concreti dell'industria, in particolare all'organizzazione del lavoro e alla selezione del personale. Fece studi sulla monotonia, l'affaticamento, sull'adattamento all'ambiente di lavoro e le prime analisi sulla motivazione al consumo e delle tecniche di vendita.

Siamo negli anni in cui Frederick Taylor (German Town 1856 – Philadelphia 1915) parla di organizzazione scientifica del lavoro (Scientific Management) al fine di migliorare la produttività.

Lo Scientific Management si fonda su quattro principi essenziali:

- lo studio scientifico dei migliori metodi di lavoro in rapporto alle caratteristiche dei lavoratori e delle macchine;

- la selezione e l'addestramento scientifico della manodopera;
- l'instaurazione di rapporti di stima e di cordiale collaborazione tra direzione e manodopera;
- la distribuzione uniforme del lavoro e delle responsabilità tra amministrazione e manodopera.

Lo sviluppo del taylorismo, in conclusione, si concentra sullo studio dei procedimenti industriali e dei comportamenti delle persone sul lavoro, da un punto di vista prettamente tecnico e razionale. Secondo i critici, il taylorismo sviluppa una componente psicologica marginale.

L'accezione di scientificità va correlata alla connotazione di misurabilità dei costrutti.

Sono gli studi e le ricerche di Elton George Mayo (Adelaide 1880 – 1949) nel 1920 a dare alla psicologia industriale un ruolo fondamentale nell'ambito delle scienze sociali ed organizzative. Mayo, fondatore della scuola delle Human Relations, attraverso gli esperimenti condotti presso lo stabilimento di Hawthorne della Western Electric, fu il primo a documentare scientificamente il collegamento tra elementi sociali, come le relazioni nel gruppo e il gioco di squadra, con elementi tangibili come la produttività e i risultati. In particolare scoprì quello che viene definito effetto Hawthorne, fenomeno per cui lavoratori chiamati ad impegnarsi in una nuova esperienza interessante lavorano di più e meglio.

Da altre sue ricerche Mayo concluse che:

- L'uomo è fondamentalmente motivato da bisogni di natura sociale, ed ottiene dal rapporto con gli altri il suo senso di identità;
- In conseguenza della rivoluzione industriale e dell'organizzazione scientifica del lavoro, il lavoro stesso è privo di significato intrinseco, il quale va ricercato nei rapporti sociali che si formano sul lavoro;
- Il lavoratore è più influenzato dalla forza sociale del gruppo che da incentivi e controlli della Direzione
- Il lavoratore risponde alla Direzione nella misura in cui essa ne rispetta i bisogni sociali.

- Queste nuove concezioni e idee vanno ad opporsi alla vecchia immagine di Homo Oeconomicus,[1] la quale sosteneva che l'uomo è motivato anzitutto da interessi economici e che ogni sentimento o altro interesse deve essere eliminato in modo che non interferiscano con il calcolo razionale dell'interesse economico. Al concetto di uomo economico si contrappose quello di uomo psicologico. Questa nuova visione legittimava il lavoratore ad avere sentimenti ed emozioni, che fanno parte della sua prestazione lavorativa.

Erich Fromm (Francoforte, 1900-Locarno, 1980) in *Psicoanalisi della Società contemporanea* sostiene che l'ordinamento sociale umano non sia adeguato alle reali potenzialità dell'uomo, non valorizzi la sua autenticità e non assecondi il suo naturale bisogno di autorealizzazione. Non esiste, per Fromm, una armonia a priori tra uomo e società, e lo sforzo dell'uomo consta nel continuo tentativo di adattamento alla ricerca di un compromesso tra istanze interne ed esterne, bisogni sociali e bisogni individuali, e in ultima analisi, tra modalità dell'essere e modalità dell'avere. Ne consegue che l'uomo, oltre ai bisogni imprescindibili legati all'autoconservazione, come la fame, la sete, la riproduzione, abbia cinque bisogni altrettanto basilari, quali il bisogno di relazione, di trascendenza, di radicamento, di identità e di un sistema di orientamento. La dimensione lavorativa per Fromm è trasversale a questi bisogni, ed è uno scenario privilegiato per la formazione e l'espressione del carattere e dell'affettività, per la strutturazione di relazioni e per soddisfare il bisogno di appartenenza e radicamento.

La Psicologia del Lavoro, una volta evidenziati questi nuovi paradigmi, cercò di dare il suo contributo per migliorare le condizioni dei lavoratori.

APPLICAZIONE

Si possono distinguere vari ambiti all'interno della più generale Psicologia del Lavoro.

Tra questi:

- Gestione e sviluppo delle risorse umane: selezione del personale (area in cui si è definita inizialmente la figura dello psicologo del lavoro, prevede l'analisi del profilo psico-attitudinale del candidato, molto spesso coadiuvata dall'uso di test psicologici, per rispondere alle specifiche esigenze dell'azienda che ricerca quella determinata figura professionale); orientamento professionale (indaga le attitudini e le caratteristiche di personalità di un soggetto ai fini di facilitare la scelta della

[1] L'origine storica di questa impostazione metodologica e filosofica della teoria economica è da attribuire a Léon Walras (Evreux 1834 – Clarens – Montreaux 1910).

professione e/o del corso di studi. Prevede solitamente la somministrazione di test psico-attitudinali); bilancio delle competenze, valutazione del potenziale, valutazione delle prestazioni, valorizzazione delle carriere, formazione, coaching, sistemi incentivanti, motivazione al lavoro, riqualificazione professionale, etc.

- Formazione professionale: un'area attualmente in espansione, riguarda la trasmissione delle conoscenze lavorative, e lo studio dei metodi più efficaci per l'apprendimento di competenze professionali. Si rivolge sia a disoccupati che a lavoratori già inseriti nel mondo del lavoro.

- Ricerca, innovazione e sviluppo dell'organizzazione: studia l'interazione tra l'individuo e l'organizzazione lavorativa in cui è inserito: comunicazione, facilitazione delle relazioni interpersonali e del rapporto tra leadership e membership, indagini di mercato, customer satisfaction, gestione delle dinamiche di gruppo, pari opportunità. Valuta il lavoro del singolo all'interno del gruppo, traccia il profilo lavorativo del singolo e/o del gruppo ed eventualmente interviene laddove sia necessario ristabilire un equilibrio del sistema in esame.

- Diagnosi organizzativa: Salute organizzativa (comfort dell'ambiente di lavoro, apertura all'innovazione, senso di utilità sociale, tollerabilità dei compiti, equità organizzativa, fattori di stress, scorrevolezza operativa, relazioni interpersonali collaborative, sicurezza e prevenzione infortuni, gestione della conflittualità, disponibilità delle informazioni, ascolto attivo, valorizzazione delle competenze, chiarezza obiettivi organizzativi" (Avallone, Paplomatas, 2005, pag 67) analisi di clima e cultura organizzativa, valutazione del rischio stress lavoro-correlato.

- Analisi delle mansioni: esamina il comportamento umano nel contesto lavorativo, comportamento inteso come insieme di conoscenze e compiti necessari per ricoprire una data carica lavorativa.

- Area della sicurezza sul lavoro: incentivata dalle recenti disposizioni di legge in materia, indaga i fattori soggettivi di rischio negli infortuni lavorativi; una parte cospicua è delegata alla formazione in materia di prevenzione degli infortuni stessi.

- Valutazione e intervento sui fattori psicosociali di rischio : studia le reazioni psico-patologiche dell'uomo sul lavoro: fronteggiare e gestire lo stress, il mobbing, il burnout.

- Ergonomia: nata come studio della relazione uomo-lavoro, si sta attualmente occupando di ottimizzare la relazione uomo-computer (o macchinario in generale), considerato partner privilegiato dell'uomo nel contesto lavorativo contemporaneo.

2. Il profilo professionale dello Psicologo del Lavoro

breve excursus

Compito dello Psicologo "del Lavoro e delle Organizzazioni" è quello di saper applicare strumenti specifici per interventi volti al benessere individuale, dei gruppi e delle organizzazioni, allo sviluppo della soggettività ed alla qualità delle relazioni interpersonali all'interno delle organizzazioni e dei vari gruppi di cui si compone.

Lo psicologo del lavoro è lo specialista che svolge funzioni connesse all'acquisizione, gestione e sviluppo delle risorse umane.

Si tratta di una figura professionale che può operare nelle aziende di medio - grandi dimensioni con un rapporto di lavoro dipendente oppure nelle società di consulenza che offrono servizi alla funzione di gestione delle risorse umane e di supporto, con un rapporto di lavoro autonomo o, ancora come libero professionista.

Utilizza le moderne tecnologie informatiche per la gestione delle risorse umane e l'elaborazione degli strumenti di selezione, come i test.

Nell'ambito delle aziende risponde generalmente a un responsabile del personale e interagisce con altre figure professionali interne ed esterne.

Profilo

In generale lo psicologo del lavoro:

- Nell'ambito della selezione si occupa dell'elaborazione dei profili del personale da assumere, della selezione vera e propria (colloqui individuali, somministrazioni di test psicologici e prove pratiche), dell'individuazione delle caratteristiche e delle capacità sociali, cognitive, motivazionali, attitudinali, …, dei candidati da assumere.
- Si occupa di valutazione del potenziale sia di personale da assumere che di personale già occupato in azienda utilizzando metodi e test psicologici e stilando, anche in questo caso, i profili delle persone valutate in termini di caratteristiche sociali, cognitive, motivazionali, attitudinali, ecc.
- Si occupa anche di formazione professionale sia del personale da inserire in azienda che di quello che è già occupato.
- Svolge attività di consulenza individuale per la carriera sia per persone che sono in cerca di occupazione che di persone già occupate che stanno cercando o intendono modificare la loro collocazione professionale.

REQUISITI

Lo psicologo del lavoro deve possedere una buona conoscenza del funzionamento delle organizzazioni e delle finalità delle varie funzioni del personale, oltre che degli strumenti di selezione e valutazione delle risorse. Le conoscenze specifiche e le competenze tecnico/professionali comprendono teorie e strumenti connessi alla selezione, alla valutazione e allo sviluppo del personale.

La capacità di comunicare in modo efficace e empatico e di ascoltare in modo attivo, sono le doti naturali indispensabili in questa professione.

Per poter condurre i gruppi, ai fini formativi e valutativi, egli deve possedere attitudine alla leadership, resistenza allo stress e buone capacità di relazione e di negoziazione.

FORMAZIONE

Per esercitare la libera professione è necessaria un'istruzione di tipo superiore corredata da un periodo di tirocinio. In generale è obbligatorio il possesso della laurea in Psicologia del Lavoro e l'aver effettuato il tirocinio di un anno. Al termine del tirocinio è possibile sostenere l'esame di stato il cui superamento consente l'iscrizione all'Albo degli psicologi ed abilita all'esercizio della libera professione.

Il corso di laurea in psicologia presenta diversi indirizzi, tra cui quello in Psicologia del Lavoro; se si vuole esercitare la libera professione di psicologo del lavoro è opportuno scegliere, dopo il primo biennio comune a tutti gli studenti di psicologia, questo indirizzo.

In Italia la professione dello psicologo è abbastanza recente, regolamentata attraverso la legge 56/89 ma è in aumento, oltre che auspicabile, la tendenza delle aziende a utilizzare questa figura qualificata per la selezione e la valutazione del potenziale.

3. Psicologo del Lavoro e gestione dello stress lavoro-correlato

La maggior parte degli esseri umani sono impegnati per molte ore della loro vita in un'attività lavorativa e si possono immaginare le conseguenze dannose che un malessere generato in questo lungo periodo potrebbe creare sul loro stato di salute.

La recente definizione della Commissione Europea (1999) dello stress lavorativo "un insieme di reazioni emotive, cognitive, comportamentali e fisiologiche ad aspetti avversi e nocivi del contenuto del lavoro, dell'organizzazione del lavoro e dell'ambiente di lavoro" considera da un lato le caratteristiche dell'ambiente di lavoro, i cosiddetti stressor ambientali o fonti di stress (contenuto del lavoro, organizzazione, ambiente) e, dall'altro, la valutazione soggettiva di tali stressor quale mediatore delle reazioni psicofisiche individuali.

Analizzando questa definizione, si evidenzia la valenza psico-dinamica dello stress lavoro-correlato.

Quando si parla di stress infatti ci si riferisce a un fenomeno soggettivo, in quanto ogni persona reagisce a possibili stressor, situazioni percepite come potenzialmente stressanti, in maniera diversa a seconda della propria personalità e della propria storia di vita: mancata realizzazione, discriminazioni, problemi nel rapporto con i colleghi, fattori organizzativi e cosi via (Avallone & Paplomatas, 2005). Esistono persone che amano i confronti accesi o spostarsi continuamente per lavoro. Costoro potrebbero essere stressati da un lavoro stabile e sistematico, mentre la persona che preferisce un lavoro stabile, molto probabilmente sarebbe stressata da un lavoro dove deve cambiare spesso città. Inoltre, i nostri requisiti personali di resistenza allo stress e la quantità di stress che possiamo tollerare prima di avere cambiamenti negativi, varia con l'età e la situazione psicologica in cui ci troviamo.

Lo stress è dovuto alla disarmonia fra sé stessi e il proprio lavoro, a conflitti fra il ruolo svolto al lavoro e al di fuori di esso e da un grado insufficiente di controllo sul proprio lavoro e sulla propria vita. Una situazione stressante sul lavoro si ripercuote in modo negativo sulla qualità della vita complessivamente intesa e i suoi effetti non terminano con le ore del lavoro ma colpiscono anche prima e dopo e viceversa, la cosiddetta "sindrome del corridoio". Il passaggio dall'ambiente di lavoro a quello privato e viceversa comporta frequentemente un trasferimento di residui emozionali negativi, che si impiantano in

contesti non appropriati, con il rischio di sovraccaricare la capacità individuale di gestire sia le competenze lavorative che quelle private; accade cosi che di fronte a normali stimoli la soggettività individuale risulti ipersensibilizzata (Lasalvia, 2002).

Relativamente allo stress si può operare secondo tre tipi di intervento: livello primario, riduzione dei fattori che causano stress; livello secondario, gestione dello stress; livello terziario, programmi di assistenza al lavoratore. Secondo la letteratura internazionale, nelle organizzazioni sono attuati prevalentemente interventi di secondo e terzo livello che mirano nel complesso a modificare stili di vita e di comportamento ritenuti responsabili di eventuali danni alla salute o a insegnare a reagire positivamente ed efficacemente a situazioni stressanti. Il livello primario si fonda invece principalmente sulla prevenzione, cercando di intaccare un potenziale processo di stress prima del suo avvio, giocando d'anticipo e modificando i fattori ritenuti possibili cause di stress anziché agire sulle conseguenze (Avallone & Paplomatas, 2005).

Lo stress legato all'attività lavorativa può essere determinato da una serie di fattori. Secondo la Commissione Europea (1999) fra i più comuni figurano una quantità di lavoro assegnata eccessiva o insufficiente; un tempo insufficiente per portare a termine il proprio lavoro in modo soddisfacente; la mancanza di una chiara descrizione del lavoro da svolgere o di apprezzamento per una buona prestazione professionale; l'impossibilità di esprimere lamentele, responsabilità gravose non accompagnate da un grado di autorità o di potere decisionale adeguati; superiori, colleghi o subordinati non disponibili a collaborare o a fornire sostegno; mancanza di controllo o di giusto orgoglio per il prodotto finito del proprio lavoro; precarietà e incertezza del posto di lavoro; essere oggetto di pregiudizi riguardo all'età, al sesso, alla razza, all'appartenenza etnica o religiosa; essere oggetto di violenza o minacce; condizioni di lavoro spiacevoli o lavoro fisico pericoloso; impossibilità di esprimere effettivamente talenti o capacità personali; possibilità che un piccolo errore o una disattenzione momentanea possano avere conseguenze gravi o persino disastrose.

Quindi i fattori di rischio possono essere intrinseci al lavoro come cattive condizioni ambientali, lavoro a turni, orari lunghi, nuova tecnologia e l'organizzazione potrebbe intervenire proponendo soluzioni ergonomiche e riprogettando compiti, metodi, tempi.

Per quanto riguarda le relazioni interpersonali lavorative, è spesso difficile esplicitare con chiarezza i confini dei ruoli, il significato di costrutti fondazionali, come la fiducia, nel suo continuum psicodinamico, che qualche volta può esitare in sfiducia e disistima. È, inoltre, complesso e arduo definire la linearità causale tra origine ed effetto di un fenomeno interpersonale, spesso legato ad una molteplicità di fattori: a titolo di esempio bassa soddisfazione lavorativa, alta ambiguità di ruoli, scarsa comunicazione e mancanza di

benessere, possono essere sia espressioni dello stress, sia fattori di stress. Tradizionalmente la ricerca sullo stress si è incentrata prevalentemente su come la persona sia in grado o meno di gestire e affrontare situazioni stressanti piuttosto che su come certi ambienti di lavoro possono provocare o alleviare stati di disagio o forte pressione. In realtà, come abbiamo appena visto, i fattori legati al lavoro non sono da sottovalutare. Nell'ambito di questa prospettiva è classico il lavoro di Karasek e Theorell (1990), che tenta di mettere in relazione due costrutti diversi: quello relativo allo stress con quello della riprogettazione del lavoro. Nel loro modello sono prese in considerazione tre variabili: le richieste che sono avanzate sul lavoro, la libertà decisionale, il supporto sociale. Da questo filone di ricerche emerge che in un ambiente di tensione in cui è presente un alto grado di richieste ma un basso livello di controllo, le persone tendono a essere più rigide, meno flessibili e più inclini alla malattia. Diversamente negli ambienti attivi con un alto livello di domande e un altrettanto alto livello di controllo le persone hanno più opportunità di sperimentare le loro capacità, di apprendere nuove abilità e di metterle in atto, tendono ad avere un maggior sentimento di soddisfazione e uno stato migliore di salute. Relativamente allo stress occupazionale sono state avanzate proposte di intervento tra cui quelle dirette al singolo, con il fine di potenziare le risorse individuali necessarie ad affrontare con maggiore efficacia le situazioni ritenute stressanti. Una possibilità è agire sulla resilienza del lavoratore come vedremo tra breve. La resilienza può aiutare il lavoro sociale e psicologico a livello di prevenzione e riabilitazione, infatti non attinge la sua forza soltanto alle condizioni naturali degli individui ma necessita anche di un aiuto esterno e di un ambiente che faciliti e appoggi uno sviluppo personale positivo (Fontana, 2002).

Il concetto di risposta psicodifferenziale rientra nel filone dello stress come risposta, uno dei tre filoni principali in cui la ricerca sullo stress può essere suddivisa e che abbiamo delineato precedentemente. Ogni persona ha una propria e specifica tipologia di allarme rispetto alla qualità del sovraccarico supportato. Le differenti modalità di reazione degli individui dipendono principalmente da almeno due fattori: in primo luogo le condizioni circostanti dell'ambiente, che sono oggettive e che abbiamo appena illustrato, dall'altro la percezione individuale dell'ambiente, che si ritiene soggettiva. In altre parole possiamo affermare che a parità di condizioni ambientali, due persone possano avere percezioni radicalmente diverse. In base a questo principio generale, Friedman e Rosenman (1974) hanno postulato la teoria della tipologia A – B. Il tipo A manifesta un'elevata propensione ad essere iperattivo e nelle relazioni sociali tende ad essere competitivo, preferisce l'azione all'attesa e molto spesso pensa e riflette solo dopo aver agito. Pone delle elevate aspettative verso se stesso e verso gli altri. Sul lavoro commette parecchi errori ed altrettanti ne fa commettere a chi trascina con sé nella fretta di concludere il lavoro. Il tipo

B è molto riflessivo, preferisce pensare prima di agire, generalmente appare molto calmo, ma può agitarsi se viene messo alle strette da una scadenza che gli impedisce di mantenere costantemente il ritmo che preferisce. Quando ha la possibilità di organizzare il proprio lavoro ed i tempi di esecuzione in modo autonomo, non commette quasi alcun errore. Le aspettative verso se stesso e verso gli altri sono notevolmente condizionate dalla verifica dei fatti, che potrebbero confermarle o meno. Altre ricerche (Henry & Stephens, 1977; Gebert, 1981) hanno mostrato che il tipo A possiede maggiori sintomi di stress rispetto al B. Le indagini in questione hanno messo in evidenza che il tipo A sovrappone il proprio lavoro alla propria identità. In questo modo egli rischia quotidianamente di provare delle delusioni causate da un proprio errore o da quello di un collaboratore. La sua credibilità dipende quindi anche dagli altri, che potrebbero deluderlo improvvisamente. Lo stress degli individui di tipo A deriva in gran parte dal fatto che spesso le loro strategie non sono affatto coerenti con le premesse e con le aspettative dell'intera organizzazione, in altre parole queste persone agiscono seguendo proprie convinzioni che non hanno alcun riferimento concreto con la realtà in cui si trovano. In caso di successo vivono forti euforie e quando cominciano un'attività raggiungono delle prestazioni elevate. Le indagini sul tipo B hanno fotografato un soggetto molto più riflesso nel concreto, che tende a verificare i risultati delle sue azioni rispetto agli obiettivi generali, si identifica con il lavoro e ha sovente degli interessi lavorativi che riempiono la sua vita e il suo tempo. Questo consente di conquistare la tranquillità necessaria per affrontare quotidianamente le pressioni del lavoro.

INTERNA
FOUNDA
ERICH FR

4. La Psicologia del Lavoro in Toscana

Riportiamo uno stralcio della Guida della Regione Toscana sull'occupazione e sulla formazione:

> Una regione dove la maggior parte delle persone in grado di lavorare ha un'occupazione, gli operai sono sempre meno e le donne che lavorano sempre di più, dove i colletti bianchi sono la maggioranza dei lavoratori dipendenti e i servizi fanno la parte del leone a scapito di industria e agricoltura, dove gli stranieri sono in costante aumento e i giovani raggiungono sempre più tardi il traguardo di un'occupazione stabile. La fotografia scattata dall'Istat alla fine di ogni anno, mostra, da quasi un decennio, una Toscana del lavoro dinamica ma in sostanziale equilibrio. Da tempo la percentuale di quelli che il lavoro lo cercano ma non lo trovano resta confinata attorno al 5%. Ad avere un posto è il 65% della popolazione. Il quadro non appare dunque segnato in maniera drammatica dalla frenata dell'economia e, ancora prima, dal lungo processo di ristrutturazione del settore manifatturiero. Ma se i numeri vanno bene, emerge in maniera prepotente la necessità di incidere sulla qualità dell'occupazione. Innanzitutto attraverso un investimento imponente in formazione per valorizzare il capitale umano, l'unica risorsa cui attingere senza paura di esaurirla. L'obiettivo è aumentare le capacità di competere di ciascun cittadino.[2]

Stato dell'arte della Psicologia del Lavoro in Toscana

Riportiamo integralmente quanto rilevato dall'Agenzia AGI, Diritto Oggi, rif. 170195.

> Le aziende toscane utilizzano raramente la figura dello psicologo nello svolgimento delle attività di gestione delle risorse umane. E' questo il dato che emerge da una ricerca promossa dall'Ordine regionale degli Psicologi della Toscana, che ha voluto capire - attraverso un'indagine - quali siano le scelte relative alla gestione delle risorse umane all'interno delle aziende. La ricerca è stata presentata nell'ambito del congresso regionale degli psicologi a Firenze il 28 e il 29 Novembre 2009 (**Firenze 28 – 29 novembre 2009 -** Ordine degli Psicologi della Toscana Congresso regionale «Il ruolo dello Psicologo come risorsa per la promozione della salute del territorio») alla presenza dell'Assessore regionale alle politiche sociali Gianni Salvadori e si intitola "Un'indagine sulla gestione delle risorse umane in Toscana" ed e' stata effettuata dal gruppo di Psicologi del lavoro dell'Ordine degli Psicologi della Toscana. Le interviste sono state sottoposte a 260 aziende pubbliche (il 42,3%) e private (il 57,7%). La maggioranza delle realtà prese in esame e' quella degli Enti

[2] Barbara Cremoncini Rif. 50213 www.regione.toscana.it/lavoroeformazione/guida/

locali (pubblica amministrazione, comuni, province, regioni, centri per l'impiego), mentre le strutture piu' piccole sono di natura privata. Il questionario serve per comprendere l'uso della funzione di gestione delle risorse umane: il 97,3% delle aziende intervistate ha una persona, all'interno del suo organico, che ha come funzione quella di gestione delle risorse umane. Nel 48,1% dei casi questa persona e' un dirigente e nel 65,5% dei casi e' laureato: il 16,2% in Giurisprudenza, il 14,6 in economia, 7,3% discipline umanistiche, ed il 2,7% in psicologia (laurea diffusa maggiormente in aziende piccole e private). La figura interna si occupa in particolare di analisi del fabbisogno del personale e reclutamento. Non esiste invece generalmente una figura interna che si occupa di progettazione di formazione ed erogazione di formazione, fino alla valutazione del percorso formativo. Quando le aziende toscane scelgono un esterno per questa funzione lo fanno basandosi sul rapporto qualità - offerta (il 56% e' soddisfatto della scelta, il 65% dei delusi lo sono perché la proposta non era ben calata nel contesto aziendale). Infine la valutazione della gestione delle risorse umane, (98,4% delle realtà intervistate) la indica come «strategica».[3]

[3] http://www.regione.toscana.it/regione/export/RT/sito-RT/Contenuti/notiziari/rassegna_stampa/internet/visualizza_asset.html_67954764.html

5. Il potenziale imprenditoriale e la psicologia dell'imprenditorialità

… le caratteristiche personali dell'imprenditore risultano essere i fattori più importanti per il successo delle imprese, anche più importanti delle idee di business o delle strutture industriali …

SHEPHERD

L'imprenditorialità è uno stato mentale e un processo che può creare o sviluppare l'attività economica attraverso la combinazione di rischio, creatività e innovazione con una sana gestione nell'ambito di un'organizzazione nuova o esistente.

L'imprenditorialità in epoche diverse ha assunto diverse connotazioni: da trasformazione a innovazione, passando attraverso il ruolo sociale e la funzione di equilibratore.

L'imprenditorialità è caratterizzata da processi decisionali complessi, connessi al rischio e alla tensione verso un risultato possibilmente di successo.

L'IMPRENDITORE "aggrega" fattori produttivi al fine di realizzare un prodotto e/o un servizio.

La sua attività consiste nel combinare i fattori di produzione al fine di trasformarli in un risultato acquisibile sul mercato.

La ricerca in Psicologia, si occupa delle molteplici dimensioni dell'agire imprenditoriale, dei costrutti ivi correlati, e delle dinamiche connesse alle interazioni tra l'imprenditore, l'azienda, la complessità organizzativa, i rapporti interpersonali che ivi si realizzano, il contesto socioeconomico e culturale. In tempi recenti si sono ottenuti risultati significativi che aprono a nuove piste di ricerca, e nuovi approcci metodologici.

Si individuano almeno tre modelli teorici:

- Modello sulle aspirazioni imprenditoriali (Scott e Twomey,1988), con analisi dei fattori di predisposizione e fattori scatenanti.
- Modello dell'intenzionalità imprenditoriale (Bird,1988), con attenzione a costrutti come la creazione, il sostegno e la trasformazione dell'organizzazione.

- Modello dell'autoefficacia e delle intenzioni imprenditoriali (Boyd e Vozikis,1994), che esplora i processi cognitivi con percezioni, credenze, aspettative, valori e self-efficacy, che è "la credenza di una persona nelle sue capacità di eseguire un compito, è un'importante variabile esplicativa capace di determinare la forza delle intenzioni imprenditoriali e la probabilità che queste si trasformino in azioni concrete". (Boyd e Vozikis,1994)

Per Carlo Odoardi (2008) "… una delle aree d'interesse riguarda l'intenzione e la scelta imprenditoriale,considerata come una delle condizioni essenziali,e come una fase del processo,fondamentale alla creazione e allo sviluppo di nuove imprese …", mentre per Bird (1988), "… l'intenzionalità è uno stato della mente che dirige l'attenzione della persona verso uno specifico oggetto o percorso per raggiungere qualcosa …".

A disposizione dello Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni vi sono numerosi test finalizzati ad esplorare le dimensioni dell'imprenditorialità.

Emergono, ai ricercatori, alcuni tratti salienti, riferibili a diversi modelli e approcci.

Gli imprenditori possiedono ad alti livelli caratteristiche come il bisogno di realizzazione, l'autonomia, l'attitudine al dominio e al cambiamento, la propensione al rischio; "energia" e abilità sociale; prediligono l'apprendimento attraverso l'azione, la pratica e sviluppano il pensiero attraverso l'intuizione. Possiedono un basso livello di sottomissione e di bisogno di affiliazione.

"le ricerche hanno evidenziato alcuni costrutti prossimali significativi quali, la self-efficacy specifica, l'iniziativa personale, le strategie di azione, i processi e i bias cognitivi". (Baron, 2004).

Nel processo imprenditoriale, Shane (2003) evidenzia le fasi come l'emergere delle opportunità, il riconoscimento delle opportunità, la valutazione, il reperimento delle risorse, lo sviluppo di una strategia, seguite dal reale sfruttamento dell'opportunità.

Nel processo, si individuano (Odoardi, 2008), tre gruppi di variabili rilevanti, o di fattori: a livello individuale, fattori interpersonali o di gruppo e fattori a livello di società.

L'importanza di specifiche variabili è relativa e fluttua attraverso le differenti fasi del processo.

IL CONCETTO DI POTENZIALE

Secondo la definizione di Shane e Venkataramam (2000), "… l'imprenditorialità è un'area che cerca di comprendere come le opportunità di creare qualcosa di nuovo sono individuate da parte di specifiche persone, che usando vari mezzi per sfruttarle o svilupparle, producono un'ampia serie di effetti …".

In questa ottica, il concetto di potenziale assume una rilevanza piena per l'innesco dei processi imprenditoriali.

Per potenziale si intende l'insieme delle caratteristiche che si ipotizza siano a disposizione di un individuo ma che, nei momenti e nelle situazioni considerate, non hanno la possibilità di essere manifestate e quindi risultano sconosciute. Dal punto di vista psicologico, il potenziale può essere considerato come l'insieme delle energie, delle capacità e delle attitudini presenti in un individuo, ma che non sono richieste dalla posizione che egli ricopre, o che non sono utilizzate per mancanza di esperienza. Il processo di analisi e valutazione del potenziale appare perciò come l'attività diagnostica indirizzata ad individuare le competenze dei componenti di un'organizzazione per poterne orientare lo sviluppo verso le posizioni presenti e future e si presenta, quindi, sotto certi versi come una nuova e più attuale forma di orientamento professionale.

Principi generali

L'analisi e la valutazione del potenziale si propone di valutare le capacità potenziali di una persona, cioè le sue attitudini a svolgere mansioni diverse da quelle attuali e a ricoprire ruoli di maggior impegno e responsabilità. La valutazione del potenziale è quindi una azione orientata al futuro, prende in esame le caratteristiche potenziali del valutato rispetto all'evoluzione dell'organizzazione e si concretizza in una previsione di possibile ampliamento o cambiamento di ruolo da parte dell'individuo. La valutazione del potenziale è orientata a prevedere "che cosa potrebbe fare" la stessa persona nel futuro.

Per comprendere esattamente in che modo la valutazione del potenziale si inserisce all'interno del più ampio sistema di sviluppo delle risorse umane, è opportuno ridefinire i concetti di posizione e prestazione professionale nonché precisare cosa si intende per profilo e potenziale.

In generale la posizione è definibile come "l'insieme delle attività e delle aree di responsabilità che l'organizzazione stabilisce, indipendentemente da chi ne sia il titolare".

La prestazione professionale, invece è "la relazione tra i risultati richiesti dalla posizione e i risultati ottenuti, da chi ricopre la posizione".

Il profilo professionale consente di definire le caratteristiche, cioè i requisiti necessari per ricoprire una data posizione organizzativa. Il profilo viene determinato dall'insieme delle competenze tecnico-professionali e dalle capacità di comportamento organizzativo.

L'analisi del potenziale consente di mettere in risalto (e talvolta scoprire) le competenze e le capacità possedute per metterle in relazione ai profili organizzativi e quindi a posizioni diverse da quelle ricoperte dalla persona in esame.

Obiettivi della valutazione del potenziale

La valutazione del potenziale, in relazione alle prospettive organizzative, ha lo scopo di raggiungere i seguenti obiettivi:

1. Gestire, nella forma più programmata ed efficace possibile, la mobilità interna (orizzontale e verticale) e le esigenze strategiche ed organizzative dell'azienda .

2. Individuare coloro che all'interno dell'azienda presentano le capacità per le quali è possibile prevedere un inserimento in altre posizioni organizzative.

3. Evidenziare le esigenze formative al fine di realizzare interventi mirati.

Metodologia

La metodologia è vasta e comprende diverse tecniche di rilevazione. Durante i colloqui per l'orientamento professionale individuale, per esempio, nella scheda predisposta per la valutazione del potenziale, potranno essere annotati: i commenti del collaboratore sulle sue prestazioni professionali, gli interessi di carriera del collaboratore, la disponibilità del collaboratore ad imparare e a seguire dei corsi di formazione professionale necessari per il suo sviluppo professionale, il piano di formazione e sviluppo elaborato dal collaboratore sia per migliorare le sue prestazioni professionali nella posizione attuale, sia per sviluppare il proprio potenziale in vista di ruoli futuri coerenti con gli interessi di carriera espressi.

IL POTENZIALE IMPRENDITORIALE

Joseph A. Schumpeter (Triesch 1883 – Taconic 1950), nella sua *Teoria dello sviluppo economico* (1912) costruisce una teoria dello sviluppo affidando alla figura dell'imprenditore la funzione strategica di innovazione:

> L'imprenditore – innovatore è colui che introduce nuovi beni, nuovi metodi di produzione, l'accesso a nuovi mercati, nuove materie prime, nuovi modelli organizzativi. L'economista, inoltre, dopo aver elencato la tipologia di funzioni dell'imprenditore, predispone una teoria

> sulle motivazioni e sulla psicologia dell'imprenditore. A suo avviso tre cose spingono l'imprenditore: il desiderio di potere e l'indipendenza, la volontà di avere successo, la soddisfazione di realizzare nuove cose. Con questo passaggio, si mette la palla della spiegazione dell'imprenditorialità nelle mani degli psicologi.[4]

Per poter spiegare il potenziale imprenditoriale, bisogna però innanzitutto spiegare la risorsa principale che crea il contesto per l'azione imprenditoriale: il capitale sociale.

Il concetto di capitale sociale è fra i più recenti ritrovati dell'analisi sociologica. Tale teoria parte da un'analogia: come si pensa ad un capitale economico, depositato in mezzi finanziari e fisici, a un capitale culturale depositato nella mente delle persone, così si può pensare anche ad un capitale sociale che una persona possiede e può valorizzare, depositato nel suo proprio tessuto di relazioni.[5]

La figura dell'imprenditore è paragonabile a un "leader trasformazionale" (Burns, 1978). Tale figura emerge quando

> le imprese si trovano ad affrontare un ambiente turbolento, instabile e competitivo. Le caratteristiche personali di questa tipologia di leader sono creatività e innovazione, capacità di cooperare, di definire strategie e tattiche in risposta dei mutamenti ambientali. I tratti caratterizzanti del buon imprenditore sono pertanto: carisma, propensione all'innovazione, genius (genialità, forza e creatività), flessibilità, stimolazione intellettuale e considerazione dei bisogni emotivi dei propri collaboratori.[6]

Ancora, dalla letteratura emerge che i tratti cui si fa riferimento quando si parla di imprenditore sono raggruppabili in tre insiemi categoriali:

- intelligenza: nei suoi aspetti di problem solving e decision making;
- fattori di personalità: flessibilità, creatività, fiducia in se stessi, stabilità emotiva, autonomia, socievolezza, dominanza di carattere;
- abilità: in particolare quelle riferite alla capacità dell'imprenditore di ottenere cooperazione da collaboratori e partner, guadagnarsi popolarità e prestigio, e dirigere.

Altra condizione fondamentale allo sviluppo del potenziale imprenditoriale è l'ambiente. Le caratteristiche ambientali possono influenzare inclinazioni e interessi degli individui: caratteristiche della famiglia di origine, professione dei genitori, area di residenza, ecc.

[4] A. Bagnasco , *Imprenditorialità e capitale sociale: il tema dello sviluppo locale*, in "Stato e Mercato", n. 78/2006.

[5] J. Coleman (1990), *Fondamenti di teoria sociale*, Ed. Il Mulino, Bologna 2005.

[6] Bortolani, Cubico, Favretto, Caramia, Sartori: *La leadership come fattore strategico nella generazione e nello sviluppo d'impresa in fase di crisi economica*, Università di Verona.

Con l'espressione ambiente si intende altresì il contesto socio-economico nel quale un individuo si trova ad agire. Il sistema di valori, l'apertura verso l'innovazione e il cambiamento, la necessità di far fronte a determinati problemi, la cultura del lavoro, sono tutti aspetti legati alla struttura ambientale che rivestono un forte peso nell'incoraggiare, o al contrario nel far desistere, la generazione di una nuova impresa.[7]

La rivista inglese The Economist ha pubblicato un articolo sull'economista statunitense William Jack Baumol (New York, 1922) e il suo lavoro di una vita teso a sviluppare un posto nella teoria economica per l'imprenditore,[8] molto del quale deve la sua genesi a Schumpeter. Entrambi hanno infatti notato che la tradizionale teoria microecomica ha un posto sia per i 'prezzi' sia per le 'imprese' ma non per quello che è il più importante motore dell'innovazione, l'imprenditore. Baumol ha il merito di aver posto rimedio a questa lacuna: "Grazie all'accurata opera di Baumol, ora gli economisti hanno un po' più di spazio per gli imprenditori nelle loro teorie".

L'APPORTO DELLA PSICOLOGIA

> L'uomo d'oggi non crede più nelle grandi verità, ma si accontenta di vivere giorno per giorno compiendo scelte pragmatiche subito rinnegate. Non c'è più un senso nella vita né c'è fiducia nell'avvenire: la realtà diviene il presente perpetuo dell'esistenza quotidiana. [9]
>
> PAOLO DELL'AQUILA

Anche Carl J. Schramm, Direttore della Fondazione Kauffmann, nel suo lavoro sul modello imprenditoriale del 2006,[10] e nell'intervento di Vienna dell'8 aprile dello stesso anno alla Conferenza dei Ministri Finanziari di Europa,[11] sottolinea l'importanza strategica dell'allineamento delle forze istituzionali per la ripresa della imprenditorialità e la crescita economica: in questo "allineamento" viene richiesto alle istituzioni di interagire

[7] Bortolani, Cubico, Favretto, Caramia, Sartori: *La leadership come fattore strategico nella generazione e nello sviluppo d'impresa in fase di crisi economica,* Università di Verona.

[8] William Jack Baumol, *Searching for the invisible man. The Economist,* 2006-03-09

[9] Paolo Dell'Aquila, *Verso un'ecologia del consumo*, Franco Angeli, 1997

[10] Schramm, C.J., 2006. *The entrepreneurial Imperative*, HarperCollins.

[11] Carl J. Schramm, *Discorso per l'incontro dei Ministri finanziari UE*, Vienna 8 aprile 2006

maggiormente nel tessuto economico soprattutto finanziando la ricerca scientifica di base. In questo contesto gli attori della macroeconomia, con le loro organizzazioni corporativistiche, lasciano più spazio agli imprenditori con i loro progetti, che diventano il vero motore del nuovo "capitalismo imprenditoriale". Si tratta di fatto di una maggiore valorizzazione del capitale umano, che riflette un aumento della ricchezza individuale che ho definito come "soggettività imprenditoriale", in cui l'imprenditore ha maggiore libertà nelle scelte di investimento relativamente all'acquisizione di capacità, istruzione ed esperienza: in altre parole formazione. Formazione con curricula ad alta specializzazione, cuciti addosso come abiti di sartoria. Questo è possibile perché l'imprenditore oggi gode di una certa credibilità, soprattutto è colui verso il quale il mondo economico e non solo, nutre speranza per la crescita, per il cosiddetto futuro. L'imprenditore è dunque attore del cambiamento non solo per se stesso, per l'azienda, per il tessuto produttivo. E' attore del cambiamento rappresentando l'insieme degli elementi, in modo variamente complesso, che definiscono o non definiscono l'identità dell'Uomo Contemporaneo.

Che contributo può offrire la Psicologia del Lavoro in questo contesto? Prima di tutto può estendere il suo intervento alla capacità di riflessione, alla creazione di consapevolezza. Aprirsi alla vision di un Nuovo Umanesimo.

Il giovane imprenditore, in questo quadro, è quasi costretto a trasformarsi in un moderno Ulisse alla ricerca di approdi e opportunità. Il focus è il "moderno", la "sur-modernità con i "non-luoghi" di Marc Augé, la liquida e ondivaga operosità descritta da Zygmunt Bauman come risposta all'ansia da diffusione dell'identità, il "problema" della modernità aperto già con Friedrich Nietzsche. Questi sono alcuni degli strumenti che lo psicologo deve poter maneggiare per orientarsi nel naufragio delle teorie economiche e dalla necessità definita dal dominio tecnologico.

Recuperare una posizione esistenziale, a partire dalla quale l'imprenditore non fondi lo sviluppo del proprio potenziale solo sull'ipertrofia egoica dell'Eroe con la sua tragica visione omerica, ma sulla differenziazione del Sé in un processo individuativo in cui coscienza, conoscenza e fare nuovo, si coniugano nell'essere, nel "saper essere".

Lo psicologo può essere anche colui che sostiene nella ricerca di un "dire" assonante con il tempo del qui ed ora in cui necessariamente il navigante-imprenditore dovrà fare i conti con la ineludibile contingenza, acquisendo capacità di progettazione e di ri-progettazione in un continuo feedback e feedforward con l'ambiente. Una competenza all'apprendimento continuo con possibilità repentine di remise en forme.

La riflessione sulla modernità si muove in equilibrio sul piano rischioso dell'etica e della morale, della politica e dei sistemi valoriali. Lo psicologo dovrà saper essere rispettoso del

sistema di valori in cui l'imprenditore naviga, rinunciando ad interim alla prospettiva giudicante. E' innegabile che negli ultimi decenni si siano affermati la globalizzazione, la de regolazione, la privatizzazione e il libero mercato. L'economia di mercato si sposa con la "distruzione creativa" di Schumpeter, e l'imprenditore deve fare i conti con la sostituzione di valori o di significati inattuabili. La stabilità viene sostituita dal moto perpetuo del cambiamento, e questa è una inevitabile fonte di stress.

Il fattore di rischio, anche di rischio imprenditoriale, e la sua percezione, sono presenti di fatto nella fenomenologia della vita quotidiana nella società contemporanea, in tutti i campi dove si estrinseca il fare umano.

L'apporto della psicologia potrebbe essere anche rilevante per la riorganizzazione, nella vision dell'imprenditore e delle risorse umane, del campo di responsabilità del singolo, del gruppo, degli attori sociali, nelle diverse dinamiche legate all'imprenditorialità, aiutando i soggetti ad intavolare nuovi modelli di confronto e di discussione, ma anche facilitando il percorso di accettazione del nuovo, tenendo conto dei cambiamenti socioculturali, dell'incertezza percepita ed evidenziando e promuovendo i fattori di protezione nell'operare di ciascuno in questa complessità, caratterizzata da molti elementi nuovi, diversi.

Il premio Nobel per la chimica Ilya Prigogine trenta anni fa così aveva sintetizzato il punto di vista che oggi anima la riflessione di sociologi, filosofi e psicologi: "Gli esseri umani hanno sempre avuto bisogno di certezze. Ma oggi non più e non accettare questa realtà ci intrappola in contraddizioni insuperabili. La cosa importante è capire che tutto questo non è un fatto negativo, al contrario. Siamo forse all'inizio di una nuova storia che mi piace paragonare ad un bambino appena nato. Non sappiamo cosa potrà fare da grande, chi sarà e diventerà. Certo, alcuni genitori vorrebbero già saperlo. Ma quello che conta, a mio avviso, non sono le nostre pretese di certezza, ma le infinite potenzialità dell'universo bambino".[12]

[12] Ilya Prigogine, Isabelle Stengers, *La nuova alleanza, metamorfosi della scienza*, Einaudi 1981

6. IL FOCUS DELL'INDAGINE: LA PROFESSIONE DELLO PSICOLOGO PER IL LAVORO E CON LE ORGANIZZAZIONI NEL TESSUTO IMPRENDITORIALE PRATESE

Tutta a Prato va a finire la storia d'Italia e d'Europa: tutta a Prato, in stracci. Fin dai tempi più remoti, da quando i pratesi si son messi a far pannilani con i rifiuti di tutto il mondo.

CURZIO MALAPARTE

BREVE QUADRO DELLA SITUAZIONE ECONOMICA A PRATO

Se la crisi finanziaria del biennio 2007-2008 ha provocato effetti pesantissimi sull'economia mondiale, a Prato la crisi è andata ad insistere su un territorio che stava già affrontando una grave crisi strutturale: a partire dal 2001 il distretto pratese inizia a registrare una recessione - lenta - ma continua e preoccupante, dovuta alla compressione della domanda. Per tale motivo la recente crisi ha colpito con particolare durezza il sistema delle PMI, producendo turbativa su un tessuto imprenditoriale ormai vulnerabile.

L'andamento negativo degli indicatori macroeconomici dell'economia provinciale nel triennio 2007-2009 è il riflesso di un quadro che è andato progressivamente deteriorandosi.

Provincia di Prato – Indicatori Macroeconomici
Tassi di variazione media annua – 2004/2009

INDICATORI	2004 – 2006	2007 - 2009
Valore aggiunto	-0,3	-4,4
Reddito disponibile delle famiglie	2,2	-2,3
Consumi finali delle famiglie	2,2	-4,4
Esportazioni	-7,7	-12,6
Importazioni	25,2	-3,5
Occupati totale	1,7	-0,9
Tasso di disoccupazione	5,9	6,3

Fonte: elaborazione su dati ISTAT.

Il distretto pratese, caratterizzato da un sistema di PMI specializzato nella produzione e lavorazione di prodotti tessili, ha dunque subito duramente gli effetti dell'avversa congiuntura economica, mettendo in luce l'inadeguatezza di un sistema industriale troppo sbilanciato verso le produzioni "tradizionali" a basso contenuto di capitale.

Analizzando la situazione per settori si nota come, in primis, l'industria manifatturiera ha chiuso il 2009 con un bilancio la cui asprezza appare inesorabile: si è registrata una contrazione annua della produzione pari al -18%, che si accompagna ad una diminuzione del fatturato del -19%. Situazione analoga anche nel settore artigiano, che ha chiuso il 2009 con un – 14% di fatturato (che raggiunge il -22% nel solo settore della moda).

Nonostante i recenti segnali di una lenta e languida ripresa, il perdurare di tale quadro, riversa i suoi effetti in primis su uno dei mercati "chiave", quello del lavoro, causando forti squilibri sulle dinamiche occupazionali, anche se in parte attutiti dal ricorso a politiche straordinarie di integrazione salariale: le statistiche ISTAT evidenziano che il numero dei disoccupati a Prato è aumentato nell'ultimo biennio del 30% rispetto al biennio precedente, sfiorando quota 10.000. Secondo il Rapporto sull'Economia pubblicato dalla Camera di Commercio di Prato "le tensioni presenti sul mercato del lavoro stanno cominciando a manifestarsi in modo molto evidente e ciò pone alcune questioni piuttosto serie, sia nei termini delle concrete possibilità di un rapido rilancio dell'attività produttiva, sia su quello delle possibili ricadute sul piano sociale" e per tali motivi "i tentativi di ricondurre l'economia pratese sui binari della crescita e dello sviluppo dovranno fare i conti con i pericoli che derivano da condizioni di disoccupazione crescente e prolungata".[13]

Il quadro evidenzia le condizioni estremamente critiche in cui versa l'economia pratese alla fine del 2009. Tuttavia, si iniziano a registrare timidi segnali di ripresa: il commercio mondiale si sta normalizzando, i mercati finanziari stanno recuperando una certa stabilità.

L'impressione che si ricava dall'esame della situazione è che l'avvio della ripresa rappresenta una condizione necessaria per il rilancio dell'economia, ma da sola non è sufficiente.

A questo punto dobbiamo dunque spendere qualche parola per quanto riguarda il "motore" della grande macchina che è il distretto pratese: il tessuto imprenditoriale.

Quantunque dall'inizio dell'anno in corso si siano registrati i primi segnali di recupero, nel corso degli ultimi anni si è registrata una consistente flessione della base imprenditoriale.

[13] *L'economia pratese nel 2009 e le prospettive per il 2010*, a cura del Servizio studi della Camera di Commercio di Prato.

> Se l'imprenditorialità è una "Grande Madre", una forza generatrice senza la quale non esisterebbe il concetto di impresa, e di conseguenza quelli di sviluppo e crescita economica, l'imprenditore, ed in particolare l'imprenditore al tempo della crisi, non necessariamente impersonifica l'archetipo dell'Eroe. L'imprenditore saggio appartiene all'archetipo si del Fanciullo, ma nel versante mercuriale che è più del Bricoleur, del creativo, di colui che ottiene vantaggi e coglie opportunità anche nella crisi, e non si perde nelle lamentazioni narcisistiche e gratuite. La saggezza e la sagacia sono tratti che si manifestano nel tempo, in un divenire consapevole del proprio potenziale, integrato con aspetti politici, filosofici.[14] [15]

Coloro che indagano le aree di intervento per uscire dalla crisi e tornare ad una condizione di crescita, sostengono che sia opportuno intervenire sulla salvaguardia del tessuto imprenditoriale e contemporaneamente anche adottare strumenti per contrastare gli effetti derivanti dalla dequalificazione del capitale umano e dallo "svuotamento delle competenze".

Il ruolo, e soprattutto i compiti, dello Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni, si aprono a molteplici declinazioni di intervento, una fra tutte lo sviluppo della capacità riflessiva, ovverosia la competenza alla consapevolezza per il professionista, il manager, l'imprenditore e, in definitiva, per tutte quelle figure che prestano la loro opera ed esprimono la propria competenza, che sia o no intellettuale, nel tessuto imprenditoriale pratese.

[14] Nella Psicologia Analitica di Carl Gustav Jung (Kesswil, 26 luglio 1875 – Küsnacht, 6 giugno 1961), la Grande Madre è una delle potenze numinose dell'inconscio, un **archetipo** di grande ed ambivalente potenza, distruttrice e salvatrice, nutrice e divoratrice. Erich Neumann (Berlino, 23 gennaio 1905 – Tel Aviv, 5 novembre 1960) fu, tra gli allievi di Jung, quello che maggiormente si dedicò agli studi dell'archetipo della Dea progenitrice primordiale, definendolo come tendenzialmente conservativo o quantomeno "depositario delle tradizioni", e per questo di segno contrario alla differenziazione; in questa ottica sarebbe di ostacolo allo sviluppo del Sé individuale o al processo di individuazione. Il Sé, per poter integrare la parte femminile, deve poter sviluppare le proprie capacità di separazione e autoaffermazione: compito questo che nella Psicologia Analitica è in buona sostanza rappresentato dall'Archetipo dell'Eroe. L'archetipo dell'eroe rappresenta la ricerca da parte dell'ego dell'identità e della compiutezza. L'eroe per definizione è tragico, volto al bene e combatte contro il fato. E' comunque necessaria la gratuità nella figura dell'eroe cosa che per definizione è assente nell'imprenditore.

[15] Irene Battaglini, CEO di Sef Società Erich Fromm Polo Psicodinamiche Srl, comunicazione personale.

INTERVISTA A LORENZO GUAZZINI
PRESIDENTE DEI GIOVANI IMPRENDITORI DELL'UNIONE INDUSTRIALE PRATESE

Il legame profondo che da sempre esiste tra città e talento, ha reso Prato una città dove chiunque nei sia in possesso di tale qualità potesse trovare l'opportunità di esprimerla e di metterla a frutto, di fare impresa, di farla crescere e di portare ricchezza al territorio.[16]

Tale rapporto tra genius e locus sembra però essersi interrotto nell'ultimo decennio: di pari passo con la crisi e declino del distretto pratese, gli operatori sembrano aver perso la fiducia nel loro saper fare, nel loro talento, nella loro capacità di innovare. In altre parole, si potrebbe dire che attraversano una crisi di identità.

Per meglio conoscere dettagli e problematiche del tessuto imprenditoriale pratese, abbiamo voluto chiedere a chi ne vive la quotidianità, mettendosi a servizio dell'innovazione e trovando soluzioni per lo sviluppo di una nuova forma mentis.

Lorenzo Guazzini, 31 anni, presidente dei Giovani Imprenditori dell'Unione industriali di Prato fa parte del Gruppo Sartoriale International, azienda di abbigliamento maschile del marchio Montezemolo, fondata più di trenta anni fa dal padre Renzo, cui è subentrato come amministratore unico.

D.: Prato e l'imprenditorialità. Come definirebbe la situazione imprenditoriale del distretto pratese?

R.: L'ultimo decennio ha segnato una fase di assoluto cambiamento del contesto imprenditoriale, sociale ed economico del mondo intero, ma soprattutto del distretto pratese.

Le aziende pratesi che negli ultimi 50-60 anni hanno arricchito il distretto, anche a livello sociale, hanno sempre lavorato seguendo determinate logiche, che erano adatte al contesto – mercato del secondo dopoguerra fino all'ultimo decennio del Novecento.

La globalizzazione, e più in generale i mutamenti dell'economia negli ultimi anni, hanno provocato un cambiamento del contesto-mercato nel giro di pochi anni. Il distretto pratese non è stato pronto ad anticipare e ad adattarsi al contesto che subiva dei cambiamenti. Le aziende sono rimaste legate a logiche di gestione obsolete e non più

[16] Irene Tinagli: *Talenti, cultura, impresa. Una nuova strategia per Prato*, aprile 2010

adatte al nuovo contesto. Il mercato è diventato il mondo, mentre tradizionalmente era circoscritto a pochissimi sbocchi, tra cui i principali gli Usa e la Germania.

Quali le motivazioni? Parlare di imprenditoria a Prato non significa parlare di industriali, bensì di artigiani o di piccoli imprenditori, o ancora di imprese familiari. Ciò significa: concetto di delega azzerato, management e organizzazione dell'azienda inesistenti.

Questo è stato uno dei principali motivi che hanno portato al declino del distretto pratese. La ratio principale sta però nella CULTURA STRATEGICA: non si sono saputе costruire alleanze tra aziende, ne in senso orizzontale ne verticale; sono le alleanze, invece, a rendere vero e vivo un distretto industriale. Per di più una cultura che non è quella dell'imprenditore: "si fa così perché così si è sempre fatto". Nonostante tutto stia cambiando, la cultura dell'imprenditoria pratese resta ferma su questo piano. Siamo tutti ad aspettare il ritorno degli anni d'oro. Il semplice desiderio che qualcosa accada purtroppo non basta.

D.: Come è cambiato, negli ultimi anni, il potenziale imprenditoriale del territorio pratese?

R.: La crisi del distretto industriale è arrivata alle soglie di un passaggio generazionale. Oggi alla guida delle imprese ci sono persone che possono ancora sfruttare la ricchezza dei loro padri, i fondatori delle industrie. La nuova generazione, a cui sta passando il testimone, non ha la cultura imprenditoriale che ha fatto la ricchezza dei propri nonni. Purtroppo manca la capacità di prendere decisioni, di assumersi responsabilità. Questo è il vero problema di fondo che, ribadisco, è di ordine culturale: nel resto del mondo i trentenni si occupano già della gestione totale della loro azienda. In Italia, invece, ci si laurea a 28-30 anni. Negli altri Paesi i ragazzi della stessa età sono già in azienda da 6-7 anni, in ruoli di gestione. Siamo quindi scollegati dal mondo, che sta andando in un'altra direzione.

Il distretto pratese, tipicamente tessile, è notevolmente cambiato: oggi il tessile rappresenta ancora la parte prevalente del fatturato del territorio, ma non è più l'unico settore di attività. Dal tessile siamo passati alla moda e ad altri settori, di conseguenza vedo nei prossimi 10 anni un ulteriore passaggio verso altre aree di sviluppo imprenditoriale. Prato potrebbe comunque rimanere un'eccellenza del tessile, ma molto più orientata verso altro.

D.: Imprenditorialità, innovazione e formazione. Qual è la correlazione fra questi 3 fattori e soprattutto quali sono le opportunità formative da sfruttare per lo sviluppo dell'innovazione e dell'imprenditorialità?

R.: La correlazione è totale: non esiste imprenditorialità se non c'è innovazione, ed è la formazione a fare l'innovazione. Sono tre anelli della stessa catena. A tutti i livelli, dall'operaio all'imprenditore.

Per quanto riguarda le opportunità formative a servizio dell'innovazione, penso che ci si debba concentrare soprattutto nell'avanzamento della cultura, quindi su un mutamento del pensiero, necessario per tornare al passo con i tempi e soprattutto per ritornare ad essere capaci di anticipare il cambiamento.

D.: Quali sono, a suo parere, i fabbisogni formativi del territorio pratese, ed in particolare dell'imprenditoria?

R.: Allo stato attuale non esiste formazione per gli imprenditori: sono loro per primi a non volerla fare, spesso ritengono di non averne bisogno o si sentono al di sopra di tali fabbisogni. Fare formazione a mio avviso significa fare un atto di umiltà: dire "non conosco questa cosa e quindi vado ad impararla". Questo è il primo passo da compiere.

È anche indispensabile accettare che le modalità di permanenza nel mondo del lavoro sono cambiate: fino a pochi anni fa una persona (sia lavoratore dipendente che imprenditore) cominciava a lavorare e faceva lo stesso lavoro per tutta la vita. Oggi una persona deve capire che il suo percorso sarà un continuum di lavoro e formazione (non necessariamente insieme), perché fare formazione non significa soltanto studiare dei concetti, ma può essere anche "learning by doing". Questo vale anche per gli imprenditori. Ribadisco che è necessario un cambio di cultura: se sono un bravo imprenditore ma il mio settore va male, devo sapermi riconvertire e ripartire da zero. Lo stesso per quanto riguarda i lavoratori dipendenti.

Gli imprenditori che hanno chiuso le loro aziende, o che le chiuderanno, sono tutt'oggi impegnati ad interrogarsi sull'accaduto, dando la colpa alla concorrenza dei cinesi, alla crisi o ad altro, senza accorgersi che in realtà l'unico errore commesso è stato non tenere il passo del mondo che cambiava.

Bisognerebbe inoltre puntare di più sulla Ricerca & Sviluppo. Tutte le aziende che ottengono performance positive investono parte del proprio turnover in R&S. Le aziende del territorio pratese, al contrario, non reinvestono niente in tale ambito. Gli utili prodotti sono stati spesso spesi per fare speculazioni immobiliari, per accrescere i patrimoni. Prato è piena di imprenditori ricchi e di aziende povere, quando invece sarebbe meglio il contrario. Persiste una mentalità artigiana del produrre. Ma la produzione oggi viene fatta in Cina, noi dobbiamo fare CREATIVITA', MARCHI. È una questione di intellettualità, di proprietà intellettuale, ma soprattutto di CULTURA.

Ricollegandoci ai fabbisogni formativi, il territorio pratese ha necessità di formazione a tutti i livelli, dall'operaio al manager. Si manca di formazione tecnica. Purtroppo però l'offerta formativa non è allineata con la domanda, bisogna fare analisi dei fabbisogni più mirate. Prima di tutto però, ribadisco che occorre cambiare la cultura collettiva e cancellare la sensazione di paura che c'è nell'aria.

Dal lato del mercato del lavoro ormai non c'è più corrispondenza tra le qualifiche in possesso e quelle richieste dal mercato. Innanzitutto perché le persone sono restie a rimettersi in gioco, anche rimettendosi a studiare e ad imparare. La formazione potrebbe adoperarsi in questo senso.

A parer mio manca il "saper fare con le mani", che è ciò che ha reso l'Italia celebre in tutto il mondo. Stiamo vivendo un paradosso: l'Italia è diventata famosa grazie alle persone che sapevano fare, ed oggi non stiamo facendo nulla per insegnare alle nuove generazioni a fare. Guardare al passato potrebbe essere un'eredità per proiettarsi nel futuro.

Per quanto riguarda il management e l'imprenditorialità, è compito della formazione mettersi al servizio del cambiamento culturale, trasferendo tutte quelle competenze e conoscenze necessarie a riavviare il motore dell'innovazione e dello sviluppo.

D.: Parliamo adesso di psicologia. In che modo, secondo lei, la Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni si può mettere a servizio dell'imprenditorialità e dello sviluppo?

R.: Come non so dirlo, ma so che c'è una stretta relazione. Su questo argomento dobbiamo fare un plauso a Prato, perché se c'è una cosa che il distretto pratese ha sempre saputo fare è costruire una stretta relazione tra l'imprenditore ed i lavoratori, grazie alla quale il lavoratore è sempre stato tutelato ed aiutato dall'imprenditore.

I cambiamenti in atto, portano ad un ridimensionamento tale per cui Psicologia del Lavoro diventa fondamentale nella selezione del personale, nella formazione e nel tentativo di coinvolgere le persone all'interno del posto di lavoro, nel saper infondere il senso di appartenenza all'azienda.

Anche nello sviluppo delle competenze imprenditoriali, è necessario effettuare un lavoro di tipo psicologico e formativo. Imprenditori, a mio avviso si nasce: è necessario possedere la voglia di scommettere su se stessi e sugli altri, la volontà di rimettersi in gioco continuamente. Ma ciò che fa un buon imprenditore è la cultura, il pensiero: i trentenni di oggi fanno fatica a prendersi responsabilità, a rimboccarsi le maniche, a prendere decisioni per conto proprio, a sacrificare parte dei propri svaghi a favore di una realizzazione sul lavoro.

Il potenziale imprenditoriale, inoltre, dipende anche dalla possibilità di riconversione, perché le persone in uscita dal settore tessile dovranno trovare un ruolo alternativo. Tale riconversione deve essere incentivata dalle aziende, che si dovranno impegnare ad assumere, ma anche dai disoccupati che devono uscire dalla mentalità "speriamo che finisca la crisi", restando fermi ad aspettare qualcosa che forse non tornerà più.

Questa è un'area di cambiamento in cui la Psicologia del Lavoro può intervenire, a livello della formazione ma anche a livello di intervento, per lo sviluppo di questo potenziale. In questa area l'intervento professionale dello psicologo ha anche finalità socioeconomiche.

D.: Parliamo di stress lavoro-correlato. Ha notato, in concomitanza con gli avvenimenti degli ultimi anni, un aumento delle patologie derivanti da stress negli imprenditori?

R.: Direi di sì, conosco persone in cui sono insorti problemi di natura psicologica in seguito al peggioramento o addirittura al fallimento della propria attività. Non è sicuramente facile, dopo una vita di successo, arrivare a decidere una chiusura o un ridimensionamento della propria azienda. In questo senso la mia risposta è sì. Credo che la cosa più grave per un imprenditore è dover ammettere davanti a familiari e collaboratori il proprio fallimento: l'equilibrio emotivo viene spezzato, la propria immagine agli occhi delle figure familiari o sociali di riferimento viene svalutata, ne consegue un'enorme perdita di energia. In questo senso, sì, penso ci sia un forte aumento delle condizioni di stress lavoro-correlato, non solo per gli imprenditori ma anche per i lavoratori.

SCENARI FUTURI

I dati precedentemente illustrati, anche grazie all'istantanea scattata da Lorenzo Guazzini, ci danno la sensazione di un mercato del lavoro che si avvia a diventare una vera e propria "knowledge economy", che dimostra un crescente fabbisogno di formazione.

Questo fabbisogno non sembra però aver trovato adeguata risposta. Occorre quindi agire su tale fronte, identificando e promuovendo percorsi per innescare processi creativi ed innovativi. Per fare ciò occorre lavorare sul "network".

Il cluster non è meramente un aggregato di imprese, ma un sistema basato su una comunità di imprese e di persone. Per tale motivo è necessaria la costruzione di rapporti fiduciari tra i vari attori in gioco, non solo per mantenere in vita il distretto, ma anche per avviarlo nuovamente alla crescita.

Parafrasando il sociologo A. Bagnasco:

> occorre sostenere e incentivare la creazione di una rete di specialisti che si conoscono bene fra loro, i quali controllano e garantiscono standard professionali ed elevati di chi ne fa parte: un reticolo esclusivo, che garantisca qualità delle prestazioni, diffusione di conoscenza nel sistema, progetti di collaborazione fra imprese, in un contesto che resta peraltro di elevata competizione. In sostanza è un mix efficace di concorrenza e collaborazione, […]

analogo a quello che sta all'origine di un vero e proprio cluster.

Continuando, secondo l'economista P. Veltz, le relazioni e i legami stabilizzati e fiduciari tra imprese sono "un fattore decisivo di successo in un ambiente altamente instabile".

Affinché tutto ciò avvenga è necessario che le nuove generazioni siano in grado di riprodurre quel senso di imprenditorialità che per decenni ha costituito il principale fattore competitivo del distretto industriale pratese.[17]

Le migliori risposte alle crisi di ogni genere sono date da persone con buone capacità di adattabilità, di ripresa e che, citando il Libro dei Mutamenti (I Ching) "sanno cogliere l'opportunità". In termini junghiani, l'opportunità è una porta, un *kairos*, un'apertura attraverso la quale un Dio, un Demone, opera una specie di trasformazione, sovvertendo un ordine che sembrava consolidato, attuando un cambiamento, una mutazione che sembrava impossibile.

Occorre dunque lavorare anche in questo senso, accompagnando l'imprenditore verso l'autovalutazione ("Conosci te stesso" recitava l'Oracolo di Delfi….), verso l'attitudine al cambiamento, …

[17] Cfr. D. Toccafondi, M. Corsetti. *Gli imprenditori pratesi under 40: lo start-up, gli aspetti valoriali e la crisi economica*. Freni Ricerche Sociali e di Marketing – 3 Marzo 2010

7. FORMAZIONE E DI INTERVENTO PER LO SVILUPPO DEL POTENZIALE IMPRENDITORIALE[18]

I tipi di competenze richiesti per praticare occupazioni flessibili, nel complesso, non comportano un apprendimento sistematico e a lungo termine; più frequentemente, essi trasformano in svantaggio un corpo logicamente coerente e ben conformato di capacità e abitudini acquisite, che un tempo costituiva una risorsa.

ZYGMUNT BAUMAN

Molti studiosi, manager e imprenditori stanno mettendo l'accento sulla possibilità di un "nuovo Rinascimento": nella storia e nella cultura italiana, anche in quella imprenditoriale, vi sarebbero i presupposti per reagire all'attuale crisi nel segno dell'innovazione e della creatività. "Alle nostre spalle vi è l'antica e preziosa lezione del Rinascimento, una stagione nella quale produzione e gusto del bello si combinarono mirabilmente facendo del nostro paese la forza trainante del mondo intero".[19] Oggi in questa esperienza si possono rintracciare spunti fondamentali per una nuova cultura di impresa e nuove idee per lo sviluppo.

Di tale argomento si è pure ampiamente discusso nel convegno "Neo Rinascimento Economico",[20] tenutosi a Firenze nel novembre 2009, in cui si è riflettuto, tra l'altro, sui processi competenti e di empowerment che lo Psicologo delle Organizzazioni in collaborazione con l'Esperto di Formazione, possono catalizzare per l'imprenditore e all'interno dell'azienda.

A nostro parere è necessario effettuare un coraggioso investimento sulla formazione, pensata e organizzata in un'ottica neorinascimentale; una formazione che sia improntata sulla collaborazione e sull'empowerment di tutti gli *stakeholders* aziendali.

[18] La ricerca è stata condotta dalla Sef Società Erich Fromm Polo Psicodinamiche Srl, via Giotto 49 – 59100 Prato, con una commessa interna. Progetto di ricerca di Irene Battaglini.

[19] Cfr. R. Borgato, F. Capelli, A. Ceriani – Nuovo Rinascimento. Idee per la formazione. Milano, Franco Angeli 2010.

[20] "Neo Rinascimento Economico", Congresso Cassa di Risparmio di San Miniato e K Venture, in collaborazione con Consiglio Regionale della Toscana, International Foundation Erich Fromm, Associazione Le Muse, Idea Impresa, Fidi Toscana. Firenze, Palazzo Portigiani, 6 novembre 2009.

La nostra indagine si svolge in un'area ad elevata imprenditorialità, caratterizzata da una struttura produttiva con una forte diffusione di PMI, che attualmente fanno registrare un elevato turnover.

Al momento dell'avvio dell'indagine si poneva il problema di come utilizzare la formazione per incidere sulla realtà imprenditoriale, di quali strumenti sviluppare per affrontare i problemi delle PMI e di chi all'interno vi lavora. Occorreva quindi rilevare i fabbisogni di apprendimento delle imprese per poter mettere a punto metodologie formative idonee.

PREMESSA METODOLOGICA

Questo report vuole fornire una sintesi narrativa del resoconto, e riportarne le implicazioni e le conclusioni; oltre a voler evidenziare la necessità di proseguire le ricerche sui temi affrontati.

Il focus group è stato condotto adottando la premessa di non rendere i dati privi della propria soggettività: l'obiettivo è quello di interpretare le informazioni emerse alla luce del potenziale imprenditoriale, e di valutare le opportunità professionali dello Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni per il suo sviluppo.

I dati provengono da diverse "fonti": osservazione, conversazione, registrazione (i dati sono coperti dalla tutela sulla privacy), informazioni sulle caratteristiche demografiche dei partecipanti.

Inoltre, "molte delle informazioni raccolte derivano dall'interazione delle persone nel gruppo: i partecipanti si influenzano a vicenda, le loro opinioni cambiano nel corso della conversazione, emergono nuovi elementi, e vi sono momenti di silenzio o la non-espressione di certi elementi, il cui senso non può essere trascurato".[21]

L'approccio applicato al presente lavoro è di taglio etnografico, con metodo qualitativo *context-sensitive*, "in cui l'analisi si riferisce direttamente a citazioni testuali del gruppo di discussione".[22] In questo approccio, il significato attribuito ai vari aspetti del mondo (cose, persone, concetti) scaturisce "dall'interazione sociale, dai contesti situazionali", ed è dunque mutevole, si costruisce attraverso processi interpretativi da parte degli attori.

[21] Krueger 1998c, 21. In Zammuner, 2003, p. 230

[22] *ibidem*, p. 231

"L'obiettivo fondamentale dell'approccio etnografico è studiare come le persone attribuiscono tali significati, capirne il punto di vista, la specifica prospettiva rispetto ad un certo «oggetto»".[23]

Un secondo livello di analisi è riferibile alla stimolazione di nuove idee sull'oggetto di indagine. In effetti, durante il focus group è emersa una quantità di dati utili e riferibili alla produzione di cambiamento rispetto all'oggetto di indagine.

Restando nell'apertura alla costruzione del senso e ampliando, secondo gli studi epistemologici più autorevoli, tale concettualizzazione alla considerazione che non esistono osservazioni completamente oggettive, interpretabili in relazione allo sguardo degli attori e al contesto, e all'interazione tra lo sguardo dell'osservatore e lo sguardo dell'osservato, siamo consapevoli che i processi di attribuzione di significato ai costrutti emersi non siano generalizzabili ma certamente condivisibili nella realtà in cui si sono sviluppati.

Questa analisi ha dunque lo scopo di fornire una descrizione accurata delle opinioni e dei giudizi, della valutazioni e dei punti di vista dei partecipanti sull'oggetto di indagine, in cui la soggettività è risorsa imprescindibile che ben si coniuga con l'approccio interpersonalista del nostro gruppo di lavoro, unitamente a tutti quei fattori culturali che inevitabilmente condizionano la *Weltanschauung* di ciascun partecipante e la cui portata influenza le reciprocità.

Inoltre, l'analisi vuole aumentare la conoscenza per la comprensione della tematica.

OUTPUT DEL FOCUS GROUP

A partire dai dati grezzi, abbiamo proceduto alla descrizione e interpretazione, per poi trarre le conclusioni; non è stato utilizzato il computer; il lavoro è stato condotto da due Psicologi cui il Committente Sef Società Erich Fromm Srl nel 2009 ha affidato sia la conduzione che l'analisi dei dati. L'analisi è basata sugli appunti del moderatore e dell'assistente e sulle informazioni memorizzate dai conduttori,[24] poiché non tutti i partecipanti hanno dato il consenso alla registrazione.

Le domande sono state pianificate in precedenza in funzione dell'obiettivo del focus.

Il gruppo dei partecipanti è costituito da 10 imprenditori del territorio Pratese, con età ed esperienze eterogenee. Il gruppo ha lavorato con cooperazione e disponibilità.

[23] Bailey, 1995, p. 325; Prus 1996, in Zammuner, 2003, pp. 231 e segg.

[24] Zammuner, 2003 pp. 238-239

Un esempio di domande poste:

1. Che tipo di formazione ha ricevuto prima di diventare imprenditore?
2. Quale formazione avrebbe voluto ricevere prima di diventare imprenditore?
3. Ritiene che il suo potenziale imprenditoriale sia esaurito o sia ancora da sviluppare all'interno della sua organizzazione?
4. Le piacerebbe collaborare con un formatore per sviluppare il suo potenziale imprenditoriale?
5. Che differenza intercorre per Lei, tra la leadership e il management?
6. Le piacerebbe collaborare con uno psicologo per lavorare insieme sulla sua leadership?
7. Ha mai formato un futuro imprenditore?
8. Che tipo di formazione farebbe seguire ad un aspirante imprenditore?

RISULTATI DELLA RICERCA

L'oggetto di osservazione era complesso e multidimensionale.

I ricercatori avevano progettato l'indagine considerando a partire dalla ipotesi di lavoro che gli imprenditori di Prato avessero quasi tutti una buona esperienza pratica nelle aziende di famiglia, e che evidenziassero una frattura a livello delle aspettative e a livello dei significati, tra le prospettive di sviluppo dell'azienda, o della famiglia-azienda; tra l'immagine di sé idealizzata e il reale approdo del proprio percorso di individuazione come imprenditori capaci e indipendenti, in grado di tesaurizzare la storia e di cogliere nuove opportunità; tra la soddisfazione per il proprio operato e la percezione di inadeguatezza culturale e percezione di competenza inferiore a quanto richiesto dal modello imprenditoriale capitalistico di Schramm, nell'universo caratterizzato dall'incertezza.

L'ipotesi di partenza si sintetizza quindi con la registrazione del fabbisogno di formazione e di sostegno alla imprenditorialità.

Gli obiettivi conoscitivi sono stati raggiunti osservando i risultati da tre vertici di osservazione, considerati gerarchicamente come livelli di analisi da minore a maggiore profondità:

- Esplorativo-descrittivo, rispetto ai campi semantici e ai paradigmi di appartenenza, rispetto alle opinioni e alle valutazioni sul concetto di potenziale imprenditoriale, sull'ipotesi del supporto psicologico e della formazione mirata;
- Esperienziale-narrativo, rispetto alle aspettative, alle idealizzazioni, al grado di job involvement e alla percezione della propria crescita (in termini potenziali e in termini di crescita accumulata) e della propria performance;
- Psicodinamico-Interpersonale, rispetto alle interazioni all'interno del gruppo e del gruppo con l'ambiente e rispetto all'eventuale emergere di elementi tipicamente inquadrabili nelle sindromi da stress, burn out, depressioni reattive, qualora si evidenziassero alla osservazione e all'ascolto partecipato.

Il gruppo è compatto e attiva una buona relazione con il contesto di ricerca. I partecipanti confermano le ipotesi dei ricercatori. In particolare sono stati rilevati gli elementi più specifici della richiesta formativa e di intervento.

Si è rilevata una estrema focalizzazione degli ambiti core aziendali, ed una difficoltà a soffermarsi per la definizione delle proprie strategie manageriali e imprenditoriali.

Un alto fattore di impatto della gestione del conflitto nel team: l'imprenditore, sovrapponendosi spesso al manager all'interno dell'azienda, si trova costretto ad impiegare molte risorse per la gestione delle micro - difficoltà nella complessità dell'organizzazione e nelle strettoie della tensione economica nelle fasi, per esempio, di scarsa liquidità. Questa dinamica è di rilevanza fondamentale nella rilevazione dei fattori inibitori dello sviluppo del potenziale imprenditoriale. La difficoltà maggiore sembra essere quella di porre la strategia al centro del "ciclo" di Anthony[25] e quindi ad esprimere i requisiti della Governance, a strutturare relazioni di partnership e a progettare piani di investimento o diversificazione, attività che richiede una presenza sul territorio ad azione reticolare e una capacità di outcome ad alta innovazione nello stile imprenditoriale.

[25] IL CICLO DI ANTHONY, in IL BUDGET OPERATIVO di G. Serpelloni e E. Simeoni, ULSS 20 Verona.
Il processo di programmazione e controllo è un processo circolare e continuo (Anthony, Dearden e Bedford 1984, Anthony e Young 1992). Le sue fasi sono interrelate e tengono conto della pianificazione strategica aziendale sulla base della quale si attua una programmazione che da origine alla formulazione del budget. Su questa base vengono svolte le attività e le misurazioni conseguenti.
Una fase conseguente importantissima è la fase del reporting e valutazione che garantisce un feedback sia sulla fase di programmazione, con la revisione dei programmi, sia sulla fase di formulazione del budget, con revisione del budget stesso se necessario, sia sullo svolgimento delle attività con opportune azioni correttive. La fase di reporting ha un importante feedback anche sulle strategie aziendali proponendo, se del caso, modificazioni ed integrazioni.
La fase di reporting e valutazione rappresenta quindi il "cuore" del ciclo di Anthony perché è in grado di attivare il processo decisionale che porta alle modifiche e al cambiamento degli obiettivi e delle attività. Questa fase traduce i dati in informazioni in grado di suscitare reazioni di decisione in quanto utili e necessarie ai vari livelli operativi. www.iport.dronet.org/com/filedownloadlink/allegatoA.php?key=226

Inoltre, la formazione di tipo manageriale è vista come qualche cosa di ancora "lontano", cui possano dedicarsi meglio le future generazioni, in particolare i giovani aspiranti imprenditori. Gli psicologi hanno rilevato come questa possa essere letta anche come una dinamica di "spostamento", come risposta del gruppo all'ansia derivante dal processo di accettazione delle proprie difficoltà o carenze a livello del Sé.

L'analisi dei fabbisogni evidenzia le seguenti aree, a livello della formazione e al livello dell'intervento con strumenti di cambiamento, propri della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni.

FABBISOGNI FORMATIVI DELL'IMPRENDITORE

La formazione risulta fruibile se idealmente connessa a tre ambiti, che poi si vanno ad intersecare

- Formazione Teorica e Tecnica
- Formazione Manageriale
- Formazione alla Creatività

L'ambito della Formazione Teorica e Tecnica è caratterizzato da richiesta relative alla conoscenza della psicologia dell'imprenditorialità e del funzionamento dei sistemi integrati sul territorio, con particolare interesse alla auto-imprenditorialità e alla conoscenza delle informazioni di contesto e alla agevolazioni sul territorio.

L'ambito della formazione Manageriale risulta destinato in buona parte "alle generazioni future". I "senior" sentono un grande interesse nei confronti di processi e aree relative agli obiettivi di qualità ed efficienza, alla capacità di promuovere, collegare, motivare, delegare, orientarsi al risultato "tralasciando le cose meno importanti". In altre parole, si potrebbe anche dire che l'imprenditore esprime il bisogno di saper discernere tra le sue priorità, e di saper affidare ai collaboratori una parte della operatività. Nel focus è stata approfondita questa dimensione, ed è emersa la difficoltà a "restare coerenti e mettere in collegamento la vision e la mission". Nell'ambito della delega, risulta un basso livello di competenza alla misurazione delle responsabilità per risultati e della valutazione della performance dei collaboratori. Emerge anche un alto turn over interno nelle organizzazioni nella distribuzione delle mansioni ai collaboratori, cosicché si evidenzia il caso di conflitti all'interno del team in cui l'imprenditore si sente come "intrappolato", per non riuscire a far fronte alla delega con chiarezza comunicativa e assertività.

CONCLUSIONI DELLA RICERCA

La formazione continua e la formazione sul campo, necessarie al pieno sviluppo del capitale umano dell'imprenditore e del manager, non corrispondono alla formazione in entrata nelle aziende, che siano di famiglia, acquisite o di nuova fondazione.

La formazione interna continua ha un costo elevato.

La nostra ricerca vuole porre l'accento su elementi decisamente innovativi.

I ricercatori evidenziano quindi questi costrutti in una possibile Teoria Psicologica dell'Imprenditorialità:

- ***La soggettività imprenditoriale****: l'insieme personale, espresso e ancora in fieri, degli elementi e dei tratti dell'imprenditore e della sua competenza all'imprenditorialità, in un mosaico in divenire composto da quelle tessere che fanno di un industriale, di un manager, di un impresario, di un "titolare", prima di tutto un Uomo, e poi ancora la sua natura, la sua identità, i suoi ruoli e il suo mondo interno, che sia emotivo, immaginale, razionale, sociale e culturale.*
- ***Lo stile della Governance****, che dovrà essere personalizzato, tagliato ad personam: non possono esserci due individui identici, e quindi non possono esserci due imprenditori identici, e la soggettività deve essere il motore dello sviluppo individuale. Lo stile della Governance sarà la risultanza della personale ricombinazione dei fattori di personalità in interazione con il contesto.*
- ***L'innovazione*** *come antecedente e come outcome della competenza all'imprenditorialità: l'imprenditore sviluppa innovazione ogni volta che esprime una nuova concezione di una idea precedentemente applicata, anche in fase di sperimentazione; questa è una componente essenziale della attitudine all'imprenditorialità. In questa attitudine trova largo spazio il pensare creativo.*
- ***L'esperienza come outcome formativo****: l'imprenditore crea imprenditori, in una prospettiva di apprendimento non solo formale, ma anche informale e non formale.*[26] *Questa competenza innesca un circolo virtuoso di credibilità, autostima,*

[26] A. Alberici, P. Di Rienzo, *Apprendimento degli adulti all'Università in una prospettiva di LifeLong Learning*, p. 136 http://www.ledonline.it/ECPS-Journal/allegati/ECPS-2010-1_Alberici-DiRienzo.pdf

"fiducia del pubblico".[27] *Future ricerche potrebbero anche valutare l'efficacia delle Best Practices nei processi economici a lungo termine.*

Per trasmettere energia al pubblico degli *stake holder*, l'impresa deve cercare i modi per riuscire a farlo vibrare, ottenendone il consenso e l'applauso (produttività, acquisto dei prodotti, sostegno economico finanziario), ovvero energia di ritorno.[28]

FRANCO MARZO

In queste aree, ed in quelle sopra esposte, la Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni possiede e può sviluppare tutti gli strumenti necessari all'intervento e alla formazione, in collaborazione con i diversi livelli aziendali oltreché in termini diretti con l'imprenditore, e in dialogo multidisciplinare con le altre psicologie, con la medicina del lavoro, con l'economia, con la filosofia di impresa.

Rosamaria Sarno, nel Rapporto Speciale "La formazione manageriale al tempo della crisi" raccoglie una serie di contributi autorevoli di studiosi, manager e imprenditori italiani. Emergono aspetti che la nostra ricerca conferma. In sintesi:

> Non c'è dubbio, in gran sintesi, che la fase congiunturale ha fatto ridefinire i budget, non solo in termini quantitativi, ma anche di modalità e di obiettivi. Si scelgono programmi focalizzati su risultati a breve, finalizzati a generare cambiamento ed effetti immediati, privilegiando le strutture che possono garantire qualità e concretezza; si va affermando il coaching, crescono i percorsi individuali, si riconosce efficacia all'action learning mentre si fa ricorso all'e-learning solo per veicolare informazioni tecniche o come rinforzo del processo formativo. Sul fronte dei contenuti, l'innovazione, la leadership intesa come capacità di guidare il cambiamento, l'apertura internazionale, la dimensione etica, la comunicazione sono i driver strategici della formazione manageriale. È soprattutto forte la richiesta di personalizzazione dei percorsi formativi perché, ora più che mai, non è tempo di soluzioni uguali per tutti. [29]

[27] Bill Clinton, *Creare valore nel pieno di una crisi economica*, Ristampa n. 09001, Harvard Business Review, Ottobre 2009, n. 10, pp. 60 e segg.

[28] F. Marzo*, Il modello B.A.C.H. Business Analysis of Corporate Harmony*. Alla ricerca dell'ispirazione eccellente, FrancoAngeli, Milano 2008

[29] R. Sarno, *La formazione al tempo della crisi*, Harvard Business Review, Rapporto Speciale, Formazione Manageriale 2009, pp. 76 e segg.

Abbiamo individuato alcune indicazioni, nel Rapporto Speciale, che sembrano confermare gli elementi emersi nel focus group.

Ad esempio, Pier Sergio Caltabiano, sostiene la necessità di

> … coniugare emozionalità, apprendimento e risultati. […] Nell'ambito della formazione manageriale, i percorsi individuali – seppur costosi – sono tra i più richiesti, perché comportano una verticalizzazione dell'attenzione sul destinatario, mentre i corsi interaziendali hanno una funzione importante per le imprese micro e piccole, in cui mancano adeguate risorse per la formazione in house, che caratterizza quelle medie e grandi. L'e-learning non decolla, invece, mancando della componente emozionale, importante motore per l'apprendimento; risulta tuttavia utile come rinforzo a livello informativo per le tematiche logico-sequenziali. Le strutture di formazione devono essere in grado di intervenire ad alto livello qualitativo su tutti gli ambiti cognitivi, con un *time to market* immediato. Gli approcci creativi e innovativi alle dimensioni critiche aziendali sono tra le aree di maggiore attualità; anche la dimensione etica nelle attività economiche è un tema prioritario, da toccare trasversalmente in tutti i percorsi formativi. Tra le modalità utilizzate, oltre a quelle tradizionali, sono molto efficaci quelle esperienziali e basate sulle metafore, che rappresentano un potente strumento di sedimentazione degli apprendimenti. […] Corsi e seminari costituiscono un'ottima occasione di business networking; tuttavia, all'interno di un percorso di formazione questo non deve essere il fine, bensì una dinamica parallela contraddistinta dalla condivisione di un'esperienza importante di apprendimento, elemento di socializzazione fondamentale. Coniugare emozionalità, apprendimento e responsabilità al risultato: è la principale sfida per i formatori.[30]

In conclusione, secondo i ricercatori, gli interventi dovranno essere finalizzati a sviluppare generiche dimensioni e specifici costrutti psicologici.

In particolare, la ricerca evidenzia il campo della competenza alla Governance come influenzato da almeno questi fattori:

- Consapevolezza della Capability[31] Imprenditoriale integrata al sentimento di espansione e di controllo della libertà di azione e del campo delle scelte possibili

[30] presidente di AIF - Associazione Italiana Formatori e direttore generale di CTC - Centro di formazione manageriale e gestione d'impresa della Camera di Commercio di Bologna

[31] Amartya Sen (Santiniketan-India, 1933) premio nobel per l'economia 1998, economista e filosofo, fa notare come l'uomo abbia bisogno di spazi di libertà intesi come capacità di realizzare il proprio progetto di vita, al di là dei disegni istituzionali, dei piani di ammodernamento e del dominio tecnologico. Egli dice "*Il nucleo di pura possibilità che è libertà sostanziale; questo è il motore del benessere*.
Con l'espressione capacità (*capabilities*) Sen intende la possibilità di acquisire funzionamenti di rilievo, ossia la libertà di scegliere fra una serie di vite possibili: "*nella misura in cui i funzionamenti costituiscono lo star bene, le*

- Costruzione della “pensabilità” del futuro
- Capacità di descrizione dei processi secondo codici convenzionali esperibili fuori dall’azienda
- Capacità di misura dei processi e di definizione degli indicatori di output e outcome
- Capacità di “care giving” e di orientamento della domanda
- Disponibilità al confronto tra pari su basi di eccellenza
- Accountability dei collaboratori (coinvolgimento e responsabilizzazione nella performance)
- Messa in atto di comportamenti riflessivi e proattivi

8. KEYWORDS

apprendimento
formazione
imprenditorialità
innovazione
intervento
lavoro
lifelong learning
management
organizzazione
potenziale
professione
psicologia
stress lavoro-correlato

---

capacità rappresentano la libertà individuale di acquisire lo star bene”. Per questa ragione, Sen sottopone a critica tutte quelle teorie che fanno della libertà un qualcosa di meramente strumentale, privo di valore intrinseco.

I “beni primari” di cui dice Rawls e le “risorse” di cui scrive Dworkin sono agli occhi di Sen degli indicatori assai imprecisi e vaghi di ciò che si è realmente liberi di fare e di essere. Ancora più vago e impreciso è il “reddito”, poiché una persona malata e bisognosa di cure è sicuramente in una condizione peggiore di una persona sana avente il suo stesso reddito. La conclusione a cui Sen perviene passando dalla critica delle altrui posizioni è che il grado di eguaglianza di una determinata società storica dipende dal suo grado di idoneità a garantire a tutte le persone una serie di capabilities di acquisire fondamentali funzionamenti, ossia un’adeguata qualità della vita o well-being generale (cioè non ristretto entri parametri strumentali o economici). Fedele a questa impostazione, Sen è giunto, nei suoi scritti successivi, a tratteggiare una teoria dello sviluppo umano in termini di libertà (development as freedom). E, nel fare ciò, si è direttamente riallacciato alla tradizione greca, inaugurata da Aristotele, dell’*eudaimonìa*: l’espressione greca eudaimonìa non corrisponde affatto alla sua usuale traduzione inglese in *happiness* (felicità), ma ha piuttosto a che vedere col termine fulfillment, che vuol dire realizzazione completa di sé e che può essere resa con la bella immagine di una “vita fiorente” (*flourishing life*), ossia di una vita che fiorisce in tutte le sue potenzialità. L’eudaimonìa quale la intende Sen si contrappone direttamente al vecchio ideale della *Welfare economics*, che bada soltanto al benessere materiale: ma si oppone anche alla formulazione monistica che dell’eudaimonìa ha dato lo stesso Aristotele. Secondo Sen, infatti, l’eudaimonìa deve portare ad uno sviluppo pluralistico, per cui “esiste una pluralità di fini e di obiettivi che gli uomini possono perseguire”. L’errore commesso da Aristotele sta nell’aver individuato una “lista” di funzionamenti universalmente valida, trascurando di fatto l’individuo. Secondo Sen, invece, essendo tanti i fini e gli obiettivi che ciascun individuo può legittimamente perseguire, anche le capabilities sono una pluralità.

Tratto da http://www.filosofico.net/amartyasen.htm Amartya Sen, a cura di Diego Fusaro.

Ancora con Sen, il termine “funzionamento” indica ciò che si può “fare e essere” attraverso i beni in proprio possesso, vista la singola situazione individuale; il benessere si misura sul numero degli stati dell’essere e del fare potenzialmente realizzabili, in sostanza si misura sull’ampiezza della “concreta” possibilità di dirigere la propria esistenza al punto finale che si ritiene essere, a ragion veduta, il proprio progetto di vita. Non si parla nemmeno di benessere, quanto di libertà di benessere: questo spazio è denominato “Capability Set”, in cui benessere diventa la capacità di far apparire, di “creare” dal nulla, “funzionamenti” prima non illuminati nel nostro spazio della “Capacità”.

FONTI BIBLIOGRAFICHE

AA. VV., *La valutazione del potenziale*, www.studiodipsicologiadellavoro.it.

Avallone F. e Farnese M.L., *Culture organizzative. Modelli e strumenti di intervento*. Guerini, Milano 2005.

Avallone F., Paplomatas, A., *Salute organizzativa*. Cortina, Milano 2004

Bagnasco A., *Imprenditorialità e capitale sociale: il tema dello sviluppo locale.* "Da Stato e Mercato" n.78, dicembre 2006

Battistelli A., Majer V., Odoardi C. *Sapere, fare, essere. Formazione come percorso di cambiamento nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli 1997

Bellotto M., Trentini G., *Culture organizzative* 2000

Borgato R., Capelli F., Ceriani A., *Nuovo Rinascimento. Idee per la formazione*. Milano, Franco Angeli 2010.

Bruni A., *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Carocci, Roma 2003.

Burns J.M., *Leadership*. 1978, Harper & Row.

Castiello D'Antonio, A., *Interviste e colloqui in azienda*, Raffaello Cortina Editore, Milano 1994

Centro Studi Camera di Commercio di Prato*, L'economia pratese nel 2009 e le prospettive per il 2010.*

Converso D., Piccardo C. (2003). *Il profitto dell'empowerment. Formazione e sviluppo* , in Cortese C.G., *Motivare*, Raffaello Cortina, Milano 2005.

Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane*, McGraw-Hill, Milano 2005

De Carlo N. (a cura), *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro*, Milano, FrancoAngeli 2002

De Filippo A., *Lo stress nei luoghi di lavoro*, http://www.psiconline.it/article.php?sid=6244

Depolo M. , *Psicologia delle organizzazioni*. Il Mulino, Bologna 1998

Di Maria F., *Psicologia della convivenza. Soggettività e socialità*, Milano, FrancoAngeli 2000

Ege H., *Il mobbing in Italia: introduzione al mobbing culturale*, Pitagora, Bologna 1997

Faretto G., *Lo stress nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna 1994

Forti D., Varchetta G., *L'approccio psicosocioanalitico allo sviluppo delle organizzazioni*, Franco Angeli 2001

Fraccaroli F., *Il cambiamento nelle organizzazioni*. Cortina, Milano 1998

Fromm E., *Opere*

Goleman D., *Lavorare con intelligenza emotiva*, Rizzoli, BUR 2000

Hatch, M. J. *Teoria dell'organizzazione. Tre prospettive: moderna, simbolica, postmoderna*. Bologna. Il Mulino 1999

Kaneklin-F., Olivetti, Manoukian, *Conoscere l'organizzazion*e, NIS La Nuova Italia Scientifica 1992

Kets de Vries, M.F.R. , *L'organizzazione irrazionale*. Cortina, Milano 2001

Levati, Sarao, Psicologia *e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano 2002

Marini F. e Mondo M. (a cura di*), Psicologia della formazione e del benessere organizzativo*, Roma, Carocci 2008

Marocci G. , *Ospitalità*. Ed. Psicologia, Roma 1997

Marocci G., *Inventare l'organizzazione*. Ed. Psicologia, Roma 1994

Norman R., *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano 1985

Odoardi C. (a cura di), *Formazione e sviluppo nelle organizzazioni. Innovare e integrare il sistema della formazione continua.* Giunti O.S., Firenze 2009

Ordine degli Psicologi della Toscana, *Progetto Quadriennale del Gruppo Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni*. Firenze 2010 http://www.psicologia.toscana.it/uploads/media/GdL_psic_Lavoro.pdf

Piccardo C., *Empowerment*, Raffaello Cortina Editore 1995

Quaglino G.P. 2004*, La vita organizzativa: difese, collusioni e ostilità nelle relazioni di lavoro*, Cortina, Milano

Quaglino G.P. *Appunti sul comportamento organizzativ*o. Tirrenia, Torino 1990

Quaglino G.P., *Voglia di fare: motivati per crescere nelle org*anizzazioni. Guerini, Milano 1999

Quaglino, G.P., Casagrande, S., Castellano, A., *Gruppo di lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano;

Romano D. F., *L'organizzazione silenziosa. Azione significato*, Cortina, Milano 2006

Rutelli P., M. Agus, R. Caboni, *Lavoro e Identità Psicosociali: Stabilità, Flessibilità e Precarietà*, Franco Angeli, Milano 2007

Rutelli P., *Società della conoscenza e dei consumi: la costruzione del sapere organizzativo*, Franco Angeli, Milano 2001

Sarchielli G., Fraccaroli F., *Il tempo del lavoro*, Clueb, Bologna 2002

Sarchielli G*., Psicologia del Lavoro*, Il Mulino, Bologna 2008

Schein E.H. (2001). *La consulenza di processo*. Cortina, Milano.

Schumpeter J. A., *Teoria dello sviluppo economico*, ETAS, Milano, 2002.

Tinagli I., *Talenti, cultura, impresa. Una nuova strategia per Prato*, Monash University, 6 aprile 2010.

Trabucchi (a cura di), *Complessità e gestione strategica delle Risorse Umane*, Franco Angeli 2004

Zammuner V. L., *I focus group*, Il Mulino, Bologna 2003

Zani B., Cicognani, E. (a cura di) *Le vie del benessere*. Carocci, Roma 1999

Zucchermaglio C. e Alby F. (a cura di*), Psicologia culturale delle organizzazioni*, Carocci, Roma 2006

Zuffo R. T., *Le origini dello Scientific Management e della Psicologia del Lavoro*, Milano, Cortina 2004