

**PREPOS SEDE DI BERGAMO**

Scuola di Counseling Relazionale

---

## **Educare e rieducare al lavoro**

Il counseling relazionale applicato all'orientamento professionale e alla consulenza di carriera con particolare riferimento alle persone con disagio occupazionale o escluse dal mondo del lavoro.

**Prova finale di Maria Alessia Bergamini**

---

**Relatore Prof. Lorenzo Barbagli**

---

**Co-relatrice Rossana Vanali**

---

**Sarzana**  
La Cittadella  
15 Febbraio 2014



*A Davide, Sofia e ai figli dell'  
umanità, perché a loro vorrei  
consegnare un mondo migliore.*



## INDICE

**PREMESSA**

**INTRODUZIONE**

<b>CAPITOLO I</b> .....	11
Educare e ri-educare al lavoro .....	13
1.1. Educare all'incertezza .....	13
1.2. Educare alla conoscenza pertinente .....	15
1.3. Apprendimento e addestramento: l'autorità come veicolo per una nuova conoscenza .....	17
1.4. Scoprire e attivare il potere che è in noi .....	19
1.4.1. L'orientamento formativo come premessa all'empowerment .....	20
1.4.2. Mi conosco, mi oriento, mi motivo: tipi di lavoratori .....	25
1.4.3. Imparare ad espandersi attraverso le relazioni di affinità e la leadership di sé .....	30
<b>CAPITOLO II</b> .....	43
L'analisi dei grafi e i colloqui di orientamento .....	43
2.1. Considerazioni generali e metodologiche .....	43
2.2. Il lavoro preliminare di analisi e interpretazione .....	46
2.3. L'attività di orientamento attraverso lo strumento del colloquio .....	48
2.4. Sguardi al futuro: l'attività dell'Associazione SemPREPOSSibile di Bergamo .....	61
<b>CONCLUSIONI</b> .....	67
<b>ALLEGATI</b> .....	73
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	111



## PREMESSA

Una doverosa premessa: questa tesi non ha la presunzione di proporsi come uno studio di stampo sociologico o economico, bensì è stata pensata per illustrare, partendo dall'analisi delle sofferenze incontrate quotidianamente, degli antidoti contro la crisi, contro il vuoto delle idee e delle speranze, a favore di una rivoluzione delle emozioni e dei valori legati al mondo del lavoro. Non è pertanto una tesi di tipo compilativo, ma qualcosa che nasce dai dati raccolti ed elaborati dalla sottoscritta in relazione ad un contesto di riferimento circostanziato, quello delle agenzie per il lavoro<sup>1</sup> e delle piccole e medie imprese. Fare questa premessa mi sembra necessario perché la scelta del target di riferimento è fondamentale per poter contestualizzare un lavoro di questo genere che non ambisce, ripeto, a considerare la totalità del problema "crisi" nelle molteplici sfaccettature economiche, finanziarie, delle riforme e degli equilibri internazionali, bensì nella sua complessità in termini umani e di impatto sulla vita emotiva delle persone.

Il partner principale di questo progetto è la società in cui lavoro da cinque anni in qualità di Responsabile di selezione e servizio prima e Delivery & service Account dal 2013. Adecco Italia Spa, leader mondiale nella gestione delle risorse umane, mi ha permesso di operare liberamente sia nella raccolta dei dati sia nella gestione dei colloqui di orientamento con i destinatari coinvolti nel progetto. L'azienda in questione è da sempre impegnata in prima linea non solo nel business della somministrazione, ma sempre più anche in quello della formazione, dell'outplacement e delle politiche attive, ambito quest'ultimo in cui si inserisce la mia idea e lo sviluppo della tesi. Sollecitata dai finanziamenti di Regione Lombardia, Adecco si è spesa in questi ultimi anni proprio nella gestione di progetti ad hoc per il sostegno e la ricollocazione di persone in cassa integrazione o in mobilità, andando ad individuare un target di potenziali destinatari e accompagnandoli in un percorso

---

<sup>1</sup> D'ora in avanti indicate con APL e con particolare riferimento ad Adecco Italia Spa presso la quale lavoro.

di riqualificazione e/o ricollocazione della durata di 6 mesi. Contestualmente, Adecco ha promosso iniziative di partenariato con aziende clienti finalizzate al reinserimento lavorativo delle persone prese in carico ed è proprio da un progetto di questa natura che prende ispirazione il mio lavoro e che, dopo questi mesi di ideazione e impostazione, sta continuando nell'attività dell'associazione SemPREPOSSibile, di cui parlerò in calce all'elaborato. Presentare gli attori che si muovono sul palcoscenico della realtà territoriale bergamasca è per me molto importante perché ritengo che la sinergia tra impresa, privati, pubblica amministrazione e associazioni sia la luce in fondo al tunnel della crisi per evitare di continuare a duplicare servizi inutili ed inefficienti e fare rete, valorizzando le competenze che ciascuno ha nel proprio ambito e ottimizzando le risorse economiche per investire in progetti efficaci.

## INTRODUZIONE

### Art. 4

*«La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società»<sup>2</sup>.*

### Imparare a “far di conto”

*Ndongo S., 48 anni, viene dal Senegal. Il suo permesso di soggiorno porta motivi di carattere umanitario. E' scappato dalla guerra, ha lasciato la sua famiglia, moglie, madre e quattro figli, alla ricerca di una vita migliore, di una speranza di futuro perché in Africa non c'è futuro. E' arrivato a Lampedusa su un barcone, dopo aver lavorato in nero per diversi mesi è approdato a Bergamo dove sta cercando di ricostruirsi una vita. Non vede la sua famiglia da quattro anni, i suoi figli non lo riconosceranno nemmeno.*

*Gianpaolo C. ha 40 anni e non sa fare praticamente nulla. È senza patente e si sposta in bicicletta. Ha tre figli seguiti dalla tutela minori e una moglie con forti problemi di depressione. Per lui lavorare significa tenere insieme il precario equilibrio che, insieme agli educatori, è riuscito a costruire, ma è completamente inaffidabile. Ha disperatamente bisogno di lavorare, ma non è costante e, nonostante le promesse fatte ai vari datori di lavoro, non riesce a mantenersi un'occupazione: è assenteista, ritardatario e spesso dimissionario.*

---

<sup>2</sup> Costituzione Italiana, art. 4.

*Massimiliano R. ha 37 anni. Ha quattro figli che gli danno parecchi grattacapi. La moglie lo chiama spesso sul lavoro perché ha bisogno di aiuto nella gestione familiare. Lui è aggressivo e pedante, salvo poi pentirsene; le principali cause di cessazione dei suoi rapporti di lavoro sono state liti e scontri con i suoi superiori. Ci prega ogni volta di riassumerlo, giura che cambierà, ma poi, una volta confermato, la sua reazione è sempre la stessa: assenze e malattie ingiustificate. Dopo la quarta proroga all'interno della medesima azienda verrà lasciato a casa definitivamente.*

*Queen O. è una donna imponente e fiera. Ha tre splendidi figli, educatissimi e posati. Appena arrivata in Italia dalla Costa d'Avorio si è subito attivata per fare un corso di italiano e prendere la patente. Oggi, a distanza di pochi anni, è una persona perfettamente integrata, ma non trova lavoro. È nera, è femmina e ha tanti, troppi figli. Si adatta perciò a fare di tutto, con noi collabora spesso come addetta alle pulizie, ma i contratti sono di poche ore, sporadici e spesso viene trattata male. Soffre molto nel vedere che, nonostante i suoi sforzi, sarà sempre considerata una lavoratrice di serie B.*

*Danilo F., 30 anni, in vita sua non ha combinato niente di buono. Ha qualche conto in sospeso con la giustizia, vorrebbe cambiare, ma nessun datore di lavoro gli dà fiducia. Si è chiuso in se stesso, pensa di essere marcio e di non meritare nulla, si autopunisce e la vergogna lo porta a non avere nemmeno il coraggio di presentarsi in filiale e proporsi per un lavoro. L'ho conosciuto su segnalazione di una collega che mi ha garantito che Danilo è un ragazzo affidabile, puntuale, sempre disponibile, non pretenzioso e che addirittura un cliente lo ha referenziato.*

Dietro ognuna di queste storie di vita quotidiana si nascondono paura, rabbia, sofferenza, precarietà, senso di inadeguatezza, delusione, insofferenza, vergogna, infelicità. Per queste persone perdere il lavoro significa perdere la speranza, non essere più in grado di mantenere le proprie famiglie, mettere in gioco capacità e competenze e fare i conti con i sacrifici di una vita intera. Sono persone fragili e demotivate, oppure arrabbiate e aggressive.

Da anni ormai risuona dentro di me un grande interrogativo da cui è nata tutta questa riflessione: cosa significa per le persone avere o non avere un lavoro? La mia idea di tesi è nata dalla realtà, dalle storie che quotidianamente sento raccontare, dalle persone che vengono da me alla ricerca di un lavoro, ma che in fondo nascondono il bisogno di essere accolte, ascoltate, orientate. Non sono solo candidati, sono anche clienti, imprenditori che non riescono più a credere nel futuro, ma anche a mantenere il consueto tenore di vita, persone che pensavano di aver raggiunto l'apice e che si ritrovano a toccare il fondo, a vendere le proprie aziende, a licenziare il personale, a disperdere il knowhow acquisito con fatica e sacrificio. La situazione socio-politica-economica mondiale non ha rotto soltanto i precari equilibri monetari, ma ha fatto tremare la terra sotto i piedi a molte persone cresciute con poche certezze: la famiglia, il posto fisso, la casa, la pensione. La mia riflessione ha preso forma attorno a molteplici domande: chi sono queste persone, cosa provano di fronte alla crisi, alla perdita del lavoro, all'incertezza economica, all'impossibilità di arrivare a fine mese? E cosa provano i datori di lavoro, sommersi di richieste, di aspettative, schiacciati dai debiti, incapaci di innovare e di rinnovarsi? Di cosa hanno bisogno queste persone, quelli che stanno dentro e quelli che stanno fuori dai cancelli delle fabbriche? Oggi la "questione lavoro" va affrontata in prima linea, non può più essere qualcosa di subito, ma deve diventare qualcosa di agito: è un cambiamento epocale e non possiamo permetterci di non farne parte. Non dobbiamo necessariamente pensare a una riforma delle professioni, a una scolarizzazione di massa o alla produzione in serie di laureati (ci hanno già provato con l'introduzione delle lauree brevi, a mio avviso provocando solo un aumento della dispersione scolastica), quanto ad una reale riqualificazione dei profili generici, a una presa forte di consapevolezza che la persona deve agire il proprio destino anche se sa fare "solo" un lavoro manuale non altamente qualificato. In questo delicato momento di transizione abbiamo davvero la possibilità di trasformare la crisi in opportunità, opportunità formative e, perché no, educative. Il counselor è colui che, in questo ambito, accoglie le persone e individua insieme a loro il miglior percorso professionale possibile, ovvero valutare limiti e potenzialità di ciascuno, ampliando tutte quelle aree dove è possibile operare un miglioramento. In questa fase l'aspetto relazionale è davvero fondamentale, non solo nel rapporto tra counselor e cliente, ma anche in quello del cliente con se stesso e con il suo contesto di

riferimento. Mi capita sempre più spesso di incontrare persone con ottime capacità tecniche e competenze professionali altissime che non sanno “stare al mondo”, non sanno “fare i conti” con le proprie ambizioni, non si rapportano con i colleghi nel modo corretto creando e subendo tensioni e climi insostenibili. Persone che lasciano il posto di lavoro per una lite col capo ufficio, per incomprensioni col capo turno o col compagno di linea, per problemi di successione ai vertici delle aziende o, molto più semplicemente, per antipatie mal gestite.

L’articolo 4 della nostra bella Costituzione mi ha illuminato nel comprendere come il lavoro sia in sé un valore inestimabile, non è pertanto dovuto ma deve essere meritato, coltivato e vissuto con coerenza. Il lavoro non può essere solo un modo per guadagnare (o straguadagnare) soldi, ma deve essere il motore del miglioramento della società in cui viviamo. Non voglio in nessun modo essere retorica, sono profondamente convinta che la buona economia che si basa sull’operosità di lavoratori onesti e di imprenditori validi possa condurci fuori da questa crisi, ma deve essere un’economia basata sulla responsabilità sociale, sul virtuosismo dei buoni comportamenti, su investimenti sani votati sì al profitto, ma di molti, all’interno di *«mercati che non sono più leggibili in modo trasparente, ma che, in modo opaco, non lasciano lo spazio per comprendere [...] quale sia l’effettivo margine di successo»*<sup>3</sup>. L’economia deve tornare ad essere reale, intesa come rapporto bilanciato tra costi e benefici, tra mezzi e fini e come *«spostamento da un’ottica prevalentemente economica ed organizzativa ad un’ottica psico-relazionale che concepisce l’impresa come prodotto di un impegno collettivo di soggetti che hanno nell’imprenditore il punto di riferimento organizzativo dinamizzante»*<sup>4</sup>. Bisogna insomma reimparare a “far di conto”!

Mi piace pensare che questo sia possibile partendo dalle piccole cose, dai comportamenti di ogni giorno, dal sorriso che faccio alla persona che entra in filiale e non si sente dire l’ennesimo “le faremo sapere”. Non serve mentire alle persone, se il lavoro non c’è, e non sempre c’è, bisogna inventarselo, è necessario mettere in campo nuove energie, idee e stimoli. Credo che le persone che prendono consapevolezza dei propri limiti sappiano anche sfruttare al meglio quelle competenze che, in potenza, possono fare la differenza.

---

<sup>3</sup> Masini V., *Leadership e impresa*, in Pacchi S., *Il nuovo concordato preventivo*, ed- IPSOA, pg.329.

<sup>4</sup> Op. cit., pg.330.

L'obiettivo di questo lavoro è quindi di indagare quali valori e quali atteggiamenti professionali contraddistinguono le persone che sono alla ricerca di un lavoro con particolare riferimento, come già accennato, a coloro i quali stanno vivendo una situazione di disagio, e quale sia il ruolo del counselor nell'accompagnare queste persone innanzitutto verso un'elaborazione del proprio vissuto di sofferenza (perdita del lavoro, problemi familiari, problemi economici ecc.), in secondo luogo verso la consapevolezza delle proprie potenzialità al fine di orientarli sul corretto percorso professionale.



## EDUCARE E RI-EDUCARE AL LAVORO

*«La complessità umana non potrebbe essere compresa se dissociata da questi elementi che la costituiscono: ogni sviluppo veramente umano significa sviluppo congiunto delle autonomie individuali, delle partecipazioni comunitarie e del sentimento di appartenenza alla specie umana».*

### 1.1. Educare all' incertezza

Volendo partire dalla mia esperienza personale, ho registrato in questi mesi alcune frasi, verificandone la frequenza e il contesto. Alcuni esempi: di fronte a domande di bilancio delle competenze come “Secondo lei quali sono gli aspetti del suo lavoro in cui da il meglio di sé?” le risposte sono solitamente di due ordini:

- “Faccio un po' di tutto”, ma non sanno riconoscere né il contesto di processo in cui la loro funzione viene svolta, né il nome degli strumenti tecnici utilizzati.
- “Sono anni che faccio sempre la stessa cosa, non sarei in grado di fare altro”.

Di fronte invece a domande motivazionali della serie “Cosa la spinge in questo momento alla ricerca di un nuovo lavoro” le risposte oscillano tra questi punti:

- “Fosse per me non avrei mai cambiato, ma ormai il mio datore di lavoro si è stancato di far soldi e ci ha messo tutti in mezzo alla strada”.
- “Qualcuno deve pur portare lo stipendio a casa, in famiglia non lavora nessun altro”.

Rispetto invece a domande legate alle aspettative del tipo “Se potesse scegliere, in questo momento cosa vorrebbe fare?”, le risposte più frequenti sono:

- “Va bene tutto, se fosse possibile meglio in nero così non perdo la disoccupazione”.
- “L’importante è lavorare, non mi importa più cosa vado a fare tanto quando vogliono ti lasciano a casa anche se sei bravo”.
- Qualcuno più spiritoso (non pochi) rispondono “Vincere al Superenalotto”.

Sono risposte molto semplici e volutamente non rielaborate, ma sono state per me uno spunto di riflessione perché denunciano un alto livello di analfabetismo non tanto nei termini del percorso di studi fatto, quanto rispetto alla consapevolezza delle proprie conoscenze e competenze. L’alienazione mentale della catena di montaggio ha portato le persone non solo a non conoscere più la complessità del processo di cui fanno parte, ma anche ad anestetizzarsi in sistemi di conoscenze basilari e lineari, mai circolari o tridimensionali. Per questo, oggi, di fronte alla crisi, sono persone indifese e incapaci di affrontare l’incertezza. Effettivamente, come dice Edgar Morin, *«l’insegnamento dovrebbe comprendere un insegnamento delle incertezze che sono apparse nelle scienze fisiche (microfisica, termodinamica, cosmologia), nelle scienze dell’evoluzione biologica e nelle scienze storiche. Si dovrebbero insegnare principi di strategia che permettano di affrontare i rischi, l’inatteso e l’incerto, e di modificarne l’evoluzione grazie alle informazioni acquisite nel corso dell’azione. Bisogna apprendere a navigare in un oceano di incertezze attraverso arcipelaghi di certezza»* (Morin, 2011).

Il “deserto dei Tartari” del nostro tempo non ci offre più infatti un solo orizzonte per scorgere ciò che c’è al di là della cortina, bensì è basato su regole e strategie che sfuggono alla nostra comprensione: le leggi di mercato, la speculazione finanziaria, la delocalizzazione della produzione ecc... le persone, che operano in aziende floride, si ritrovano all’improvviso fuori dai cancelli delle fabbriche con le bandiere dei sindacati in mano, senza capire né il perché né tanto meno come si sia arrivati a quel punto. Si rimane in attesa di un destino del quale non sono più protagonisti. Credo che uno degli aspetti fondamentali dell’educazione al lavoro sia questo: sbarazzarsi dell’illusione di possedere il futuro. Come dice sempre Morin è infatti una scoperta del XX secolo quella di non essere più in grado prevedere il futuro poiché

la storia umana, ripetitiva o progressiva, è diventata imprevedibile. In questo flusso sono stati trascinati gli aspetti sociali, economici, culturali che hanno contraddistinto generazioni di persone fino praticamente alla seconda metà del secolo. Negli ultimi quarant'anni il progresso, diventato valore assoluto, ha fagocitato il sistema che l'ha prodotto lasciando sempre più indietro coloro che non hanno sviluppato per tempo competenze competitive. Un primo intervento di counseling potrebbe dunque essere quello di educare all'incertezza, alla scommessa, alla strategia: *«Vi sono effettivamente due viatici per affrontare l'incertezza dell'azione. Il primo è la piena coscienza della scommessa che la decisione comporta, il secondo è il ricorso alla strategia. Una volta stabilita la scelta meditata di una decisione, la piena coscienza dell'incertezza diventa piena coscienza di una scommessa»* (Morin, 2011).

Di fronte alla ripetitività delle operazioni, alla programmaticità e alla pianificazione della produzione, il lavoratore ha perso la capacità di includere nei propri processi mentali e di conseguenza nelle proprie scelte di vita, la capacità di prevedere l'incerto, elaborando uno scenario d'azione che consideri il probabile e l'improbabile. Effettivamente, l'indebitamento pro capite ha ammaestrato le persone inchiodandole al proprio posto di lavoro<sup>5</sup>, come esposto da Masini in una recente conferenza sul counseling economico; questo processo ha inciso anche sulla loro capacità di proiettarsi al di fuori del ruolo e della mansione ricoperta, ingessando le possibilità di cambiamento. La tensione al cambiamento va invece promossa in un contesto sociale dove *«lo scenario può essere modificato attraverso le informazioni raccolte, i casi, i contrattempi e le sorti favorevoli incontrate strada facendo»* (Morin, 2011). L'intransigenza dominante nel nostro sistema economico può condurre soltanto all'insuccesso e solo un pensiero dotato della capacità di affrontare l'incertezza consente invece di farsi carico del rischio del cambiamento.

## **1.2. Educare alla conoscenza pertinente**

L'incapacità di gestire l'incertezza, abbiamo visto, è determinata dalla  
eccessiva pianificazione delle proprie attività, delle scelte e da una sorta di

---

<sup>5</sup> V. Masini, *Counseling Economico: la malattia del consumo, idee per la crisi*, presso CNA di Gorle (BG) Italia, 07 dicembre 2012.

determinismo del proprio percorso professionale e di carriera. Tale determinismo si basa su una forma di conoscenza frammentata in discipline, strutturata in materie, in indirizzi di studi e in mansionari. Lo studente o il lavoratore perdono così l'attitudine naturale della mente umana a situare tutte le informazioni in un contesto e in un insieme. Il nostro sistema scolastico in primis è basato sulla suddivisione degli insegnamenti in materie pensate non tanto in modo trasversale per favorire l'approccio ad una conoscenza globale, bensì divisi in pacchetti di ore o in crediti. Così, ogni modulo è separato dal successivo e spesso non c'è continuità tra gli insegnamenti. Non solo, il sistema ciclico della scolarità impone che gli stessi argomenti vengano approfonditi più e più volte durante il corso di studi, dalle elementari almeno fino alla scuola media superiore, presupponendo diversi livelli di approfondimento che rimangono però schiavi dei programmi e dei tempi scolastici. Una delle criticità più importanti che mi capita di incontrare nel mio lavoro è proprio quella di avere di fronte neodiplomati (ma anche neolaureati) assolutamente confusi non solo sul proprio futuro, ma anche sulla validità e sulla reale spendibilità del titolo di studio acquisito (quando si dice che la laurea è solo un "un pezzo di carta" purtroppo si descrive sovente la realtà dei fatti). Questo sistema scolastico e in generale l'approccio degli insegnanti, mi verrebbe da dire, non è rivolto a promuovere un'intelligenza generale capace di riferirsi al complesso, ma è rimasto specchio di una società immobile, la società del "posto fisso" per ottenere il quale, almeno fino a pochi anni fa, erano necessarie poche conoscenze standard.

Oggi viviamo, purtroppo o per fortuna, in un mondo multidimensionale dove le nostre conoscenze devono sapere essere multidisciplinari e globali per poter poi essere in grado, in base alle proprie capacità, di scendere nello specifico e nel particolare. Sono assolutamente convinta del fatto che, come sostiene Masini nel suo recente studio sul counseling economico, la capacità di un artigiano, magari con la licenza media o forse nemmeno, di affrontare e di risolvere problemi, sia assolutamente più avanzata di quella di un moderno laureato in ingegneria, non certo per questioni di merito, quanto perché si è persa la complessità dei problemi e la creatività per affrontarli. Ricordo con simpatia l'aneddoto che mi raccontò un mio

cliente a proposito di un loro progettista meccanico, ovviamente laureato, che, una volta realizzato il layout di un impianto di grandi dimensioni, si era scordato di inserire nel disegno il tasto di accensione, cosa che non sfuggì certo al capo dell'officina! Oggi siamo nella condizione per cui, assunto un neolaureato in materie tecniche, l'azienda gli propone un contratto iniziale di qualche mese da trascorrere in produzione perché è tale lo scollamento tra studi e tecnologie reali che non c'è più continuità tra scuola e lavoro. Con questo non voglio dire che bisogna tornare all'avviamento professionale, che pure aveva i suoi pregi, bensì sarebbe necessario riformare il pensiero scolastico e l'approccio all'insegnamento per non cadere, come stiamo facendo ora, nella regressione della conoscenza, proprio a causa degli eccessi di specializzazione. Vorrei citare ancora Morin che a questo proposito aggiunge una riflessione interessante: *«In queste condizioni, la mente formata dalle discipline perde la sua capacità naturale di contestualizzare i saperi, così come di integrarli nei loro insiemi naturali. L'indebolimento della percezione del globale conduce all'indebolimento della responsabilità (in quanto ciascuno tende ad essere responsabile solo del suo compito specializzato), nonché dell'indebolimento della solidarietà (in quanto ciascuno non sente più il legame con i concittadini)»* (Morin, 2011).

### **1.3. Apprendimento e addestramento: l'autorità come veicolo per una nuova conoscenza**

Arrivata a questo punto mi chiedo come mai ci sia nelle persone questa totale incapacità di gestire l'incertezza e quindi l'irrigidimento su posizioni conosciute e sicure che immobilizzano di fatto la maggior parte dei lavoratori che incontro. Mi aiuta a trovare una risposta la riflessione di L. Barbagli<sup>6</sup> sulla qualità relazionale, la sicurezza e l'educazione ai valori. In particolare mi ha colpito la sua ricostruzione del concetto di autorità applicato al sistema scolastico che io cercherò di riposizionare nell'ambito dell'organizzazione aziendale.

---

<sup>6</sup> L. Barbagli, dispensa della scuola di counseling Prepos "Qualità relazionale, sicurezza ed educazione ai valori" disponibile su [www-prepos.it](http://www-prepos.it), pg. 3.

Partendo dal presupposto che l'incertezza genera paura, si è venuta a creare la tendenza a garantire l'assenza di incertezze che porta con sé, come sostiene Barbagli nella sua dispensa sulla qualità relazionale, la «*diffusione di una cultura della certezza e della stabilità [...] l'irrigidirsi dei sistemi organizzativi e dunque educativi che limitano l'apprendimento in luogo di sistemi sempre più avanzati di addestramento nozionistico*»<sup>7</sup>. Questo pericoloso meccanismo impedisce agli studenti e ai lavoratori poi di sviluppare le necessarie capacità di connessione delle conoscenze e di gestione autonoma del sapere. Le persone rimangono così intrappolate all'interno del sistema scolastico che le rende totalmente dipendenti da esso e dall'individuo, l'insegnante, che esercita su di essi una forma di autoritarismo. Del concetto di autoritarismo, che Barbagli spiega in modo esaustivo nella sua dissertazione<sup>8</sup>, mi interessa in particolare l'aspetto legato all'educazione e alla promozione dei valori. L'irrigidimento delle relazioni all'interno dei metodi di insegnamento di stampo nozionistico, non solo non aiuta gli studenti, come già detto, a saper interiorizzare e gestire le conoscenze acquisite, ma crea una sfiducia relazionale tra le parti: l'apprendimento non è più veicolo di "buone prassi" e di crescita personale, ma diventa addestramento e quindi incapacità di gestire i flussi emotivi nella gruppaltà e nella relazione. Questo crea un immobilismo interiore che le persone portano con sé anche nel mondo del lavoro e ha come conseguenze evidenti l'incapacità di integrarsi, di adattarsi, di portare innovazione, di saper gestire sapientemente le opposizioni sul posto di lavoro, finanche alla conseguenza estrema della perdita del lavoro per deficit relazionali o di inadeguatezza. Se l'insegnamento non torna a proporre valori e a promuovere lo sviluppo dell'autonomia delle persone, avremo lavoratori sempre più dipendenti in senso fisico, emotivo ed economico dalle grosse organizzazioni che, basandosi su un'errata interpretazione del concetto di autorità, trasforma l'autoritarismo burocratizzato in un sistema di generazione di regole e procedure dove è praticamente impossibile portare nuove idee e innovazione. L'organizzazione Azienda non può più prescindere dalla centralità della persona perché solo nella valorizzazione di quest'ultima si può realizzare quella

---

<sup>7</sup> L. Barbagli, op. cit. pg. 1.

<sup>8</sup> Nel testo citato infatti Barbagli approfondisce sia gli aspetti etimologici della parola *autoritas*, sia le accezioni che essa ha assunto nei diversi contesti sociali.

responsabilità sociale verso la collettività e il territorio di cui tanto si parla, ma il cui significato profondo sfugge ancora alla maggior parte dei nostri piccoli imprenditori.

Cito ancora Barbagli quando dice che la responsabilità educativa è una delle primarie caratteristiche dei mestieri di servizio<sup>9</sup>. Lavorando nell'ambito delle agenzie per il lavoro, ho maturato la convinzione che gli aspetti relazionali siano fondamentali nell'efficacia della relazione di supporto alla ricollocazione e che la dimensione del servizio, molto più che quella della selezione, ha assunto un ruolo fondamentale nel mio lavoro. In qualità di recruiter prima e di responsabile di selezione poi mi sono accorta di un progressivo distacco dal database a favore del network, della rete di conoscenze e dei contatti sviluppati sul territorio e di un graduale accrescimento del mio senso di responsabilità verso le persone e i clienti con cui avevo a che fare. Trovare la persona giusta per il giusto posto di lavoro è impossibile senza una profonda conoscenza delle parti e una condivisione dei valori di fondo degli uni e degli altri. La mia attività è diventata dunque fondamentale nel creare quel legame sociale tra candidato e azienda che presuppone a mio avviso una comunicazione educativa efficace<sup>10</sup>, l'esercizio di un'autorità accrescente legittimata dal basso e la piena valorizzazione della risorsa umana all'interno dell'organizzazione.

#### **1.4. Scoprire e attivare il potere che è in noi**

In questo frangente economico si sente parlare spesso di crisi, di incertezza, di rating, di mercati, di fallimenti bancari, di disoccupazione giovanile ecc... si sente parlare molto meno di persone. Io le incontro quotidianamente e ciò che registro più frequentemente sono la disillusione, l'ammarezza, l'apatia, l'immobilità e la rassegnazione. In altri, con molta meno frequenza purtroppo, riscontro invece energia, disponibilità, flessibilità, apertura e motivazione. E quasi sempre questi ultimi ce la fanno, non solo a sopravvivere, ma a reinventarsi e a trovare nuove strade! Allora mi sono chiesta perché alcune persone riescono ad avere successo, a

---

<sup>9</sup> Ibidem, op.cit. p.5.

<sup>10</sup> su questo aspetto mi dilungherò maggiormente nel secondo capitolo quando affronterò l'analisi dei grafi e illustrerò gli interventi fatti durante il mio tirocinio.

parità di condizioni, anche nei momenti di crisi e altre sprofondano nel pantano delle proprie incompetenze e insoddisfazioni.

Una risposta soddisfacente l'ho trovata nel concetto di empowerment, inteso come accensione delle proprie risorse interne per innescare un processo di miglioramento, senza tenerne invece in considerazione o considerando parzialmente l'aspetto di cultura organizzativa aziendale. Non è questa la sede per approfondire il contesto storico in cui il concetto di empowerment si è sviluppato e quali sono gli ambiti di applicabilità nel mondo aziendale; mi limiterò ad estrarre il sapore che l'empowerment può dare alle persone se applicato in modo semplice e efficace.

#### **1.4.1. L'orientamento formativo come premessa all'empowerment**

Partirei da questa definizione: *«L'empowerment è un processo, individuale e organizzativo, attraverso il quale le persone, a partire da una qualche condizione di svantaggio e di dipendenza non emancipante, vengono rese potenti (empowered), ovvero rafforzano la propria capacità di scelta, autodeterminazione e autoregolazione, sviluppando parallelamente il sentimento del proprio valore e del controllo sulla situazione di lavoro, la propria autostima ed autoefficacia, riducendo parimenti i sentimenti di impotenza, sfiducia e paura, l'ansietà, la tensione negativa e l'alienazione»* (Piccardo, 1992, p.23) e, aggiungerei io in linguaggio prepossiano, riducendo le opposizioni interne ed esterne.

A livello organizzativo questo assume l'accezione più tecnica legata alla distribuzione del potere, della creazione di un ambiente aperto, della connessione tra autorità e competenza, della competizione sugli obiettivi legata agli sforzi cooperativi per raggiungerli, lo sviluppo di un sistema di ricompense (Piccardo, 1995, p. 24); a livello individuale "emotivo" invece il concetto di empowerment si declina come *«l'autenticità del proprio desiderio del nuovo [...], la costruzione di possibilità tra cui scegliere, la capacità di creare risorse personali, la capacità di "pensarsi", vedersi e sentirsi nella situazione auspicata; la consapevolezza circa la propria*

*autoimmagine, la capacità di sperimentazione e di innovazione, la disponibilità ad agire [...], il pensiero positivo, il riconoscimento delle difficoltà personali (emozioni negative, i blocchi interni, le incertezze), la disponibilità a consentirselo, a elaborarle, ovvero ad ascoltarle e a capirle»* (Piccardo, 1995, p.61). Si potrebbe banalmente riassumere come «*se vuoi cambiare il mondo devi prima cambiare te stesso*» (Mayer, 1991, p.122).

Riprendendo ora un concetto che esplicitavo nel secondo paragrafo, vorrei approfondire l'idea che la responsabilizzazione legata ad una mansione o ad un ruolo specifico, e la conseguente azione sull'ambiente e sul sistema ad essa connesso, può passare solo attraverso la nuova concezione che «*non è il lavoro materiale a produrre un cambiamento duraturo bensì un lavoro divenuto inventivo che non ha più come oggetto principale la produzione di utensili bensì quello dell'innovazione sulle idee e sull'informazione*» (Hegedus, 1993, p.39). Badate bene, non voglio che passi il messaggio che nelle aziende non ci sia più bisogno di manodopera e che il miglioramento dei climi aziendali passi attraverso l'emancipazione collettiva, al contrario, parlo della valorizzazione delle persone all'interno del proprio ruolo, al lavoro che si può fare sulla gratificazione personale e al percorso di coinvolgimento e incentivazione all'interno dei processi. Quella che promuovo non è un'utopia basata sulla distribuzione del potere decisionale o sulla meritocrazia verticale<sup>11</sup>, ma dell'agevolazione della presa di consapevolezza da parte degli individui dell'unicità del loro ruolo se svolto con competenza e passione e, laddove manchino l'una o l'altra, intervenire per rendere questi aspetti acquisiti da tutti. Parlo dunque di formazione<sup>12</sup> e di specializzazione consapevole non solo dei livelli aziendali più alti, ma anche della manodopera affinché anche l'operaio più semplice sia veramente competente della propria mansione e abbia quella conoscenza pertinente che gli permetta di avere una visione globale dei processi,

---

<sup>11</sup> Con questo concetto intendo la crescita di ogni operaio all'interno non solo della singola funzione, ma dell'organizzazione in genere, cosa non verosimile e nemmeno auspicabile.

<sup>12</sup> Intesa come formazione continua o *long life learning*. Nell'ottica dell'educazione al lavoro infatti, non possiamo prescindere dalla pedagogia degli adulti, ovvero quel processo didattico basato sulle esperienze di vita attraverso le quali rendere l'individuo autonomo nel suo futuro processo di crescita e considerato continuo nell'arco della vita (Knowles, 1975).

ovvero di sviluppare un senso di profonda appartenenza all'organizzazione. Non dimentichiamo che sono ormai veramente poche le mansioni in cui non servano competenze specifiche e, comunque, laddove servano profili poco specializzati, serve comunque mantenere in qualche modo alto il livello di motivazione. In quest'ottica l'empowerment non è soltanto un modello per aumentare la produttività, ma è una cultura aziendale e un processo attivo volto al reale sviluppo della persona, attraverso il quale alcune categorie sociali vengono aiutate ad assumersi le loro responsabilità, nonché come accesso a opportunità prima impensate; il fine ultimo di tutto ciò è che ciò che la persona apprende lavorando, sia in termini di competenze tecniche che relazionali, abbia un effetto diretto anche nella propria vita.

Se sposiamo la tesi di Masini sul fatto che l'impresa è il prodotto non solo di un impegno collettivo, ma anche della personalità collettiva degli individui che la compongono, prima di applicare il concetto di empowerment è necessario comprendere che per fronteggiare la crisi bisogna allontanarsi da un'ottica meramente economica verso una di tipo relazionale, ovvero *«ampliare l'analisi con lo studio dei processi socio-psicologici dell'impresa e dell'imprenditore»*<sup>13</sup>, comprendendo i limiti dell'approccio ingegneristico-aziendale imperante verso la valorizzazione del capitale umano. Come dire: solo aiutando le persone ad essere consapevoli di ciò che sono, che vogliono e di ciò che sanno fare bene è possibile trovare "l'uomo giusto per il posto giusto" e migliorare di conseguenza l'organizzazione Azienda. Partendo dal potenziamento dell'individuo è possibile arrivare al miglioramento dell'assetto generale del mondo dell'impresa, considerando non solo le competenze, ma le scale di valori. Aspetto questo che può essere sviluppato in due direzioni distinte: quella dell'empowerment classico, inteso come distribuzione del potere attraverso la delega, e quello, da me preferito, dell'empowerment individuale, ovvero quello attraverso il quale le persone sviluppano in autonomia le affinità con il sé necessarie ad aumentare il proprio

---

<sup>13</sup> Masini V., *Leadership e impresa*, in Pacchi S., *Il nuovo concordato preventivo*, ed- IPSOA, pp. 329-342.

livello di efficacia. Come bel illustrato da Barbagli nel testo *Orientamento semplice ed efficace*<sup>14</sup> il ruolo del counselor, in questa prima fase, è proprio quella di offrire al cliente alternative a situazioni e suggerire atteggiamenti, comportamenti, punti di vista e azioni per ottenere il risultato di viver meglio e di realizzare il proprio progetto di vita. Non è infatti possibile orientare le persone nel mondo del lavoro senza aver prima condiviso con loro il progetto di vita di cui sono portatrici, andando a comprendere come si innescano i valori dell'individuo con il mercato di riferimento. Il ruolo dell'orientatore è fondamentale in questa prima fase del processo di orientamento volto all'empowerment proprio perché le persone spesso non sono in grado di visualizzare autonomamente le proprie potenzialità e meno ancora a connetterle alle proprie ambizioni e alla realtà circostante. Un corretto processo di empowerment coinvolge tutti gli aspetti del sé: i propri sentimenti innanzitutto (se proveniamo da un'esperienza deludente avremo bisogno di riacquisire fiducia, se invece siamo stati oppressi o manipolati avremo bisogno di riscatto e libertà, se ancora abbiamo svolto un lavoro monotono e ripetitivo potremmo aver bisogno di energia e attivazione); in secondo luogo, dopo aver fatto un'approfondita analisi delle emozioni prevalenti, è importante motivare il cliente non solo al fine di produrre in lui desiderio e aiutarlo ad individuare degli obiettivi, ma anche per trovare insieme a lui nuove strategie utili al raggiungimento degli stessi dosando il livello di energia e mantenendo l'equilibrio interno della persona. La tenuta emotiva del counselor in questa fase è molto importante; la persona che perde il lavoro, infatti, è tendenzialmente arrabbiata e demotivata, come vedremo nel dettaglio nel capitolo successivo; avviare un processo di empowerment, inteso come attivazione delle proprie risorse interne al fine di espandere le corde delle affinità, ha inizio soprattutto nel "far la punta ai sogni", cioè «*cercare nella realtà in cui siamo inseriti la massima possibilità di espressione del sé*»<sup>15</sup>, mettendo dunque in gioco le proprie capacità relazionali e non solo le proprie competenze tecniche, cosa

---

<sup>14</sup> L. Barbagli, V. Masini, M. Naccari, *Orientamento semplice ed efficace*, all'interno della collana *Counseling scolastico*, ed. Prepos, 2008.

<sup>15</sup> L. Barbagli, op. cit. pg. 3.

a cui difficilmente le persone sono abituate e che generalmente non si aspettano di fare in un colloquio di orientamento.

Prima di parlare di empowerment come espansione del sé, ritengo importante dettagliare un'ulteriore fase preliminare: counselor e cliente devono esplorare insieme alcune aree tipiche della dimensione dell'orientamento formativo<sup>16</sup> che rappresentano la premessa pratica per l'attivazione di un percorso di autoconsapevolezza. Nel dettaglio potremmo dire che la cornice necessaria ad un percorso di empowerment efficace è costituita da:

- 1) informazione: analisi del contesto territoriale in cui si è inseriti, raccolta dei dati relativi alle aziende dove il proprio profilo è spendibile, creazione di un network familiare e professionale, verifica delle prassi burocratiche e individuazione dei partner coinvolti (non dimentichiamo che stiamo parlando nel dettaglio di persone in CIG o in mobilità);
- 2) apprendimento: verifica dell'offerta formativa tecnico-professionale, individuazione di un percorso finalizzato ad espandere le proprie conoscenze o a colmare eventuali lacune;
- 3) comportamento: come gestire un colloquio di lavoro in modo strategico;
- 4) strategia: considerare, in base ai tre indicatori di gradimento di un posto di lavoro (retribuzione, soddisfazione, immagine)<sup>17</sup>, e alla propria scala di valori, quali atteggiamenti e azioni mettere in atto durante la ricerca attiva del lavoro.

---

<sup>16</sup> Per le origini di questo concetto e i relativi modelli di orientamento è consigliabile leggere il testo di Barbagli già citato dove si esplicita come la datata differenziazione tra orientamento scolastico, professionale e sociale abbia ormai poco senso, soprattutto alla luce dell'odierno mercato del lavoro. E' più efficace parlare infatti di orientamento formativo, ovvero di una forma di consulenza che diventa anche pratica educativa e permette al cliente di auto-orientarsi.

<sup>17</sup> Sono questi i tre aspetti essenziali per valutare un posto di lavoro: la retribuzione intesa non soltanto in termini quantitativi, bensì in base alle proprie aspettative relativamente al tenore di vita; soddisfazione intesa come appagamento ed evitamento delle più diffuse malattie professionali (stress, burn-out e mobbing); immagine come espressione della propria desiderabilità sociale, ovvero ciò che si vuole mostrare di sé e ciò che ci viene restituito dall'esterno.

Una volta analizzate queste aree siamo pronti ad entrare in profondità e ad aiutare la persona a scoprire qualcosa di sé che la possa rendere più efficace nel lavoro e nella vita.

Tornando allora alla domanda iniziale, ovvero perché qualcuno ce la fa e qualcuno no, credo che, insieme all'empowerment, lo sviluppo della *self-efficacy* sia un'altra possibile risposta: *«con tale costrutto, derivato dalla psicologia sociale cognitiva, si intende riferirsi alle credenze relative alla capacità individuale di mobilitare le proprie risorse cognitive e le proprie azioni al fine di soddisfare le aspettative situazionali [...]. La percezione della propria efficacia è infatti influenzata dalla personalità e dalla motivazione, oltre che da compito in sé e dal contesto (risorse e vincoli) in cui esso è portato avanti»* (Piccardo, 1995, pp.12-13). Nei paragrafi successivi cercherò di dimostrare come la *self-efficacy* si possa aumentare applicando il modello di Prepos delle affinità ed esercitando un'autorità su se stessi attraverso i diversi stili di leadership.

#### **1.4.2. Mi conosco, mi oriento, mi motivo: tipi di lavoratori**

Se dunque, come abbiamo cercato di dimostrare, è possibile attraverso l'orientamento formativo aumentare la consapevolezza delle persone attorno alle proprie capacità, aspettative e ambizioni, in base al progetto di vita scelto, è anche possibile portarle all'attivazione e all'esercizio di un'autorità su se stessi finalizzata a mettere in campo le giuste strategie per affrontare una determinata situazione ed essere in grado di risolverla nel miglior modo possibile.

Prima di capire come applicare concretamente gli stili di leadership tra counselor e candidati/lavoratori e come aiutarli ad esercitare in autonomia

un'autorità sul sé, è però necessario individuare quali idealtipi di lavoratori possiamo incontrare<sup>18</sup>.

Il primo è il lavoratore di tipo *Responsabile* che riferisce al copione dell'avaro. È una persona precisa, puntuale, votata all'analisi e al controllo. Portato quindi per professioni di tipo amministrativo, procedurale e logistico. Dal punto di vista lavorativo rischia però di diventare un mero esecutore, spesso preda dell'ansia e con scarse capacità di empatizzare i vissuti dei propri colleghi con i quali è piuttosto direttivo e opprimente. Tende a svolgere il proprio lavoro più per senso del dovere che del piacere. Gli altri gli riconoscono una grande competenza e si affidano alle sue capacità organizzative (a volte approfittando di lui e della sua propensione al perfezionismo), ma non sempre lo stimano e men che meno gli si affeziono. In un processo di selezione è un candidato che fa quasi sempre "bella figura", magari si prepara il discorso a casa, ma non è naturale, appare rigido e strutturato; si comporta bene, ma a discapito dell'autenticità. La sua è un'intelligenza di tipo logico<sup>19</sup>.

L'*instancabile* è invece la tipologia di lavoratore che fa capo all'idealtipo del ruminante. È un tizio pieno di energie, sa motivare e motivarsi ed è sempre pieno di iniziative. Portato per lavori di fatica, fisica o di tolleranza allo stress, è portatore sul lavoro di grandi valori come la giustizia. La sua intraprendenza lo rende adatto a lavori di stampo imprenditoriale e dove gli vengano concessi degli spazi d'azione molto ampi. Il suo dinamismo lo porta però a fare spesso scelte affrettate e poco strategiche, non ha pazienza e non si fida di chi cerca di aiutarlo se ritiene che questa sia una perdita di tempo, spesso si arrabbia e non nasconde i propri stati di collera. Gli altri lo seguono per la sua grande energia, ma col tempo tendono a stancarsi e ad allontanarlo. Dal punto di vista del colloquio di selezione è un candidato che tende a sottrarsi al giudizio (per esempio vuole avere subito delle risposte, non ama sottoporsi ai test e tende a squalificare il selezionatore che gli

---

<sup>18</sup> Una categorizzazione simile è stata fatta da Barbagli nel suo testo *Counseling ed orientamento* dove, con la stessa modalità, descrive sette idealtipi di studenti.

<sup>19</sup> Utilizzerò per la descrizione dei sette tipi di intelligenza la catalogazione delle *formae mentis* di Gardner.

fornisce rimandi negativi rispetto alla sua performance). È spesso convinto di essere dalla parte della ragione per cui chiede spesso consigli, ma poi non li segue. La sua è un'intelligenza di tipo cinestetico.

Il *creativo*, come dice la parola, è un lavoratore che vive dei propri pensieri ed intuizioni, rispecchiando il copione del delirante. È attratto da molte cose e si entusiasma facilmente, ma tende ad essere inconcludente e poco organizzato; lavora per conto suo e non ama prendersi cura del proprio *standing* non ritenendolo un aspetto importante della sua vita professionale. È particolarmente portato per professioni di tipo artistico o di puro ragionamento e innovazione. Gli altri lo vedono come se stesse sempre su un piedistallo e non lo avvicinano; del resto anche lui si propone con superbia e non è interessato a far parte di un gruppo. Dal punto di vista della selezione è un candidato piuttosto brillante, sicuro di sé e della propria intelligenza, ma appare supponente e poco interessato alla valutazione; difficilmente dimostra un reale interesse per una posizione e se ritiene che il selezionatore non sia all'altezza del colloquio non nasconde il suo disappunto. La sua è un'intelligenza di tipo spaziale.

La quarta tipologia di lavoratore è quello che definirei l'*Appassionato*. È la persona che porta una ventata di piacere in tutto quello che fa, il collega simpatico che sa smorzare la tensione con una battuta nei momenti difficili e sa tenere insieme il team. Tra i pregi direi che è uno che non se la prende quasi mai e che sa perdonare con facilità i torti subiti. Tra i difetti ci sono invece instabilità emotiva e disorganizzazione. È anche poco responsabile e tende a scaricare sugli altri la colpa dei propri errori, che sovente cerca anche di nascondere, negando l'evidenza. Professionalmente è portato per i lavori di relazione; essendo la classica "faccia di bronzo" sa coinvolgere gli altri e non si vergogna di nulla; sa mettere in gioco se stesso e la propria espressività. Essendo così emozionale però rischia di essere poco costante e di passare da stati di euforia a stati di depressione. Gli altri sono sempre molto attratti da lui, lo cercano e rimangono catturati dal suo carisma; a lungo andare però la sua euforia stanca perché non porta a concludere un granché. Dal

punto di vista della selezione è un candidato molto brillante, quasi seducente; cerca di conquistare il recruiter utilizzando il proprio *savoir fair*; sa essere molto convincente, ma è fumoso e nei suoi confronti è sempre in agguato l'effetto alone<sup>20</sup>. La sua è un'intelligenza di tipo linguistico.

L'*Adattabile* è invece quella persona portata per lavori ripetitivi e monotoni dove non sia richiesta né grande energia né capacità di innovazione. Non avendo particolari ambizioni ed essendo piuttosto pigro, non ama dover decidere cosa fare in autonomia, ma preferisce che gli vengano dati dei compiti chiari e precisi; è un buon gregario, ma non sa prendersi delle responsabilità perché questo comporterebbe un processo di attivazione interno troppo grande in cui non ha voglia di imbattersi o che gli sembra troppo grande rispetto a sé e quindi rinuncia a priori. Dal punto di vista lavorativo è un ottimo mediatore e sa portare tranquillità all'interno di un team molto conflittuale, ma non è un elemento determinante nelle scelte del gruppo. Dal punto di vista della selezione è quel candidato a cui sembra andar bene tutto, che non sa descrivere le proprie ambizioni e nemmeno sembra avere delle preferenze. È letteralmente spento e non lascia quasi mai di sé una buona impressione (soprattutto, ahimè, in un mercato del lavoro estremamente accelerato dove la flessibilità e la velocità sono criteri fondamentali). Ovviamente riferisce al copione dell'apatico e la sua è un'intelligenza di tipo musicale.

Per la sesta categoria non ho trovato sinonimi alla parola *invisibile* poiché è davvero la più rappresentativa per indicare quel lavoratore di cui nessuno si accorge, che sembra non fare minimamente la differenza, ma che, se mancasse, lascerebbe un vuoto incolmabile all'interno del team. Dal punto di vista professionale la sua sensibilità lo rende molto efficace in lavori di tipo educativo e assistenziale; è un collega a cui gli altri si rivolgono per avere un consiglio e difficilmente si procura dei nemici all'interno del contesto lavorativo. Deve però stare attento a non soccombere e ad essere vittima di oppressioni. Ha infatti la tendenza ad avere poca stima di sé e a

---

<sup>20</sup> Nelle tecniche di selezione l'effetto alone è la proiezione che il selezionatore fa su un determinato candidato il quale, grazie alle sue capacità di retorica per esempio, lascia di sé un'ottima impressione non supportata però da dati di fatto e competenze riscontrabili.

non sentirsi all'altezza delle proprie mansioni; lavorativamente parlando è una persona che difficilmente prende l'iniziativa ed è molto resistente al cambiamento, non sentendosi in grado di affrontare nuove sfide vedendole più grandi di lui. Dal punto di vista della selezione è un candidato timido e riservato, affabile ma poco efficace nella comunicazione e che non lascia di sé un'impressione determinante. Durante il colloquio non è in grado di valorizzare le proprie esperienze, sottovalutandosi e minimizzando la valenza del proprio percorso professionale. Spesso il selezionatore coglie in lui grandi doti di umanità, tuttavia, nel settore delle APL dove difficilmente si gestiscono i servizi socio-sanitari ed educativi (più frequentemente in mano alle cooperative sociali e alla pubblica amministrazione), viene purtroppo scartato o impiegato sempre per le stesse mansioni. È inoltre un candidato che sovente rifiuta le offerte che gli vengono fatte se non è assolutamente certo di poter svolgere quella mansione nel migliore dei modi. Manca di intraprendenza e si lascia sfuggire delle buone opportunità. La sua è un'intelligenza di tipo intrapersonale.

Infine troviamo l'*Accondiscendente*. È un lavoratore sempre molto presente, sia con i colleghi che con i referenti dell'agenzia e si fa notare per il suo desiderio di attaccamento e di costruire con tutti una relazione che vada al di là di quella professionale. È il lavoratore che si presenta con dei regali e che telefona spesso nei periodi di disoccupazione, sperando magari in una "spintarella" o di essere tenuto particolarmente in considerazione. È affidabile e sincero, ma tende ad essere pedante ed insistente e diventa polemico quando non riceve le attenzioni sperate o la giusta considerazione. Dal punto di vista lavorativo si comporta spesso in modo inadeguato, mettendo al primo posto la relazione personale rispetto a quella professionale e non accetta il distacco che gli viene imposto dal selezionatore o dal datore di lavoro. Dal punto di vista del colloquio di lavoro sa essere piuttosto efficace, ama dare di sé una buona impressione e, se mantiene un registro formale, spesso ci riesce. Di fronte a selezionatori inesperti in particolare fa sempre bella figura visto che riesce ad anticipare le domande e dice esattamente quello che l'interlocutore vuole sentirsi dire; di fronte invece ad un selezionatore esperto

rischia di essere “scoperto” e di cadere in equivoci relazionali piuttosto espliciti. Anche per questo candidato, come per l’Adattabile, è difficile mettere a fuoco cosa gli piacerebbe fare, ma, a differenza del primo, questo è giustificato da un eccessivo desiderio di scegliere per affetto, per comodità o per imitazione. La sua è un’intelligenza di tipo interpersonale.

Ora che abbiamo messo a fuoco con chi abbiamo a che fare, possiamo finalmente sviluppare l’applicazione dei diversi stili di leadership così come teorizzati da Masini, sia come atteggiamento del counselor verso il cliente durante la fase di orientamento, sia come autorità che il candidato può esercitare sul sé per espandere le proprie capacità relazionali interne e uscire da una situazione di crisi.

#### **1.4.3. Imparare ad espandersi attraverso le relazioni di affinità e la leadership di sé**

Siamo dunque giunti al fulcro di questa tesi, ad enunciare cioè come le persone che hanno subito un procedimento di cassa integrazione, mobilità o escluse dal mondo dal lavoro possono affrontare la situazione di crisi che stanno vivendo attraverso il potenziamento delle relazioni di affinità e l’esercizio di una leadership sul sé. Nel modello di Prepos differenziamo sette strutture idealtipiche che corrispondono, come detto prima, alle sette tipologie di lavoratori/candidati. A ciascuna di queste tipologie corrispondono valori differenti, ma soprattutto diverse aree di risorse e differenti atteggiamenti professionali. Sempre secondo il nostro modello, il processo di empowerment si fonda e si appoggia su sette valori di base che sono: responsabilità, giustizia, libertà, generosità, pace, umiltà e fedeltà e, se il ruolo del counselor è quello di farle emergere nella fase di orientamento formativo (soprattutto laddove siano carenti o non esplorate), è compito della persona potenziarle e allenarsi a viverle dentro di sé. Troppo spesso, in ambito lavorativo, si tende ad associare la leadership al ruolo del capo e al concetto di autorità o, peggio ancora, di autoritarismo (quindi qualcosa di esterno a sé che si subisce); è come se il “buon capo” fosse quello in grado di dirigere e direzionare, dare sicurezza a discapito però del coinvolgimento e della creatività, ovvero all’emergere delle personalità individuali. Questo ha sui lavoratori dipendenti

principalmente due effetti: dipendenza dall'autorità e una forma soggezione e di autocondizionamento per cui solo il valore della responsabilità e dell'organizzazione (intesa come puntualità, precisione e competenza rispetto al proprio ruolo e nei limiti di esso), nonché il senso del dovere, trova stabilità all'interno delle personalità<sup>21</sup>. Viene dunque meno il ruolo educativo del leader poiché non avviene nell'altro nessuna presa di consapevolezza delle proprie potenzialità e degli altri valori che possono emergere in un contesto lavorativo e che la persona può sperimentare anche dentro di sé come valori in termini assoluti. Il bisogno di sicurezza e di certezza, come espresso nel primo paragrafo, immobilizza le persone all'interno del proprio copione professionale spingendole sempre più verso l'idealtipo dell'avaro e affievolendo in qualche modo le altre tendenze. Esercitare dunque un solo stile di leadership è poco produttivo sia in termini minimi, ovvero quelli a favore dell'organizzazione (motivazione, resistenza allo stress, efficienza ed efficacia), sia per il dipendente che non matura al proprio interno le risorse per far fronte ad eventuali cambiamenti<sup>22</sup>. Noi sosteniamo invece che ciascuno stile di leadership è efficace se applicato sulla base delle affinità elettive e produce cambiamenti quanto mai interessanti per l'organizzazione proprio perché aiuta le persone nella maturazione di risorse interne che compongono la personalità collettiva dell'impresa.

---

<sup>21</sup> Questo risulta evidente nei grafi che ho interpretato dove le caratteristiche di personalità ascrivibili al copione dell'avaro sono assolutamente evidenti nella maggior parte degli atteggiamenti professionali.

<sup>22</sup> Non a caso nelle fasi di passaggio di proprietà di un'azienda o nel cambio generazionale ai vertici di un'organizzazione emergono spesso profonde spaccature e demotivazioni all'interno della forza lavoro.

Partiamo da una rappresentazione schematica dei tipi di lavoratori a cui corrispondono due stili di leadership elettivi con cui va gestito il colloquio di orientamento (e selezione se rimaniamo nell'ambito delle risorse umane che rappresento), la serie di attività educative e la forma di comunicazione che il counselor deve attivare nella fase di orientamento:

<b>Tipi di lavoratori</b>	<b>Stile di leadership</b>	<b>Attività educative</b>	<b>Tipo di comunicazione</b>
<i>Il responsabile</i>	Carismatica Opportunistica	Innanzi tutto va gestita la sua ansia attraverso un processo di tranquillizzazione e analisi dei dati di fatto. Dopodiché il lavoratore <i>responsabile</i> ha bisogno di essere coinvolto emotivamente in quello che fa; è troppo assorbito dal senso del dovere per sviluppare una forma di piacere e divertimento nel lavoro. Spesso è una persona precisa e organizzata, ma non sa rischiare e avere inventiva, tende a rimanere nei propri schemi per cui va spronato a cambiare punto di vista.	Tranquillizzazione e coinvolgimento emotivo
<i>L'instancabile</i>	Opportunistica Invisibile	Nella prima fase va spento e ridimensionato nella sua rabbia e voglia di rivalsa nei confronti del datore di lavoro. <i>L'instancabile</i> è un lavoratore a cui va insegnato a prendere la mira, a porsi degli obiettivi e a definire una strategia d'azione; opera infatti per eccesso di energia ma non riesce a raggiungere dei concreti perché è più preso dal "fare" che dal "concludere", va quindi ancorato a ciò che ha fatto e invitato a lasciar sedimentare le emozioni sperimentate.	Tranquillizzazione e sostegno
<i>Il creativo</i>	Invisibile Relazionale	Questa tipologia di lavoratore va aiutata a stare con i "piedi per terra". Innanzi tutto va gratificato e riconosciuto per le sue capacità (anche tramite complimenti espliciti). Il <i>creativo</i>	Gratificazione e sostegno

		<p>è una persona a cui manca completamente la strategia, ha invece la presunzione di farcela da solo e che qualcosa accadrà da sé. Non essendo particolarmente legato al proprio contesto lavorativo è spesso in balia degli eventi e per lui un'azienda vale un'altra. Va aiutato ad impegnarsi a trovare un lavoro che stimoli in lui una forma di affettività.</p>	
<i>L'appassionato</i>	Relazionale Organizzativa	<p>Questa tipologia di lavoratore va innanzitutto gratificata per le qualità umane che porta nel proprio contesto lavorativo, valorizzando gli aspetti positivi della tipologia di copione. Dopodiché ha bisogno che gli vengano assegnati dei compiti chiari e degli obiettivi raggiungibili; va aiutato ad organizzarsi, a trovare un metodo sia di cercare lavoro che di mantenerlo (insegnargli dunque anche la costanza nel tempo).</p>	Gratificazione e rimprovero
<i>L'adattabile</i>	Organizzativa Motivazionale	<p>Il lavoratore <i>adattabile</i> è un candidato difficile da smuovere, demotivato e disfattista. Il primo passo è quello di spronarlo a credere nel cambiamento e poi incoraggiarlo a muoversi in una determinata direzione. Non avendo molte energie da giocare, bisogna assegnargli pochi compiti e chiari, piccole attività che riaccendano in lui la voglia di fare, ma non va spinto a grandi voli pindarici perché rischia di rinunciare in partenza.</p>	Rimprovero e incoraggiamento
<i>L'invisibile</i>	Motivazionale Creativa	<p>Il lavoratore invisibile va trattato con molta cura; essendo una persona sensibile e vergognosa va innanzi tutto accolto con un complimento e con un atteggiamento affettuoso. <i>L'invisibile</i> va rinforzato nelle sue qualità e aiutato ad</p>	Incoraggiamento e insegnamento

		immaginare dei percorsi possibili che egli non si concede nemmeno di sognare. È una persona che non va però presa in giro, va aiutata ad uscire dall'ombra e incoraggiata a fare qualcosa che si ha la certezza che possa fare bene, altrimenti rischia di cadere in demotivazione e sconforto. Va inoltre il più possibile sostenuta nel tempo per riconoscerli i risultati ottenuti.	
<i>L'accondiscendente</i>	Creativa Carismatica	Il lavoratore che ha questo tipo di caratteristiche va valorizzato attraverso il coinvolgimento emotivo per le sue grandi qualità relazionali; successivamente va aiutato a prendere le distanze dall'eccesso di attaccamento che nutre nei confronti delle cose e delle persone. Il suo senso di fedeltà infatti lo porta anche sul lavoro a non voler mai lasciar andare le cose, a tenersi un impiego solo perché va d'accordo con i colleghi o perché è in quell'azienda da tanti anni; non ha pertanto una reale motivazione e va aiutato nell'imparare a distinguere ciò che è professionale da ciò che è privato (anche per prevenire il suo coinvolgimento in situazioni pericolose).	Insegnamento e coinvolgimento emotivo

Detto questo e verificato quali stili di leadership può tenere il counselor con il suo cliente possiamo passare a come educare la persona che abbiamo di fronte ad esercitare i vari stili con il sé attraverso la modulazione del processo di delega.

Il termine delega, nasce con un'accezione meramente amministrativa e descrive un processo di assegnazione di funzioni dal delegante al delegato<sup>23</sup>. Il vocabolo non ha in sé il valore della fiducia tra le parti, cosa che invece è necessaria nel processo di leadership concepito da Prepos, ovvero il mettere gli altri in condizione di fare qualcosa e di farlo al posto di chi detiene l'autorità di delega, il che richiede un processo relazionale, se non addirittura educativo. Delegare, nel nostro linguaggio, diventa legittimare le persone a compiere la propria umanità, renderle autonome e capaci di fare delle scelte proprie, il che richiede appunto un atto di fiducia e di affidamento<sup>24</sup>.

Abbiamo visto che gli stili di leadership sono sette:

- organizzativa (AV)
- motivazionale (RM)
- creativa (DE)
- carismatica (SB)
- opportunistica (AP)
- invisibile (IN)

---

<sup>23</sup> Mi sembra interessante riportare la descrizione che Wikipedia dà di questo termine poiché, nel suo significato originario, ha delle sfumature interessanti, pur discostandosi totalmente dalla nostra visione dei rapporti di forza tra delegante e delegato: *“La delega (o delegazione) è il provvedimento amministrativo con cui un'autorità amministrativa, quando la legge le attribuisce espressamente questa facoltà, sostituisce a sé un'altra autorità, nell'esercizio di funzioni appartenenti alla propria competenza [...]. La delega presuppone due autorità, quella delegante e quella delegata, di cui una (quella delegata) viene legittimata al compimento di atti o all'esercizio di funzioni di competenza del delegante, in virtù di un atto della stessa autorità delegante [...]. I caratteri essenziali della delega sono tre: è un atto dispositivo di un soggetto nei confronti di un altro. Non è atto dichiarativo e neanche autorizzativo, perché la competenza del delegato non deriva direttamente dalla legge, ma è la legge che conferisce al delegante il potere di delegare. Inoltre, la delega presuppone nel delegante una propria competenza, in mancanza della quale non si avrebbe delega in senso proprio bensì «attribuzione» di competenze a titolo originario. È un atto che fonda la competenza a provvedere su un dato oggetto. La delega è liberamente revocabile: si discute se la revoca debba essere espressa o se possa essere tacita (per facta concludentia).*

<sup>24</sup> Volendo approfondire aprendo una lunga parentesi si potrebbe aggiungere che, secondo il relazionismo filosofico, solo attraverso la relazione con l'altro l'uomo può realizzare la propria umanità e solo attraverso questa tendenza attualizzante è possibile l'evoluzione. Riducendo questo concetto ai minimi termini per applicarlo al nostro contesto, si potrebbe dire che solo nella relazione è possibile attuare la delega che diventa strumento di un processo di evoluzione del delegato sul delegante. Il fatto che una terapia rogersiana si considera conclusa quando il cliente ha raggiunto il contatto con il sé e con la propria esperienza che lo porti a fare delle scelte veramente sue, ovvero quando ha raggiunto il suo grado di libertà, è un concetto facilmente applicabile anche alle dinamiche del lavoro.

- relazionale (AD)

Ora, secondo il grafo delle affinità e delle opposizioni teorizzato da Prepos, andiamo a verificare quali stili di leadership risultano essere più efficaci con i diversi idealtipi nello sviluppo di atteggiamenti professionali adeguati, coerenti e finalizzati a portare le persone a fare scelte autonome e consapevoli, con una doverosa premessa legata ai processi di scelta teorizzati da Procharenska e Norcross<sup>25</sup>. Secondo i due studiosi infatti sono cinque le fasi di scelta che anticipano un cambiamento, le seguenti:

- precontemplazione: assenza di riconoscimento del problema;
- contemplazione: emersione di dubbi e contraddizioni;
- decisione: ricerca della soluzione al problema;
- azione: attuazione della soluzione individuata (solitamente istintiva e reattiva);
- mantenimento: consolidamento e rinforzo delle scelte fatte.

In modo molto sintetico descriverò le cinque fasi del percorso di scelta rispetto alle tipologie di lavoratori, ovvero quale modalità di scelta sia la preferita per temperamento da ciascun idealtipo:

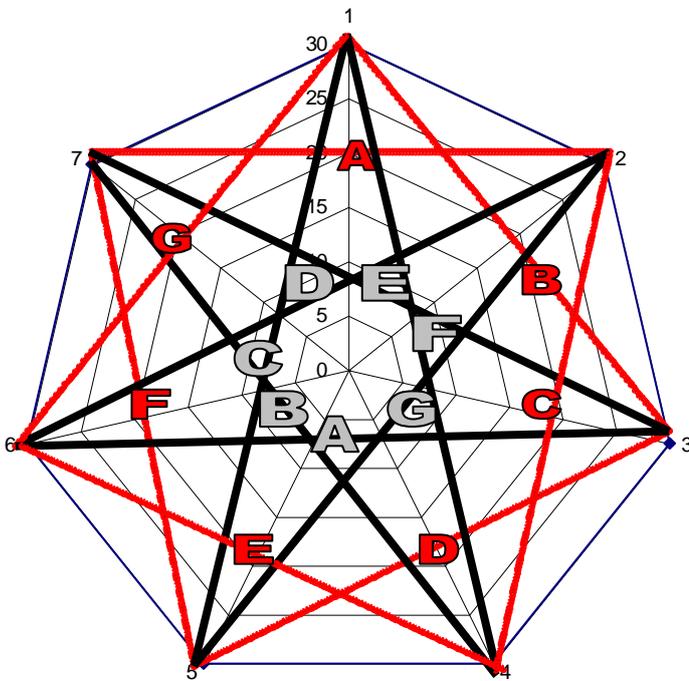
<b>Tipologia</b>	<b>Fase del processo di scelta elettiva</b>
Responsabile	Mantenimento
Instancabile	Azione
Creativo	Contemplazione
Appassionato	Precontemplazione
Adattabile	Precontemplazione
Invisibile	Precontemplazione e mantenimento
Accondiscendente	Azione e mantenimento

---

<sup>25</sup> Rispetto a questo tema si consiglia la lettura di J. Prochanska, J. GC. Norcross, system of Psychotherapy: Transteoretical Analysis, Brooks-Cole Publishing Company, 1999.

Ora cercherò, integrando questo modello a quello delle affinità di Prepos, di applicarli alle tipologie di lavoratori, andando a dare una descrizione il più possibile completa di come tutto questo influenzi il personale percorso di cambiamento.

### GRAFO



### AFFINITA'

- A. Riconoscimento IN-DE
- B. Disponibilità SB-AD
- C. Complementarietà AP-AV
- D. Incontro IN-RM
- E. Dialogicità DE-AD
- F. Integrazione SB-AV
- G. Mediazione AP-RM

### OPPOSIZIONI

- A. Equivoco AD-RM
- B. Insofferenza AV-DE
- C. Delusione RM-SB
- D. Logoramento DE-AP
- E. Evitamento IN-SB
- F. Fastidio AP-AD
- G. Incomprensione IN-AV

Il lavoratore *responsabile* ha bisogno di attivare dentro di sé le relazioni di integrazione e complementarietà: la prima per non tradire le proprie aspettative, per darsi il tempo di fare le cose e cercare di frenare l'ansia che lo porta all'immobilismo professionale; la seconda per essere realista, vedere e verificare quali sono i compiti che gli spettano e l'accettazione che non può fare tutto da solo, ma ha bisogno di un team che lo supporti. Avendo un processo di scelta basato sull'ansia e al mantenimento di uno status quo (controllo), deve cominciare il suo processo di cambiamento partendo dalla tranquillizzazione che gli può dare l'apatico per arrivare al coinvolgimento emotivo e all'azione che deriva dallo sballone. Con lui l'empowerment si realizza attraverso la delega nell'accezione classica del termine.

Il lavoratore *instancabile* ha bisogno invece di attivare le relazioni di incontro e mediazione; la prima perché gli insegna ad avere una strategia, la pazienza di scegliere degli obiettivi e studiare un percorso ad hoc per raggiungerli, la minuzie nello svolgimento delle proprie attività; la seconda perché lo aiuta a moderare gli eccessi di cui è preda e approfondire la riflessione. Avendo una modalità di scelta basata sull'azione, ha bisogno di fermarsi maggiormente nella fase di precontemplazione che gli può dare l'apatico per poi analizzare quali obiettivi raggiungere potenziando la sua parte invisibile. Con lui l'empowerment si realizza attraverso la delega nel suo aspetto più dinamico, legata ai risultati.

Il lavoratore *creativo* deve attivare le relazioni di riconoscimento e dialogicità; il riconoscimento gli permette di vedere in sé quali emozioni sta provando, rende consapevoli i processi di delusione e frustrazione e rende esplicite le difficoltà incontrate nel percorso. Il tipo delirante vive nella propria mente, ma ha bisogno del sé invisibile per entrare in contatto profondo con se stesso, conoscersi e capirsi e quindi dare una priorità alle sue passioni. La seconda relazione di affinità invece lo può aiutare nell'abbassare il livello di tensione interna, lo porta ad essere meno superbo andando oltre le impressioni troppo superficiali; gli permette inoltre di fidarsi andando al di là dell'emozione del distacco che lo contraddistingue. Avendo una modalità di scelta basata sulla contemplazione, il creativo ha bisogno di conferme e del sostegno che può

attingere dalla sua parte adesiva e invisibile e che rappresenta la base per l'azione senza cadere nella rivalutazione delle scelte fatte. Per questa tipologia di lavoratore l'empowerment si realizza attraverso l'espressione della delega in forma di gratificazione.

L'*appassionato* ha dalla sua parte le relazioni di integrazione e disponibilità; sviluppando la prima avrà costruito la base per una buona organizzazione e per il mantenimento nel tempo di un equilibrio emozionale che lo porti a fare delle scelte coerenti; la seconda gli permetterà invece di essere aperto alle nuove opportunità con senso di gratuità, senza in qualche modo aspettarsi qualcosa in cambio, e superare eventuali insofferenze legate all'incontro con gli avari. La sua è una modalità molto superficiale basata sulla precontemplazione; ha dunque bisogno di andare in profondità e di fissare gli insegnamenti, deve darsi uno schema d'azione che trova nella sua parte avara e attaccarsi ai risultati ottenuti con la parte adesiva per non cadere in un vuoto esistenziale. Per lui l'empowerment si compie attraverso il processo delega di controllo e gestione.

Il lavoratore *adattabile* può sviluppare le relazioni di complementarietà e mediazione; la mediazione con il sé si realizza attraverso l'attivazione di nuove energie e il desiderio di raggiungere dei risultati. La mediazione produce accordo se gli obiettivi che la persona si dà sono chiari, se ha gli strumenti adatti per lavorare e se ritiene tali obiettivi raggiungibili. L'attività del ruminante sull'apatico non è dunque solo quella di accendere la motivazione interna, ma anche, in una forma di onestà intellettuale, darsi dei compiti semplici. La complementarietà fa il resto, visto che aiuta la persona ad essere realista nell'affrontare la situazione e, attraverso i dati di realtà, le permette di far fronte al senso di scoramento che spesso conduce l'apatico a rinunciare all'impresa. La sua modalità di scelta basata sulla precontemplazione deve lasciare il posto all'azione. L'empowerment si realizza per il lavoratore *adattabile* attraverso il processo di motivazione.

L'*invisibile* può aspirare ad attivare dentro di sé le relazioni di riconoscimento e incontro; la prima gli consente di sognare, gli permette di concedersi dei voli pindarici che vadano al di là del suo personale senso di inadeguatezza. La sua parte delirante lo porta a valutare punti di vista diversi che lui ha già dentro di sé ma che rifiuta per scarsa autostima. Nell'incontro trova invece la forza di fare tutto questo, nella motivazione che gli arriva dalla sua parte ruminante e che gli insegna ciò che ha in potenza e a cui deve solo dare spazio. Deve evolvere da una modalità di scelta basata sulla precontemplazione e mantenimento verso l'azione. L'empowerment si realizza dunque attraverso un processo di incoraggiamento e difesa.

Infine, il lavoratore *accondiscendente* ha dalla sua parte le relazioni di disponibilità e dialogicità; dalla prima attinge il senso di libertà che lo libera dalle catene affettive a cui è inchiodato e che gli impediscono di andare oltre l'esperienza presente; dalla seconda attinge consolidamento emotivo e sicurezza in modo tale da sedare la sua sete di attaccamento a qualunque cosa gli si presenti (e quindi anche le false promesse, gli inganni e le manipolazioni). La sua modalità di scelta basata sull'azione e sul mantenimento ha bisogno di trasformarsi in contemplazione ovvero in una forma di stabilità che lo confermi nelle scelte fatte piuttosto che seguire una corrente emotiva. Con lui l'empowerment si realizza attraverso un processo di spiegazione ed insegnamento.

Un'ultima precisazione sui contenuti di questo paragrafo. Durante la fase di orientamento il counselor deve fare attenzione a non attentare ai sentimenti della persona. Essendo infatti la leadership una forma di potere sull'altro, è sempre dietro l'angolo il rischio che si trasformi in oppressione, in intimidazione, in squalifica, in seduzione, in demotivazione, in istigazione o in manipolazione. Nel caso dell'orientamento professionale sono molto più a rischio gli attentati di oppressione, squalifica, seduzione e demotivazione, mentre l'attentato di manipolazione è solitamente esercitato da qualcuno che ha con la persona un legame affettivo, mentre l'istigazione richiede una frequenza continuativa nel tempo. Se è ovvio che la persona non può attuare un attentato a se stesso, è però vero che conoscere le relazioni di

opposizione rispetto al sé la può aiutare a prevenire eventuali attacchi provenienti dall'esterno e questo, in termini di autonomia professionale, sarebbe già un'ottima conquista.



## L'ANALISI DEI GRAFI E I COLLOQUI DI ORIENTAMENTO:

### 2.1. Considerazioni generali e metodologiche

Da un punto di vista metodologico, ho deciso di utilizzare tre strumenti con finalità differenti:

- il **Questionario di leadership** messo a disposizione da Prepos, volto ad illustrare i copioni prevalenti nella persona, l'integrazione delle informazioni personologiche (sé, altri, mondo) con l'ambito lavorativo e le potenzialità non ancora esplorate o non consapevoli della persona;
- il **Questionario sugli atteggiamenti professionali**, elaborato sempre da Prepos, per individuare i valori che la persona connette alla propria vita professionale;
- un'**Intervista semi-strutturata** da me elaborata finalizzata a limitare il campo di indagine al solo ambito del disagio occupazionale o della perdita del lavoro nelle seguenti aree: impatto emotivo, fallimento, fiducia nel futuro, economia<sup>26</sup>.

Illustrerò di seguito il dettaglio dei grafi analizzati e le considerazioni generali che ho potuto trarre dai colloqui sostenuti con alcune persone: dieci individuate tra i destinatari del progetto Dote Ricollocazione Regione Lombardia (bando 2012/2013), altre sono clienti abituali dell'agenzia in cui lavoro e con i quali ho avuto modo di condividere alcune esperienze professionali, altre ancora individuate tra parenti e amici nella medesima situazione. Il target è composto da persone con una scolarità

---

<sup>26</sup> I questionari sono a disposizione sul sito [www.prepos.it](http://www.prepos.it), mentre l'intervista è presente nella sezione "allegati".

piuttosto bassa, perlopiù scuola secondaria di primo grado, che ricoprono ruoli nell'ambito della produzione (operai, capi reparto, responsabili di area), anche se mi sono cimentata in alcuni colloqui con liberi professionisti ed imprenditori in difficoltà per avere un minimo campo di confronto. Credo sia inoltre utile sottolineare che i settori produttivi di appartenenza dei candidati sono prevalentemente quello Tessile, che negli ultimi dieci anni ha conosciuto una crisi senza precedenti nel nostro territorio, e quello Metalmeccanico (sia Industria, ma soprattutto Piccola e media impresa) che, nell'area della Valle Seriana e della bassa bergamasca in prossimità di Seriate, aveva un importante indotto ancora riconducibile al tessile (cosiddetto Meccanotessile). Questi candidati vivono un disagio occupazionale esplicito, il che comprende lavoratori in cassa integrazione (ordinaria, straordinaria e in deroga), in mobilità o esclusi dal mondo del lavoro (esodati o che hanno terminato ogni formula di ammortizzatore); non prendo ovviamente in considerazione la totalità dei disoccupati per avere un campione statistico che sia verosimilmente analizzabile per le finalità che mi sono posta.

La premessa che mi sento di fare alle considerazioni generali è che a complicare la situazione nella provincia di Bergamo c'è un fenomeno che non si era mai verificato prima in questi territori, ovvero il fatto che, entrando in crisi interi settori con il loro indotto, sono state coinvolte nella perdita del lavoro non solo alcune generazioni, motivo per cui la Regione Lombardia ha presentato dei bandi specifici per esempio per gli ultra cinquantenni, ma soprattutto intere famiglie; questa è infatti una crisi intergenerazionale che si inserisce nel contesto più ampio dei problemi socio-economici del nostro Paese, ma che sul territorio bergamasco ha avuto un impatto molto forte. Una delle considerazioni che ho raccolto con maggior frequenza, soprattutto da parte delle donne, è la paura dell'incertezza del futuro dei figli in un territorio dove, da decenni, padri e figli lavorano nelle medesime aziende. La mancanza di diversificazione è stata sicuramente una delle cause di questo fenomeno, ma, non volendomi dilungare in analisi che non sono all'oggetto di questo studio, voglio registrare solo che non sono state sviluppate competenze trasversali tali da consentire alle persone, anche tra le generazioni più giovani, di

reinventarsi e ricollocarsi autonomamente. Il target da me preso in considerazione è tuttavia quello si potrebbe definire dei “genitori”, ovvero la fascia di età tra i 40 e 60 anni; ho voluto fortemente dedicarmi a questa categoria di persone perché dal mio punto di vista sono quelle su cui la crisi ha impattato maggiormente sia in termini emotivi sia di prospettive. Con alcuni di loro ho fatto nel tempo un percorso di accompagnamento e di tutoraggio ed è proprio registrando le loro sofferenze e i dolori profondi determinati dalla perdita del lavoro che ho avuto l’ispirazione per intraprendere questo studio che poi è anche il mio personale vissuto professionale. Dalla fine del 2008 ad oggi abbiamo registrato un rapporto inversamente proporzionale tra offerte di lavoro e disponibilità di manodopera con un ovvio sbilanciamento sulla seconda. Nelle nostre filiali hanno ricominciato ad entrare persone di nazionalità italiana e siamo passati da una media di 10/15 colloqui al giorno ai 25/30 di oggi costringendoci a rivedere, come società private, le modalità di gestione del front office. La portata di questo cambiamento non è stata pertanto solo per i candidati, ma anche le agenzie per il lavoro hanno dovuto ridisegnare il proprio assetto in funzione di una vera e propria rivoluzione del mercato del lavoro. Alla base di questo cambiamento ci sono alcune domande che non possiamo più non farci e che io ho iniziato a pormi proprio da tre anni a questa parte: come accogliere queste persone, chi sono, cosa provano, cosa le spinge a venire da me, cosa si aspettano? Come contenere la loro rabbia, la delusione, come controllare la loro aggressività? Le mie riflessioni non erano tanto legate a cosa posso offrirgli in termini lavorativi, quanto come aiutarli a orientarsi e a muoversi in questo mondo del lavoro completamente diverso rispetto a quello in cui loro erano inseriti. Ho compreso molto presto come le esigenze di queste persone non fossero più solo legate alla ricerca attiva di un’occupazione, nei termini di scrivere un curriculum in formato europeo, inserire correttamente un’intestazione, rispondere con coerenza ad un annuncio, iscriversi ai centri per l’impiego e quant’altro, ma si spostavano sempre più verso una presa di consapevolezza delle proprie potenzialità professionali e, andando ancora più a fondo, a come affrontare il dramma della perdita del lavoro e la preoccupazione per lo smarrimento delle certezze a cui sono

saldamente ancorati. Insomma, mi sono presto resa conto di come ci fosse una vera e propria emergenza educativa legata a questa tipologia di lavoratori. Chi perde il lavoro in età adulta oggi non va solo aiutato a trovarne un altro, possibilmente meglio retribuito, ma va preso in carico col suo bagaglio di delusioni e frustrazioni e accompagnato, attraverso formazione, riqualificazione e orientamento, verso la presa di consapevolezza della propria personalità, dei propri valori e solo allora delle proprie potenzialità.

## 2.2. Il lavoro preliminare di analisi e interpretazione

La prima cosa che ho fatto per prepararmi agli incontri con i candidati è stato individuare degli atteggiamenti e dei comportamenti prevalenti (sempre tra i componenti del mio campione visti negli ultimi dodici mesi circa), appuntando frasi frequenti, considerazioni e anche i sentimenti espressi con più forza dalle persone. Dopo questa attività di raccolta, ho cercato di costruire una griglia di osservazione che mi aiutasse nella conduzione del successivo colloquio, andando ad individuare aspetti positivi e meno positivi nell'atteggiamento delle persone per verificare se e in quali modalità l'esercizio di una forma di empowerment potesse portare le persone ad essere più o meno efficaci sia nella relazione con il selezionatore e quindi verso le forme di collocamento assistito, sia nella ricerca attiva di lavoro in modo autonomo. La griglia è stata costruita tenendo in considerazione tre aree a cui corrispondono affermazioni di sapore positivo e altre dal suono più negativo:

AREA	ITEMS POSTIVI	ITEMS NEGATIVI
<b>INVESTIMENTO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. investe molte energie nella ricerca di un nuovo lavoro;</li> <li>2. investe correttamente le proprie energie per realizzare ciò che si è prefisso (questo vale anche in termini di strategia);</li> <li>3. nel lavoro cerca di</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. aspetta che il lavoro gli venga proposto;</li> <li>2. vede il lavoro solo come un dovere.</li> </ol>

	mettere qualcosa di sé.	
<b>MOTIVAZIONE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. nel lavoro cerca una realizzazione personale;</li> <li>2. si lascia "accendere" e mi segue nel percorso di orientamento;</li> <li>3. coltiva interessi extralavorativi e ha una buona capacità di automotivarsi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. non cerca lavoro per sé, ma solo per garantire stabilità alla propria famiglia;</li> <li>2. si abbandona al senso di fallimento senza vedere nuove opportunità;</li> <li>3. si demotiva facilmente, a volte anche per futili motivi;</li> <li>4. nel lavoro cerca una rivale più che una realizzazione.</li> </ol>
<b>STRATEGIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. è in grado di individuare da solo nuove strategie;</li> <li>2. ha una buona gestione della propria economia e sa affrontare eventuali problemi di gestione del denaro.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. la perdita del lavoro lo ha allontanato dagli altri e dal mondo;</li> <li>2. continua imperterrito per la propria strada;</li> <li>3. tende ad accontentarsi.</li> </ol>

I questionari di leadership e sugli atteggiamenti professionali mi hanno invece fornito una serie di informazioni che, nella fase di interpretazione, ho cercato di assegnare ai sette copioni di personalità. In questo modo ho potuto non solo direzionare in modo più efficace l'intervento orientativo (e quindi decidere che stile di leadership utilizzare), ma anche ottenere una statistica su quali valori e atteggiamenti prevalenti siano connessi a ciascuna tipologia. Grazie a questa attività preliminare ho potuto costruire le sette tipologie di lavoratori che ho descritto nel primo capitolo. Infine, grazie all'intervista semi strutturata, dove le persone avevano la possibilità di lasciare dei brevi commenti, ho cercato conferme o disconferme a quanto raccolto attraverso i questionari con margini di approfondimento in sede di colloquio. L'intervista semi strutturata mi ha anche permesso di registrare, attraverso le impressioni dei candidati, come spesso ci sia un'evidente discordanza tra ciò che le persone pensano di sé e l'immagine sociale che trasmettono. Da tutto

questo lavoro preliminare, insomma, ho individuato la tipologia di personalità che mi sarei trovata davanti, le domande da fare e il profilo professionale del candidato e ho potuto pianificare una forma d'intervento. Questa prima fase mi ha vista impegnata per circa i primi sei mesi dell'anno.

### 2.3. L'attività di orientamento attraverso lo strumento del colloquio

A questo punto, con in mano i questionari, la griglia e le interpretazioni fatte, ho incontrato i candidati per i colloqui nel periodo giugno-novembre. Nella sezione allegati troverete il dettaglio di ciascun incontro con specificato il profilo professionale, la tesi interpretativa e l'esito del colloquio con indicati stile di leadership e modalità di comunicazione educativa utilizzati. In questo paragrafo vorrei pertanto fare una sintesi delle considerazioni generali che ho fatto al termine di tutti gli incontri.

Come prima considerazione direi che le persone che perdono il lavoro in età adulta vivono il processo emotivo della perdita con una rabbia che produce un senso di disorientamento e distacco a cui segue una fase di calo della motivazione con conseguente apatia. La seconda considerazione è che ho riscontrato una differenza sostanziale tra maschi e femmine. Nel dettaglio il processo è il seguente:

FASI	EMOZIONI CONNESSE
1. LA RABBIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sfiducia nel datore di lavoro</li> <li>• Senso di oppressione e ribellione (favorito spesso dalle lotte sindacali)</li> <li>• Ingiustizia sociale</li> <li>• Desiderio di rivalsa (vendetta?)</li> <li>• Attivazione: ricerca spasmodica di un nuovo lavoro (più frequente negli uomini)</li> </ul>
2. LA DEMOTIVAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdita progressiva di energia (si smette di cercare lavoro; si rimane in attesa di essere contattati)</li> <li>• Attesa e frustrazione (nelle donne questo aspetto viene parzialmente compensato dalla gestione familiare e dal fatto di avere comunque un ruolo sociale importante)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apatia</li> </ul>
3. LA PERDITA DI SE'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemi di integrazione familiare (problemi di coppia e disagi equamente distribuiti tra uomini e donne)</li> <li>• Senso di inutilità (più accentuato nei maschi)</li> <li>• Depressione (non per tutti ovviamente questa è l'ultima tappa del processo)</li> </ul>

Ho ricostruito questo processo in base non solo a racconti spontanei delle persone, quanto a ciò che è emerso dai colloqui e quindi dalle dichiarazioni delle stesse in fase di orientamento, quando erano più sensibili alla riflessione sul sé piuttosto che sulla situazione in generale. Spesso infatti, i lavoratori tendono a nascondere la vera natura del proprio disagio, mascherandosi dietro a problemi di ordine economico, reali per carità, ma non sufficienti a spiegare un così profondo dolore. Andando a scavare negli atteggiamenti professionali e nel passato lavorativo, emergono invece aspetti fortemente legati a dinamiche relazionali (per esempio nelle questioni di scelte relative al percorso di studi o alla scelta del ruolo professionale basate su condizionamenti o manipolazioni) e motivazionali. Quello che mi ha maggiormente colpito in queste persone è stata la loro disponibilità a seguirmi nel percorso di orientamento, a cambiare completamente prospettiva andando a rivalutare il proprio saper fare e il saper essere. Una delle considerazioni che ho fatto più spesso rispetto alla condizione dei candidati è che il loro immobilismo professionale fosse legato alla non disponibilità a rimettersi in gioco e a rivedere alcuni "privilegi" acquisiti (come la vicinanza a casa, la sospensione del turno di notte, la retribuzione ecc...) nonché l'accettazione della propria condizione di cassintegrato o lavoratore in mobilità sotto forma di

adeguamento all'assistenzialismo da parte dello Stato<sup>27</sup>. In realtà, nella maggior parte delle persone che ho incontrato e con cui ho avuto modo di approfondire, ho riscontrato invece una forte flessibilità e il bisogno di essere tenute in considerazione. Mi sono allora chiesta come fosse possibile tutto ciò e la risposta che mi sono data è, ancora una volta, di natura relazionale: laddove le persone vengono accolte ed ascoltate con il fine ultimo di mettere loro al centro della questione e non il posto di lavoro o il ruolo in sé, emergono le loro reali disposizioni e si crea quel rapporto di fiducia fondamentale tra selezionatore e candidato. Nella parte conclusiva di questo elaborato esprimerò in modo approfondito alcune considerazioni in merito, per ora mi limito a dire che se non prendiamo seriamente in considerazione l'idea che un lavoratore possa essere protagonista di un percorso di cambiamento profondo e non solo di riqualificazione professionale, sarà davvero molto difficile realizzare delle politiche attive efficaci ed efficienti. Non è infatti più pensabile riqualificare un ultracinquantenne con un corso di informatica di 16 ore o attraverso contratti di lavoro "socialmente utili"<sup>28</sup> (che comunque sono meglio di niente). I lavoratori sono più disposti al cambiamento se vengono prima accolti come persone, attraverso la comprensione del loro disagio e la proposta di possibili prospettive future. Con i tradizionali metodi di selezione, invece, si mette il profilo davanti alla persona il che crea un discrimine spesso invalicabile per questo tipo di candidati che non possono in alcun modo competere con le nuove generazioni. Ho registrato come la loro sensazione più forte sia quella di essere un peso sociale; se in alcuni casi questo diventa un alibi, in altri invece è il detonatore di insoddisfazioni, delusioni e squalifiche di tutta una vita: la perdita della convinzione di valere perché si sa fare qualcosa e fare bene almeno il proprio lavoro. L'esclusione da quest'ultimo

---

<sup>27</sup> Cosa che in parte continuo a sostenere. Sia dal punto di vista degli imprenditori che dei lavoratori, infatti, gli ammortizzatori sociali hanno rivelato la loro vera natura passando da forma di sostegno al reddito a sussidio vero e proprio, spingendo i primi a sfruttarli per coprire operazioni di riorganizzazione aziendale, delocalizzazione e scelte imprenditoriali discutibili e i secondi ad avere un alibi per crogiolarsi nella propria condizione, millantando ideali e tutele volte soltanto a nascondere scarsa flessibilità.

<sup>28</sup> Per "lavori socialmente utili" si intendono i contratti part time stipulati tra lo Stato, attraverso gli enti pubblici distribuiti sul territorio, e il lavoratori a carico dell'INPS causa CIG o mobilità; tali contratti prevedono lo svolgimento di attività di varia natura con una finalità utile alla collettività appunto all'interno dei comuni e delle associazioni, per esempio lavori di manutenzione strade o verde pubblico, assistenza anziani e consegna pasti, pulizie, servizio di apertura delle biblioteche ecc... .

fa scattare nelle persone la perdita del controllo e la paura nel futuro; c'è pertanto una ciclicità in quello che vivono e hanno bisogno di elaborare questo lutto prima di prendere in considerazione un'idea di cambiamento. Se il selezionatore non li aiuta in questa fase, difficilmente potrà aiutarli a trovare il lavoro giusto. L'innalzamento dell'età pensionabile previsto dalla riforma Fornero ha inoltre cambiato completamente le carte in tavola: bisogna rivedere tutti i canoni su cui si basa l'attuale mercato del lavoro perché se consideriamo "vecchia" una persona di 50 anni creeremo una società di inoccupati che, almeno per altri 16/17 anni, riempiranno le nostre agenzie e le nostre aziende di curricula inutili. Dobbiamo necessariamente dare loro una prospettiva diversa e dobbiamo farlo attraverso la valorizzazione delle loro potenzialità perché spesso non hanno altro che quelle a compensare il vuoto nelle competenze tecniche. La prima considerazione è dunque che esiste una ciclicità nel processo di elaborazione della perdita del lavoro e che su questo bisogna intervenire subito prima di iniziare qualunque processo di orientamento.

La seconda considerazione che posso fare al termine di questa sessione di colloqui è che c'è una differenza sostanziale tra le reazioni di maschi e femmine. I primi infatti vivono in modo molto più intenso la perdita del lavoro come perdita della propria dignità e sviluppano un'emozione di vergogna e di fallimento. Sono più preoccupati per il mantenimento della propria famiglia e meno disponibili, almeno in un primo momento, a svolgere un percorso di orientamento, ritenendolo una perdita di tempo prezioso. Gli uomini si nascondono più spesso dietro a degli alibi e sono mediamente più disponibili ad accettare qualunque lavoro pur di portare qualche soldo a casa, salvo poi ritrattare in sede di offerta se la posizione è molto diversa da quella desiderata (anche qui emerge come le motivazioni reali che spingono una persona a cercare lavoro non siano mai di natura meramente pragmatica, ma sottintendano sempre qualcosa che è legato alla dimensione delle aspettative). I maschi fanno solitamente più fatica ad immaginarsi al di fuori del mondo del lavoro e a sentirsi utili in attività che non prevedano un compenso economico; fanno fatica a visualizzare il proprio futuro e sono più facilmente

condizionabili (per esempio vengono spesso ingannati con false promesse lavorative e cadono in una crescente demotivazione).

Le donne al contrario, pur dichiarando una certa sofferenza, riescono ad elaborare la perdita dal lavoro attraverso la riconquista del loro ruolo sociale di mogli e madri, con una prevalenza del secondo. Avendo dovuto lasciare i figli piccoli per dedicarsi al lavoro, per il primo periodo dopo la messa in CIG o in mobilità, rivivono il sapore della maternità, dello stare a casa e del prendersi cura dei propri affetti senza lo stress della vita quotidiana. È un'illusione e dura poco; le ristrettezze economiche e l'impossibilità di mantenere il tenore di vita a cui si era abituati le riporta subito alla realtà, ma hanno comunque una maggior reattività rispetto agli uomini per esempio di fronte al senso di fallimento che non vivono quasi per niente. Nel campione preso in considerazione, le donne sono più abituate a considerarsi "seconde" ai mariti come se, tra i due, sia più logico che a mantenere il lavoro siano questi ultimi<sup>29</sup>. Dal punto di vista del cambiamento le femmine si sono dimostrate più flessibili; per natura forse più disponibili ad adeguarsi, le donne mi hanno dimostrato una maggiore apertura nel prendere in considerazione percorsi alternativi, anche spinte dalla certezza che a lavorare sono i mariti (la loro libertà in questo senso è effettivamente maggiore perché il loro reddito, seppur importante, è quello più facilmente sacrificabile). Trovano una profonda soddisfazione nel loro essere madri, accettano di buon grado di stare a casa e riescono a concepire dei percorsi di riqualificazione legati alla loro formazione personale (cosa che spesso hanno sacrificato in passato), ma anche a percorsi di volontariato. Devo dire che ho riscontrato questo aspetto anche nei soggetti più ruminanti (e quindi con una spinta auto imprenditoriale maggiore) e nei candidati con un ruolo professionale qualificato (impiegate e dirigenti). Le donne non perdono la propria identità sociale e si abbandonano meno facilmente al senso di fallimento; tuttavia non nascondono la loro insoddisfazione e la paura nel futuro. Le femmine si lasciano coinvolgere nel percorso di orientamento proprio perché, avendo la certezza del reddito, riescono a

---

<sup>29</sup> Mi permetto di dire che non è così solo nel campione, ma che è una considerazione quanto mai generale.

concedersi questa “perdita di tempo” che poi scoprono essere invece molto importante. Sono mediamente più sensibili per cui nei colloqui con loro emergono emozioni forti e sono più portate al pianto e alle confidenze. Il colloquio di orientamento con una donna, nei termini che ho descritto a inizio capitolo, è molto intenso, anche se ho avuto l’impressione che generasse meno intenzione di cambiamento. Mentre con i maschi i colloqui hanno avuto un sapore molto concreto e quindi ho potuto dare delle indicazioni chiare, le femmine si sono lasciate coinvolgere al momento, ma ho dovuto fare uno sforzo ulteriore affinché quello che ci eravamo dette rimanesse.

In alcuni casi ho riscontrato come la perdita del lavoro abbia avuto come conseguenza anche crisi di coppia o allontanamento dagli affetti, ma il campione statistico è troppo risicato per poterne dare una lettura complessiva. In termini iper generali potrei dire che la perdita del lavoro, mettendo in discussione molte certezze in termini di status economico, che è la cosa più evidente, rimescola anche emozioni, sentimenti e ruoli. Gli uomini che sono soggetti al senso di fallimento, sono anche più esposti a problemi di stampo depressivo o a grandi malinconie (in un caso addirittura ho registrato l’abuso di alcool). Le donne tendono invece a farsi carico dell’intera famiglia, lasciando riemergere antichi rancori (come nella gestione di genitori anziani<sup>30</sup>). Nelle famiglie dove entrambi i partner stanno vivendo un disagio occupazionale questa rottura dell’equilibrio si verifica in modo più evidente. In termini di allontanamento dagli affetti, anche l’impossibilità di potersi concedere qualche extra, come una cena fuori o i regali di natale, ha messo alcuni candidati nella posizione di limitare i contatti e la frequentazione di amici e parenti.

Una quarta considerazione conferma quanto esplicitato nel primo capitolo, relativamente alla conoscenza pertinente. In quasi tutti i soggetti adulti intervistati, infatti, la mancanza di obiettivi professionali, determinata dalla ripetitività dei lavori svolti, è alla base di una carenza di creatività che si manifesta con l’incapacità di

---

<sup>30</sup> In un caso in particolare una candidata mi raccontava come il marito le abbia imposto di farsi carico della suocera che era stata affidata ad una casa di riposo proprio perché la moglie lavorava; la perdita del lavoro l’ha riportata alla condizione di casalinga e quindi di “badante” della famiglia.

immaginare soluzioni possibili allo status di crisi. Il counselor in questo senso ha davvero un ruolo fondamentale nell'aiutare le persone a prendere in considerazione nuovi punti di vista e a credere nelle proprie potenzialità. L'industria tayloristicamente concepita, nonostante abbia il merito di iniziare a considerare la persona come capitale umano, è ancora lontana dal riuscire a valorizzare la persona nei suoi diversi aspetti professionali. Solitamente infatti si considera un ristretto ventaglio delle sue competenze prevalenti e si trova un ruolo in cui possa esprimerle. Laddove queste competenze siano di tipo tecnico è anche piuttosto facile, ma dove non vi siano competenze così evidenti ecco che si crea confusione rispetto alle potenzialità della persona che spesso viene impiegata in posizioni non perfettamente attinenti alle sue capacità e disposizioni. L'eccesso di specializzazione, anche a livello impiegatizio e dirigenziale<sup>31</sup>, ha costretto le persone ad eccellere in alcuni ambiti, tralasciando completamente lo sviluppo di altri non solo in termini di conoscenze, ma soprattutto di competenze relazionali. Se infatti il "saper fare" si impara, per "saper essere" bisogna conoscersi profondamente, il che richiede un allenamento costante per individuare le strategie giuste e le possibili strade da percorrere. Facendo riferimento ai colloqui fatti, posso dire che un tratto comune a molti candidati è stato lo stupore e l'entusiasmo nel vedere che io come counselor consentivo loro di sognare e di sognarsi, di vedersi in quel lavoro che avrebbero sempre potuto fare ma da cui la vita li ha portati lontano. Per avere dunque degli obiettivi professionali chiari e raggiungibili, è necessario ampliare lo sguardo sulle proprie possibilità, senza dimenticare i dati di realtà che è fondamentale tenere in considerazione per non fare voli pindarici fuori dalla propria portata.

Un'ultima considerazione generale conferma invece quanto esposto nel paragrafo sull'empowerment, ovvero che le persone con un punteggio alto sugli items positivi della *self-efficacy* sono quelle che affrontano meglio la crisi, attivando

---

<sup>31</sup> Pensiamo per esempio ad alcuni ingegneri o a profili fortemente tecnici cui viene chiesto di essere anche e sempre più commerciali, piuttosto che a dirigenti nell'ambito del management finanziario che si ritrovano a gestire anche il personale.

delle nuove risorse interne, e trovano lavoro con più facilità anche in autonomia (senza forme di supporto come APL o CPI<sup>32</sup>).

Le tipologie di intervento sono state prevalentemente tre e ho trovato una corrispondenza tra il mio atteggiamento con il candidato e le forme di comunicazione educativa, in particolare:

1. **Tranquillizzazione e sostegno:** la maggior parte delle persone incontrate si è presentato con un alto punteggio sugli idealtipi avaro e ruminante, come risultato, a mio avviso, di un'eccessiva strutturazione in termini di ruolo professionale e una forte rabbia vissuta per la perdita del lavoro. Le persone fortemente avare, ruminanti o creative hanno dimostrato di avere già sviluppato un livello piuttosto alto di competenza nella ricerca attiva di lavoro, attraverso l'individuazione di nuove strategie di comportamento e quindi hanno trovato un antidoto adeguato contro la crisi occupazionale. Il mio ruolo è stato dunque quello di tranquillizzarli nella loro paura di perdere il controllo, di aiutarli a prendere la mira e a focalizzare gli obiettivi chiave rimasti offuscati dall'ansia o dalla confusione. La comunicazione del sostegno è stata fondamentale nell'attività di orientamento in quanto finalizzata a rendere le persone maggiormente consapevoli delle proprie possibilità, oltre che capaci di controllo e autocontrollo.

2. **Incoraggiamento e coinvolgimento emotivo:** l'intervento motivazionale è stato sicuramente tra i più frequenti messi in atto durante i colloqui. Trattandosi di persone in qualche modo sospese dal mondo del lavoro e quindi imprigionate tra la paura di lasciare quello

---

<sup>32</sup> Come riportato nella griglia di osservazione presente nella sezione "allegati" e in base a quanto risulta dai dati incrociati al termine dei colloqui, tra cui la presenza di offerte di lavoro e di contatti da parte dell'agenzia.

che si ha e la voglia di cambiamento<sup>33</sup>, è stato fondamentale aiutarle ad uscire da questo immobilismo attraverso una comunicazione dinamica e l'attuazione di una leadership motivazionale. Anche nei confronti dei soggetti più avari e ruminanti, questa modalità è stata molto efficace poiché va ad impattare sulla loro procurata apatia, risultato di mesi di inattività e frustrazione. L'incoraggiamento serve inoltre per riattivare il desiderio di ricollocarsi e la fiducia nel mercato del lavoro e dei suoi rappresentanti (come per esempio le APL) e l'attivazione della persona nel ricominciare a cercare lavoro autonomamente attraverso strategie condivise con il counselor. Come tipologia di comunicazione ho trovato utile anche il coinvolgimento emotivo soprattutto nei confronti dei soggetti avari, numerosi direi tra i candidati incontrati, finalizzata a trasformare l'ansia in impegno.

3. **Gratificazione e rimprovero:** con alcuni di loro è stato invece necessario un intervento volto ad ancorarli a dei dati di realtà e a responsabilizzarli nei confronti della situazione attuale. Un eccesso di disorganizzazione e di faciloneria infatti è alla base dell'insuccesso professionale di questa tipologia di lavoratore. I tipi appassionati e creativi in particolare tendono ad autocelebrarsi e a pensare che prima o poi questo periodo passerà, confidando eccessivamente nelle proprie capacità o nel destino, senza avere una solida base valoriale a supporto. Con questa tipologia di candidati l'intervento è stato fondamentalmente quello di gratificarli e farli sentire accolti, spostandoli dalla caciara o dal distacco verso un momento di maggiore intensità relazionale, ma in un secondo momento, attraverso una

---

<sup>33</sup> Non dimentichiamo che la cassa integrazione ordinaria prevede la perdita del diritto all'ammortizzatore nel momento in cui la persona accetti un nuovo lavoro, rendendo obbligatorie le dimissioni. Diverso il caso della CIG straordinaria o in deroga e della mobilità ordinaria o in deroga che sono invece strumenti diversi pensati proprio per favorire la ricollocazione del lavoratore e quindi con conservazione dell'indennità. Ricordiamo inoltre che, nonostante con la CIGS, la CIGD e la mobilità non si rischi la perdita del sussidio, le persone sono molto titubanti di fronte al cambiamento quando questo richiede una chiusura del rapporto col precedente datore di lavoro e quindi l'atto delle dimissioni, viste come un gesto risolutivo che comporta il lasciare il certo, per precario che sia, per l'incerto.

leadership organizzativa, dare loro invece delle regole, richiamando fatti concreti e costringendoli a scegliere solo alcune delle opzioni a loro congeniali, utilizzando un tono fermo e perentorio.

La comunicazione educativa dell'insegnamento non è stata così evidente all'interno dei colloqui, ovvero è stata presente in tutti; essendo infatti una comunicazione adatta a tutti gli idealtipi, perché per sua natura si modula in base alla persona che si ha di fronte, direi che la comunicazione dell'apprendere è stata usata nella fase in cui era necessario prendere consapevolezza dei contenuti dell'incontro e del percorso di orientamento. Senza questo tipo di comunicazione probabilmente la maggior parte delle persone non avrebbe avuto fiducia in me e nella mia professionalità e non avrebbe compreso il contesto in cui si inseriva il momento del colloquio<sup>34</sup>. È stata inoltre fondamentale nel momento di analisi dei dati di realtà perché mi ha aiutato a distanziare le persone dalla loro percezione della situazione contingente e a far vedere loro in maniera più lucida e chiara le possibilità connesse alla condizione di crisi<sup>35</sup> che stanno vivendo a causa della perdita del lavoro.

In questa descrizione ho raggruppato le modalità di comunicazione educativa a due a due perché ho notato che all'interno di un medesimo colloquio una modalità richiamava in qualche modo l'altra e venivano utilizzate entrambe in momenti diversi. Questo allenamento alla comunicazione efficace ha accresciuto la mia sicurezza in qualità di conduttore del colloquio perché ha aumentato la conoscenza degli effetti dati da ciascuna modalità sul comportamento della persona e la consapevolezza del loro utilizzo in base al tipo di cambiamento che volevo provocare. Lo stesso vale in termini di leadership; l'analisi dei grafi mi ha aiutato a decidere con quale strategia prepararmi all'incontro, ma solo durante l'incontro stesso ho capito con quale modalità avvicinarmi al candidato per provocare in lui

---

<sup>34</sup> Ovvero, come spiegato nell'introduzione, il progetto di partenariato promosso dalla Regione Lombardia e il servizio di tutoraggio offerto da Adecco.

<sup>35</sup> L'ideogramma cinese che identifica la parola "crisi" ha un duplice significato e indica anche la parola "opportunità". La comunicazione educativa dell'insegnamento mi è sembrata particolarmente congeniale per dare alle persone queste due diverse ma convergenti prospettive sulla situazione che stanno vivendo.

una determinata reazione. Come sintetizzato nella tabella a pg.28 infatti, ogni tipologia di lavoratore ha degli stili di leadership elettivi; quello che ho cercato di fare, con tutti i limiti che può avere un lavoro di questo tipo soprattutto in termini di tempo, è stato di far sperimentare alle persone proprio gli stili di leadership a loro più congeniali affinché fossero in grado di esercitarli sul sé in un secondo momento.

I risultati sono stati sorprendenti! Sia per i rimandi che mi hanno dato i candidati, sia per come io mi sono sentita durante i colloqui, direi che l'approccio relazionale è assolutamente efficace nella gestione di un colloquio di lavoro e di orientamento. Le osservazioni principali che vorrei fare al termine dell'analisi di questi colloqui sono le seguenti:

- Nessuno si aspettava un colloquio così incentrato sulla persona. I colloqui di lavoro sono stati totalmente depurati di quella dimensione soggettiva e relazionale che invece secondo me è fondamentale per comprendere le potenzialità del candidato che si ha di fronte e non solo le competenze di cui è in possesso. L'utopia dell'oggettività ha sterilizzato completamente il clima degli incontri, portando a mettere a punto per esempio strumenti di testing sempre più sofisticati (addirittura con metodi di controllo per verificare eventuali "bugie", la cosiddetta *lie line*). Invece di puntare sulla professionalità del selezionatore, si è preferito in questi anni investire in attività di stampo psico-attitudinale che, seppur con un fondamento scientifico che non metto in discussione, non sono quasi mai rivolti alle fasce medio basse di lavoratori. Non ci sono in realtà degli strumenti personologici che vengano in aiuto dei recruiter quando si tratta di selezionare dei profili generici e questo porta a fare un lavoro approssimativo con perdite importanti sia in termini di fatturato (dimissioni, mancato superamento del periodo di prova, scontento del cliente ecc...) sia in termini di autostima percepita dal lavoratore (non valgo nulla, non so fare niente oppure rabbia e aggressività). L'approccio relazionale che ho messo in

atto con questi candidati ha dato un sapore completamente diverso al colloquio e sono profondamente convinta che non sia poi così impossibile applicare la personologia alla selezione, fermo restando la competenza del responsabile di selezione nell'interpretare i dati. Se mi si contesta che il colloquio di orientamento e quello di selezione hanno nature diverse io affermo invece che non esiste colloquio di selezione che non sia in fondo anche di orientamento perché se non passiamo da un'ottica di scelta (e quindi esercizio di potere) a un'ottica di consulenza (e quindi condivisione di potere come nell'empowerment) non saremo mai adeguati in questo mercato del lavoro sempre più settoriale e specializzato. L'attenzione alla persona mi ha permesso di essere infinitamente più efficace nella gestione del colloquio e ha lasciato ai candidati la sensazione di aver acquisito delle risorse da spendere immediatamente.

- Gli effetti della relazione sui candidati sono stati evidenti: in due casi per esempio, le persone si sono iscritte a dei corsi di formazione che avevo suggerito loro e uno dei due mi ha anche presentato con orgoglio l'attestato di partecipazione. Il semplice fatto che mi abbiano ricontattata per dirmelo ritengo sia un grande successo relazionale ed è una cosa che mediamente non accade con i candidati dell'agenzia.
- L'attività di recall si è dimostrata fondamentale, soprattutto a distanza di qualche mese dal primo contatto. Il progetto è durato complessivamente un anno; dalle prime telefonate di gennaio 2013, all'erogazione dei servizi avvenuta tra marzo ed aprile, ai colloqui veri e propri di giugno-novembre, è passato effettivamente molto tempo. Anche qui, l'attenzione alla persona attraverso l'aggiornamento e il coinvolgimento nelle diverse fasi, mi ha permesso di arrivare al colloquio con una forte affezione da parte dei candidati che hanno visto in me un reale punto di riferimento e non solo la persona in grado di decidere del loro destino professionale. Non dimenticarli e non dare

la loro disponibilità per scontata è stato importante per non farli sentire abbandonati e per creare quel rapporto di fidelizzazione che fa la differenza tra un'agenzia e l'altra.

- L'attenzione relazionale è stata fondamentale nel dare le comunicazioni scomode: l'idea che ci sia lavoro per tutti è infatti un'utopia e per onestà intellettuale è arrivato il momento di condividere questa informazione con gli altri. Una delle cause più frequenti di disaffezione dei candidati alle APL e ai CPI (con conseguenze anche spiacevoli per i dipendenti degli stessi) è infatti la delusione per l'insuccesso della propria richiesta di lavoro che rimane spesso inevasa. Non possiamo più nasconderci dietro affermazioni come "in questo momento non abbiamo nulla per il suo profilo, ma la contatteremo non appena possibile", oppure "il periodo di crisi non ci consente di dare a tutti un'opportunità lavorativa" perché la verità è che ci sono persone con profili altamente generici per cui un futuro professionale non c'è! Se la nostra comunicazione non passa dall'essere politicamente corretta all'essere eticamente corretta, non daremo mai ai candidati il senso di realtà di cui hanno bisogno per riposizionarsi rispetto al mercato del lavoro in modo più efficace. Orientare non significa stravolgere la realtà per cambiare prospettiva, non significa dire alle persone ciò che vogliono sentirsi dire, ma essere onesti nel dare loro una lettura della realtà di riferimento in base ai bisogni che quella persona manifesta, come dire: un buon GPS è quello che ci indica la strada più breve, più veloce, con o senza pedaggio a seconda delle informazioni che noi gli abbiamo dato relativamente alle nostre esigenze di arrivare prima o di risparmiare denaro.

## 2.4. Sguardi al futuro: l'attività dell'Associazione SemPREOSSibile di Bergamo

Nel 2013 nasce a Bergamo l'Associazione senza scopo di lucro SemPREOSSibile<sup>36</sup> che persegue finalità di solidarietà e di diffusione della cultura, del sapere e dei metodi del counseling relazionale volto a promuovere le potenzialità di singoli, gruppi e organizzazioni per migliorare la qualità della vita e le relazioni interpersonali a sostegno della collettività e delle persone con disagio sociale e difficoltà relazionali. L'associazione vuole sviluppare e promuovere attività e iniziative nell'ambito della formazione, dell'educazione permanente, dell'orientamento e del sostegno alle persone nei seguenti ambiti:

- individuale
- scolastico
- familiare
- aziendale
- estetico
- politico
- medico
- economico
- interculturale

In un'ottica di coinvolgimento attivo dei counselor in formazione, la referente Rossana Vanali ha invitato gli associati a proporre dei percorsi attinenti a queste finalità da trasformare in progetti concreti da spendere sul territorio; è così che, anche grazie al mio background professionale e ai rapporti da me sviluppati per motivi di lavoro, è stato possibile ideare due progetti relativi alla tematica del lavoro, attualmente in presentazione presso il Comune di Seriate dove risiedo e opero.

Il primo si chiama ***“ITACA: progetto per ex-lavoratori”*** e nasce dall'idea che le persone che perdono il lavoro in età adulta abbiano bisogno di un vero e proprio percorso di rieducazione attraverso un processo di empowerment secondo le modalità esposte in

---

<sup>36</sup> Per approfondimenti si rimanda al sito [www.semprepossibile.org](http://www.semprepossibile.org).

questa tesi (da cui nasce anche il titolo evocativo del progetto<sup>37</sup>) e di mutuo aiuto. Abbiamo pertanto pensato alla creazione di gruppi di discussione in cui affrontare il tema

### ***“Essere senza lavoro oggi”***

*Dimissioni forzate, licenziamento, cassa integrazione, mobilità, disoccupazione. C'è molta preoccupazione al riguardo, soprattutto in questo periodo in cui le certezze sembrano crollare e il benessere acquisito sembra messo in discussione! Non è semplice affrontare la situazione! E' necessario recuperare le energie per ripartire e ricominciare! Bisogna intervenire senza lasciarsi sopraffare dalla disperazione e dallo sconforto! Non bisogna isolarsi ma trovare nuove vie!*

Il corso è rivolto a tutte le persone che oggi si trovano in difficoltà con il mercato del lavoro, che intendono confrontarsi e sostenersi in questo momento molto delicato, per cercare e percorrere nuove vie e possibilità. Il corso, che si svolgerà in gruppi di massimo 10 persone, si compone di 6 incontri della durata di due ore circa ciascuno in cui si svilupperanno i seguenti temi:

- La mia storia lavorativa
- Come mi sento, aspettative e delusioni
- Talenti, abilità e competenze acquisite e potenziali
- Nuove strade da individuare e percorrere
- Sviluppo delle potenzialità
- Distrarci nella burocrazia

Per questo tipo di corso abbiamo pensato ad un contributo minimo di € 10,00 per l'iscrizione all'associazione e € 5,00 a persona per ogni incontro nel rispetto delle difficoltà economiche che queste stanno vivendo.

---

<sup>37</sup> La mia idea di counseling infatti è che il viaggio sia anche la meta, perché è nel processo di cambiamento che si trova il sapore della relazione. Chi ha intrapreso il viaggio verso Itaca sa che è infinito così come infinite sono le possibilità di miglioramento che abbiamo.

Il secondo progetto invece si chiama ***“ITACA: progetto per lavoratori”*** e si sviluppa attorno al seguente tema:

***“Il mio lavoro oggi tra difficoltà, problemi, paure”***

*Per chi un impiego c’è l’ha, è riuscito a conquistarlo o a difenderlo, arriveranno tempi difficili che lo metteranno a dura prova. Più pressione, più carico, più concorrenza e instabilità. E’ possibile affrontare tutto questo in modo positivo e pragmatico? Possiamo... insieme!*

Questo secondo progetto nasce dall’idea che ci sono persone che, pur di mantenere il proprio posto di lavoro, convivono con situazioni di lavoro stressanti, a condizioni unilaterali, a volte sotto ricatto e che spesso vivono un profondo senso di colpa per via della loro insoddisfazione, dopotutto “almeno loro un lavoro ce l’hanno”. Sono persone che hanno bisogno di aiuto per mantenere un discreto livello di motivazione e prevenzione del *burn out*. Il corso, che si svolgerà in gruppi di massimo 10 persone, si compone di 5 incontri della durata di due ore circa ciascuno in cui si svilupperanno i seguenti temi:

- La mia storia lavorativa
- Come mi sento, aspettative e delusioni
- Talenti, abilità e competenze acquisite e potenziali
- Superare il disagio
- Sviluppo delle potenzialità

Per il corso è richiesto un contributo minimo di € 10,00 per l’iscrizione all’associazione e € 10,00 a persona per ogni incontro.

Questo lavoro ha smosso in me un’ulteriore riflessione: è necessario creare una nuova sinergia tra enti locali, società private e pubblica amministrazione che, senza retorica, imparino a lavorare insieme mettendo in campo le proprie specifiche competenze. A dimostrazione del fatto che questa per me non è un’utopia, sto lavorando proprio in questo senso per portare un miglioramento concreto innanzi tutto nella mia azienda e nelle aziende

clienti e in seconda battuta sul territorio in cui vivo e lavoro. Lo scopo è quello di cucire relazioni, creare ponti, mettere delle pezze laddove scorgo un buco, dove vedo che la tela si tira cerco di essere un collante e di trasmettere nuovi significati o quantomeno di riformulare quelli esistenti per dare alle persone che incontro, siano essi colleghi, candidati o clienti, una nuova visione possibile del mercato del lavoro. Siccome, come detto nell'introduzione, credo fortemente nell'idea di fare rete sul territorio per rendere più efficienti i servizi esistenti e per dare a ciascun ente una specifica responsabilità organizzativa e gestionale, insieme a Rossana Vanali abbiamo creato questi due progetti ad hoc sul tema del lavoro da proporre ai Comuni e al CNA di riferimento. Con la fondazione dell'Associazione SemPREPOSSibile di Bergamo stiamo cercando di diffondere la cultura del counseling sul territorio, ma non in modo generico, bensì facendo presente ai funzionari pubblici che a monte è stata fatta un'analisi delle esigenze di quel territorio per individuare quali siano le migliori modalità di intervento, anche in base alla conoscenza dei servizi già presenti.

Nello specifico, dopo un primo incontro con l'assessore alle Politiche Sociali Gabriele Cortesi, siamo in attesa di definire un secondo incontro con la dott.ssa Sabrina Bosio, Assistente sociale e il Responsabile di ambito (quindi a livello intercomunale) per i servizi sociali a cui abbiamo chiesto la disponibilità a sponsorizzare le nostre attività attraverso il posizionamento di materiale informativo presso le strutture del Comune, la possibilità di sederci ad un tavolo di discussione con le altre realtà operanti sul territorio per pensare a progetti innovativi che si differenzino da quelli esistenti e, in un secondo momento, anche la possibilità di ottenere un patrocinio per le nostre attività.

Il passo immediatamente successivo sarà quello di proporre i nostri servizi al CNA competente, l'ente che tutela i soggetti autonomi in quanto portatori di cultura ed esigenze affini al mondo del lavoro autonomo professionale e a quello d'impresa, rappresentando quella fetta di mondo del lavoro che oggi subisce maggiormente gli effetti della crisi. In questo senso stiamo pensando a progetti ad hoc pensati per le piccole medie imprese, ma siamo ancora in una fase di *brain storming* in cui abbiamo messo sul tavolo le seguenti idee:

- Fornire un supporto nella ricollocazione dei lavoratori in esubero attraverso processi di orientamento e outplacement, educazione alla flessibilità, burocrazia (questionario stile di leadership e intervista semi-strutturata);
- Sostegno nel miglioramento della creatività. Individuazione di nuove collaborazioni, sviluppo di nuove reti, nuovi contatti e possibilità.
- Armonia mentale dell'imprenditore (questionario stile di leadership)
- Analisi della struttura aziendale: contenimento costi e eliminazione sprechi diminuendo le opposizioni interne; counseling economico per gestione finanziaria inadeguata; clienti che non pagano: insegnare a recuperare i crediti o barattare; analisi personalità economiche; risorse e limiti della personalità imprenditoriale.
- Organizzazioni non più adeguate: dalla gestione familiare a quella manageriale; conflitti familiari; gestione meritocratica economica; qualificazione del personale; attenzione alla persona; analisi delle reti; relazioni in azienda; capitale umano, sociale e relazionale; stili di leadership; individuazione delle problematiche di successione; miglioramento del clima relazione interno.
- Perché alcune aziende vanno bene ed altre no: organizzazioni non più adeguate (vedi punto sopra); prodotti obsoleti o in crisi; gestione finanziaria scriteriata; creazione di un buon management; qualificazione del personale.

Questo e tanto altro, come cita il sito dell'associazione, allo scopo di prevenire il disagio e per lo sviluppo della consapevolezza e dell'affettività!



## CONCLUSIONI

In conclusione vorrei ripercorrere brevemente il viaggio che ho fatto in questa tesi per poi concentrarmi maggiormente sulle conseguenze che questo lavoro ha avuto su di me e sulla mia vita professionale.

Sono partita da due considerazioni: la prima, che le persone con un buon livello di autopotenziamento fossero più efficaci nel muoversi nel mercato del lavoro e la seconda che il processo di selezione del personale come concepito in questi ultimi anni è sostanzialmente fallito e necessita di una ristrutturazione sostanziale nella direzione dell'orientamento formativo. Approfittando del progetto di Partenariato Dote Ricollocazione promosso dalla Regione Lombardia, ho proposto alla società per cui lavoro di inserire tra i servizi offerti ai candidati una forma di tutoraggio e quindi mi sono mossa per l'identificazione di un target di riferimento. A questo punto, partita la macchina dei colloqui, ho potuto muovermi con una certa libertà per dare a queste persone un valore aggiunto assoluto rispetto al tradizionale servizio offerto in front office. Dal punto di vista dell'impostazione mentale invece, ho cercato di dimostrare come, con un buon livello di auto efficacia, alimentato da un processo di empowerment, sia possibile emanciparsi da una determinata condizione detta di "crisi" per identificare nuove strategie e migliorare la propria resa professionale o comunque il proprio status emotivo nell'affrontare la perdita del lavoro in età adulta, con particolare riferimento agli ultra quarantenni. Tale processo di empowerment è possibile attraverso l'esercizio di una forma di autorità sul sé e da qui l'idea di far sperimentare alle persone diverse modalità di leadership a cui ispirarsi in momenti di difficoltà. Questa macro idea è stata corredata di alcuni significati più teorici, come per esempio l'idea che una relazione profondamente educativa sia possibile anche nel mondo del lavoro dove la persona arriva in qualche modo già formata e dove per orientamento e formazione si intendono solo attività di tipo tecnico o

comportamentale. Se non avessi accettato l'idea che come selezionatore sono anche educatore perché divento per la persona strumento di orientamento, non avrei avuto i valori solidi e portanti per costruire questo impianto. L'educazione all'incertezza e alla conoscenza pertinente passa sì attraverso i canali educativi classici come la scuola e la famiglia, ma, nell'ottica di un *long life learning*, anche sul lavoro siamo in continua evoluzione e ciascuna delle persone che incontriamo entra a far parte del nostro personale bagaglio di relazioni possibili. Questa forma di educabilità e l'idea di una condivisione della responsabilità educativa mi appartiene fortemente e ha completamente cambiato il mio modo di incontrare le persone. Non basta dunque mettere il candidato al centro del processo, bisogna accompagnarlo nella conquista progressiva di autonomia, passando da un'ottica di selezione ad una di consulenza.

Per me è stata una vera scoperta che mi ha permesso di rivedere completamente le modalità di gestione del colloquio di selezione. Non esiste processo di selezione che non tenga infatti conto del candidato che si ha davanti, mentre la maggior parte dei recruiter in questo momento ha in mente solo la posizione che deve ricoprire e di conseguenza usa come criteri di scelta soltanto competenze tecniche richieste per svolgerla. In quest'ultimo anno ho sperimentato come persone che avessero qualità relazionali elevate avessero più possibilità di successo in ambito lavorativo rispetto ad altri candidati curricularmente più idonei. Il cambio culturale in questione, almeno da parte delle APL, è però ancora lontano. Nonostante nella società per cui lavoro, per esempio, si parli di *Candidate Management Process*, ovvero di centralità e di management del candidato, la maggior parte delle aziende clienti risponde ancora a vecchie modalità di selezione dove contano molto più esperienze formative e professionali, spesso prive di contenuti<sup>38</sup>, rispetto alle reali attitudini e potenzialità dei candidati. Si è cercato di rendere il processo di selezione il più obiettivo possibile, depurandolo da tutti quegli aspetti soggettivi e difficilmente dimostrabili come le qualità umane e le potenzialità di una persona. Posso capirlo,

---

<sup>38</sup> Soprattutto quelle formative; parlo di criteri come il voto di laurea o le competenze informatiche di base che sono criteri assolutamente obsoleti. Se infatti posso comprendere che siano informazioni che meritano una riga sul curriculum vitae, ritengo assurdo diventino criteri discriminanti in fase di selezione.

soprattutto perché tenere conto di queste ultime e scommettere su di esse richiede una grande preparazione da parte del personale addetto, ma se non si esce da quest'ottica non si riuscirà mai a fare del processo di selezione anche un processo di scelta, di orientamento e di consulenza, ovvero un percorso di crescita umana.

In questo viaggio si sono inserite via via nuove riflessioni: a come, per esempio, non solo una buona modalità comunicativa, ma un profondo senso di affettività verso i candidati migliori in maniera esponenziale l'efficacia di un colloquio di lavoro. Se è vero, come credo, che l'amore genera amore, tutto ciò che siamo in grado di investire in termini di relazione con i candidati, avrà una ripercussione fortemente positiva sull'efficacia delle nostre selezioni. Non ne faccio solo una questione etica, ma una considerazione organizzativa, legata all'ottenimento di risultati economici soddisfacenti nel rispetto dei propri partner professionali. "Voler bene" a quella persona non significa provare affezione nei suoi confronti, ma accettarla e rispettarla profondamente nei suoi limiti umani e per le sue potenzialità, mantenendo una forma di onestà e autenticità nei suoi confronti. Questa affettività, se come recruiter sono in grado di trasmetterla, ha un effetto di potenziamento immediato sulle persone perché, se non con maggiore consapevolezza, escono dal colloquio con la sensazione di essere stati ascoltati e di valere qualcosa in quanto persona. L'affettività è dunque uno strumento concreto per uscire dalla crisi occupazionale perché genera una serie di conseguenze positive e carica le persone di carburante emotivo. Qualcuno che non si lascerà coinvolgere ci sarà di sicuro, non voglio certo cadere in un delirio di onnipotenza, però se cambia l'atteggiamento del selezionatore cambia anche quello del candidato e se usiamo un'autentica forma di affettività, posizionandoci in affinità con lui, otterremo una risposta efficace perché egli sarà in qualche modo legato a noi e non dipendente da noi. Pensate un po' all'idea di un contratto da lavoro dove il datore di lavoro e il lavoratore sono legati piuttosto che dipendenti e il lavoro è appunto il legante. Sto delirando? In un mondo non poi così assurdo, questo sarebbe possibile. Uscire dalla dinamica del lavoro dipendente per andare verso una visione del lavoro dominata da relazioni positive e non solo di potere, dove si scelgano le persone in base

ai valori e alla condivisione di *vision*, forse ci potrebbe salvare dal baratro della disoccupazione, del lavoro nero, della delocalizzazione e della globalizzazione, dal periodo di prova, dal contratto a termine, dalla flessibilità che diventa precarietà, dal qualunquismo, dall'indifferenza, dal "le faremo sapere" che è un "non ci sentiremo mai più".

Mi sono messa alla prova allenandomi giorno per giorno alla comunicazione educativa, all'ascolto attivo e all'empatia, al fare un passo indietro e a dire una cosa in meno se necessario per trovare la misura delle cose. Il modello di Prepos è entrato a far parte di me non solo perché ho cercato di essere uno strumento per gli altri, ma perché ho migliorato le relazioni con me stessa. Ho sempre pensato, anche a fronte del mio performance management annuale, di essere piuttosto efficace nel mio lavoro, efficiente e tutto sommato ben voluta. Adesso però mi sento anche in armonia, non tanto perché evito di arrabbiarmi, al contrario, perché vivo fino in fondo la rabbia che talvolta sento dentro, avendo imparato a riconoscerla e a trasformarla, perché ho capito che l'impegno non è solo fare tante cose, ma saper prendere la mira per fare quelle giuste, che è più facile che le mie idee vengano accettate se vengono proposte con amore, che l'organizzazione diventa rigidità se non ci si mette un po' di passione e coinvolgimento, che la voglia di fare diventa confusione se non ci sia ferma ogni tanto a fare il punto della situazione, che in un lavoro caotico come il mio è facile dimenticare gli altri se non ci si mette in ascolto e non si cerca ogni tanto di stare un po' defilati ad osservare le dinamiche e che se non amassi il mio lavoro e non fossi orgogliosa della mia azienda non porterei nessun valore aggiunto a nessuno. Ho imparato a gestire i conflitti e a chiedere scusa quando non sono in grado di uscirne, ho imparato a chiedere aiuto e a fare tesoro dell'esperienza altrui, ho imparato a stare attenta ai sentimenti degli altri, anziché attentare ai loro sentimenti, ho cercato e cerco di essere una persona migliore tutti i giorni. Ho cercato di attuare un autentico contegno emotivo che non significa escludere gli altri dalle mie emozioni per evitare di rimanere ferita, ho imparato a dare le comunicazioni scomode mantenendo una profonda onestà intellettuale e morale e a non dire bugie, tranne quelle buone che

potevano salvarmi dagli attacchi. Avendo maturato la convinzione che nel mio lavoro ho una responsabilità educativa verso le persone che incontro, esercitare il contegno emotivo è stato fondamentale nello sviluppo della mia professionalità perché senza una profonda riflessività relazionale interiore [Archer 2003; Artini 2011; Masini 2012], e quindi un dialogo sincero con se stessi, non è possibile formulare le domande fondamentali: cosa provo, quali sono i miei obiettivi, quali le priorità, chi incontrerò su questa strada, sono in grado di accettare le conseguenze delle mie scelte? E senza aver prima risposto a queste domande, non è possibile orientare gli altri, ovvero essere per loro un punto cardiale da cui guardare il mondo.

Un'altra riflessione molto importante che ho fatto è stato che per offrire un servizio efficace a lavoratori e aziende è indispensabile aver prima condiviso le loro *vision* e *mission*. Dal lato dei candidati questo significa aver compreso i valori su cui fondano la loro idea di lavoro (prestigio sociale, ritorno economico, autorealizzazione), stando molto attenta a non proiettare su di loro il mio punto di vista. Quando si ha di fronte una persona, che sia un colloquio di selezione o di orientamento, è indispensabile cercare di capire perché è venuto da noi, quali canali ha utilizzato, cosa si aspetta e, solo in un secondo momento valutare insieme eventuali opportunità di lavoro. Se non sono in grado di comprendere cosa veramente l'abbia spinto a rivolgersi a me, non sarò in grado di prevedere la sua resa in ambito lavorativo. Pensare per esempio che una persona sia gretta perché cerca un lavoro qualunque non è corretto nei suoi confronti perché non si è compresa la sua esigenza di sfamare quattro figli; pensare che una persona sia arrivista è sbagliato perché significa che non si è compreso il suo desiderio di mantenere un'immagine sociale. È troppo semplice farsi piacere i candidati con un buon titolo di studio, equilibrati, brillanti e con sane ambizioni, più difficile è saper essere un selezionatore educativo per coloro che non hanno questi strumenti e per cui noi siamo lo strumento. Mettersi a disposizione e non pensare che gli altri siano a nostra disposizione, essere veramente un Responsabile di selezione e SERVIZIO perché solo vivendo profondamente questa dinamica di affettività è possibile garantire una nuova efficacia nelle relazioni lavorative.



## **ALLEGATI**



## **INTERVISTA SEMI STRUTTURATA SULLA PERDITA DEL LAVORO o della messa in CIG/mobilità.**

### **1. AREA DELL'IMPATTO EMOTIVO: cosa hai pensato appena ti hanno comunicato la notizia**

- Non hanno capito quanto valgo. Troverò qualcuno che mi sappia apprezzare.
- È un'ingiustizia! Non me lo merito! Ho fatto così tanto per loro!
- Tanto me lo immaginavo, non mi hanno mai capito.
- Mi cercherò un altro posto di lavoro, chiusa una porta si apre un portone.
- È inutile prendersela, tanto sono loro a decidere.
- Non troverò mai un altro posto di lavoro migliore di questo.
- Cosa penseranno di me i miei famigliari, i miei amici?

---

---

---

---

---

### **2. AREA DEL FALLIMENTO:**

- Ho lavorato tutta la vita con dedizione e questo è il ringraziamento.
- Tanta fatica per niente! Avrei voglia di spaccare tutto!
- Con le mie capacità dovrei riuscire a uscire presto da questa situazione, però quale sarà la strada?
- Nella mia vita non ho combinato nulla di buono.
- Io non posso farci niente, non dipende da me.
- Sono un buono a nulla, non merito altro che questo.
- Fortunatamente so di avere vicino qualcuno che mi aiuterà.

---

---

---

---

---

### **3) AREA DELLA FIDUCIA NEL FUTURO**

- Cosa farò adesso? Come potrò riorganizzare la mia vita? Con tutti i problemi che ci sono.
- Devo fare qualcosa, non posso stare con le mani in mano!
- Beh, intanto mi dedicherò a qualche progetto che avevo nel cassetto.
- Mi aspettano nuove avventure! Non resta che buttarsi!
- Non so come andrà a finire, prima o poi la soluzione arriverà.
- Ho pochi ma concreti obiettivi: i concentrerò su quelli.
- L'importante è che le persone che mi sono care siano al sicuro, non affronterò tutto questo da solo.

---

---

---

---

---

#### 4) AREA DELLA DIFFICOLTA' ECONOMICA

- Ho tutto sotto controllo: gli investimenti che ho fatto sono sicuri e d'ora in poi niente spese superflue!
- Potrei trovare un secondo lavoro per arrotondare.
- In qualche modo i problemi si risolvono.
- Ho troppo debiti, non riesco a controllare le spese che faccio.
- Spendo già poco, da ora in poi spenderò ancora meno.
- C'è chi sta peggio di me, fortunatamente non ho molti debiti.
- In questi anni ho speso molto per gli altri, adesso gli altri non mi lasceranno solo.

---

---

---

---

---

	M.P.	D.D.	M.B.	ANT.C.	B.S.	L.F.	E.B.	A.C.	S.B.	G.Z.	V.R.	TOT	FEMMINE	MASCHI
<b>ITEMS POSITIVI</b>														
INVESTE MOLTE ENERGIE NELLA RICERCA DI UN NUOVO LAVORO	1	0	0	0	0	1	0	0	0,5	0	1	2,5		
NEL LAVORO CERCA UNA REALIZZAZIONE PERSONALE	1	1	0	0	0,5	0	1	0	1	0	1	4,5		
SI LASCIA "ACCENDERE" E MI SEGUE NEL PERCORSO DI INTERPRETAZIONE E ORIENTAMENTO	1	1	0,5	0	0,5	0	1	1	0,5	0	0	5,5		
E' IN GRADO DI INDIVIDUARE DA SOLO NUOVE STRATEGIE	1	0	0,5	1	0,5	0	1	1	0,5	0	0	5,5		
INVESTE CORRETTAMENTE LE PROPRIE ENERGIE PER REALIZZARE CIO' CHE SI E' PREFISSO	0	0	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0	0,5	0	5		
NEL LAVORO CERCA DI METTERE QUALCOSA DI SE' (idee, innovazione ...)	1	1	0	0	0,5	0	1	0	1		1	4,5		
COLTIVA INTERESSI EXTRALAVORATIVI (culturali o famigliari)	0	0	0	0	0	1	1	1	0,5		1	3,5		
HA UNA BUONA CAPACITA' DI MOTIVARSI E AUTOCONDIZIONARSI	1	0	0	0	0	0	1	1	1		1	4		
HA UNA BUONA GESTIONE DELLA PROPRIA ECONOMIA E SA AFFRONTARE EVENTUALI PROBLEMI DI GESTIONE DEL DENARO	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1		0,5	8		
TROVA FACILMENTE LAVORO ANCHE IN AUTONOMIA	1	0,5	0	0	0	1	1	0,5	0		0,5	3,5		
<b>TOT INDIVIDUALE</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3,5</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>6,5</b>	<b>6</b>	<b>0,5</b>	<b>6</b>	<b>46,5</b>		
<b>ITEMS NEGATIVI</b>														
ASPETTA CHE IL LAVORO GLI VENGA PROPOSTO	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	7		
VIVE IL LAVORO SOLO COME UN DOVERE	0	0	1	1	0,5	1	0	1	0		0	4,5		
NON CERCA LAVORO PER SE' MA SOLO PER GARANTIRE STABILITA' ALLA SUA FAMIGLIA	0	0	0	1	0	1	0	1	0		0	3		
LA PERDITA DEL LAVORO LO HA ALLONTANATO DAGLI ALTRI E DAL MONDO	0	0	0	0,5	1	0	0	0	0		1	1,5		
SI ABBANDONA AL SENSO DI FALLIMENTO SENZA VEDERE NUOVE OPPORTUNITA'	0	0	1	0,5	1	0	0	0	0,5	1	0	4		
CONTINUA IMPERTERRITO PER LA PROPRIA STRADA	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0,5	2		
SI DEMOTIVA FACILMENTE	0	0	1	1	1	1	0	0	0,5		0,5	4,5		
NEL NUOVO LAVORO CERCA UNA RIVALSA	0	0	0	0	1	1	0	0	0,5		1	2,5		
TENDE AD ACCONTENTARSI	0	1	1	1	0,5	1	0	1	0		0	5,5		
<b>TOT INDIVIDUALE</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1,5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>34,5</b>		

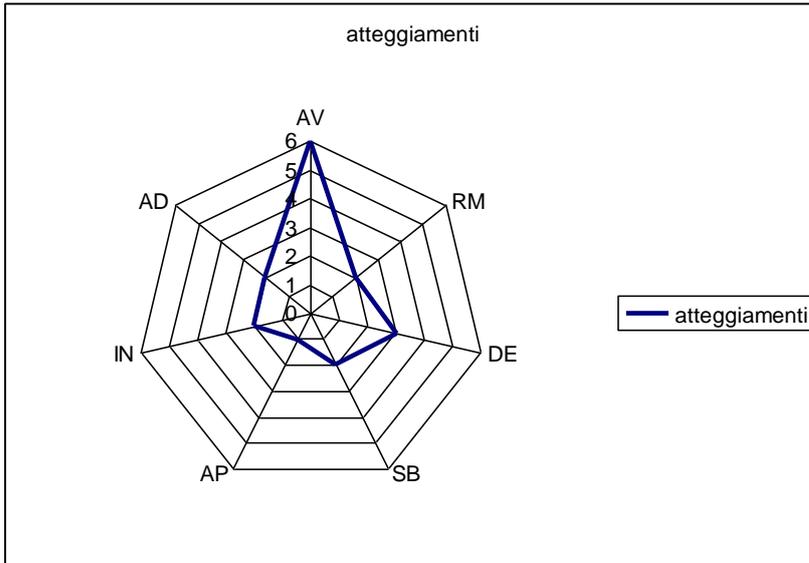
**COLLOQUIO DI ORIENTAMENTO**

**MARCO P.**

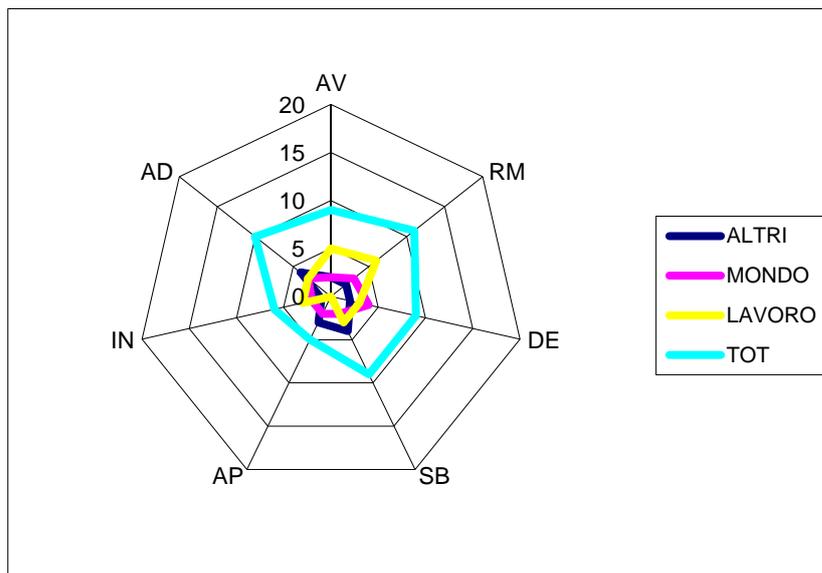
**ANNI 46**

**PROFESSIONE: OPERAIO SPECIALIZZATO**

Questionario di analisi degli atteggiamenti professionali								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
Atteggiamenti	6	2	3	2	1	2	2	18



Questionario di analisi dello stile di leadership								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
ALTRI	2	2	2	4	3	1	4	18
MONDO	2	3	4	2	2	2	3	18
LAVORO	5	6	3	3	0	3	3	23
TOT	9	11	9	9	5	6	10	59



## **PROFILO**

Attrezzista, operatore CNC ambito metalmeccanico e falegname, montatore di mobili. In mobilità da un anno<sup>39</sup>.

## **INTERPRETAZIONE**

Marco dimostra di essere una persona responsabile e affidabile; soffre particolarmente nel vivere il periodo di incertezza legato alla sua condizione di mobilità che lo ha rafforzato nel copione dell'avarico. È infatti molto ansioso e la paura di perdere il lavoro, seppur temporaneo e generico, lo porta a fare scelte avventate e non particolarmente efficaci (es: ha rifiutato una mia offerta di lavoro in una prestigiosa azienda del territorio dove avrebbe fatto il montatore meccanico perché in un'altra azienda gli offrivano un contratto di 15 giorni più duraturo, anche se in un ruolo molto più generico). E' una persona con un buon equilibrio, ha ottime capacità tecnico-professionali, ma il motore delle sue scelte è sempre la fretta e non ha il coraggio di fare investimenti sul lungo periodo perché non ha la pazienza di aspettarne i frutti. Dovrebbe avere più fiducia e dare più spazio alle sue idee perché ne ha, anche di buone; saprebbe reinventarsi un lavoro ed essere anche molto efficace, ma si lascia frenare dalla paura e così rischia di svalutare il proprio profilo professionale. L'ansia di agire in fretta per ottenere delle piccole certezze lo frena anche nella sua creatività cosa che, essendo un buon falegname, lo penalizza molto nello sviluppo della professione.

Con lui lavorerei sul tempo dell'attesa, sul coraggio di andare fino in fondo, di investire e di rischiare su scelte che posso anche sembrare scomode, ma che nel tempo lo possono portare a realizzarsi pienamente senza accettare di galleggiare nella mediocrità di lavori che non lo soddisfano.

## **ESITO DEL COLLOQUIO**

Il colloquio con Marco è durato circa cinquanta minuti. I punti affrontati sono stati sostanzialmente quelli individuati in sede di interpretazione, quindi:

- lavorare sul tempo dell'attesa, della semina, dell'avere pazienza e fiducia nell'investimento fatto;
- spostarsi dalla paura che immobilizza alla voglia di rimettersi in gioco;
- spostarsi dal fare le cose spinto dall'ansia all'individuare una strategia e definire le priorità (ricerca attiva di lavoro in modo mirato, mi ha infatti raccontato di aver mandato circa 200 cv nelle prime settimane in cui era disoccupato, girando le aziende e prendendo porte in faccia e così si è assolutamente demotivato e privato di energie, da allora non si è più mosso. Adesso che sono passati 6 mesi, gli ho consigliato di prendere un foglio, mettere se stesso al centro e posizionare le aziende visitate sei mesi fa in ordine di importanza e di interesse rispetto a sé. Una volta fatto questo lavoro, di riprendere contatti con quelle che sono risultate più vicine, lasciando invece

---

<sup>39</sup> Tutte le persone intervistate che sono in mobilità hanno presumibilmente già trascorso un periodo di durata variabile in CIGO, CIGS o CIGD, essendo la mobilità l'ultimo degli ammortizzatori sociali che vengono concessi a seguito del fallimento o della liquidazione di un'azienda.

perdere quelle che assolutamente sono lontane perché significa che le aveva visitate in un raptus di ruminanza, senza una reale motivazione);

- valorizzazione del profilo: fargli prendere coscienza del valore aggiunto della sua professionalità, invitarlo a fare dei corsi che lo aiutino a decidere se preferisce investire sull'area meccanica (prima fase della sua vita professionale) o su quella artigianale e creativa (seconda fase).

Con Marco ho utilizzato uno stile di leadership opportunistica finalizzato a lasciar emergere le sue strategie. È infatti una persona in grado di motivarsi da sola e ho ritenuto più efficace lavorare sulla strategia e sulle priorità. Ho utilizzato la comunicazione della tranquillizzazione e del sostegno e, in parte, della gratificazione.

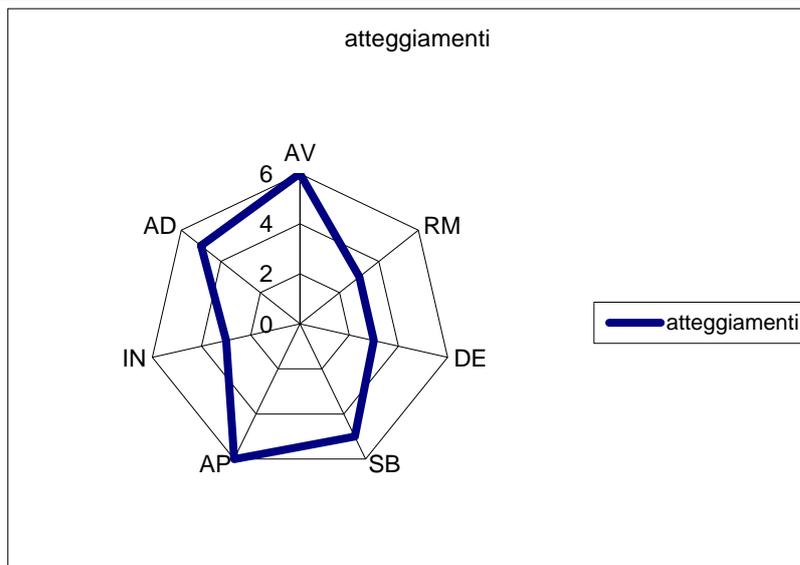
**COLLOQUIO DI ORIENTAMENTO**

**DEVIS D.**

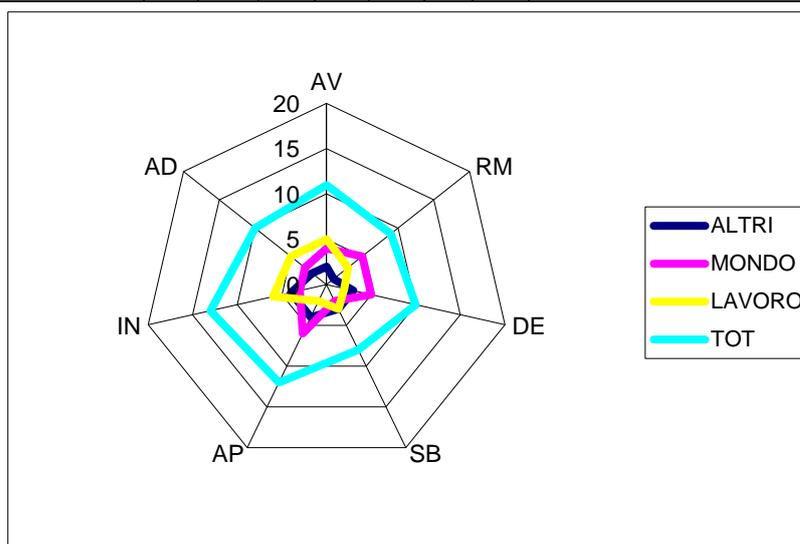
**ANNI 42**

**PROFESSIONE: RESPONSABILE DI MAGAZZINO**

Questionario di analisi degli atteggiamenti professionali								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
Atteggiamenti	6	3	3	5	6	3	5	<b>31</b>



Questionario di analisi dello stile di leadership								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
ALTRI	2	1	3	3	4	4	2	19
MONDO	4	5	5	2	6	3	3	28
LAVORO	5	3	2	3	2	6	5	26
TOT	11	9	10	8	12	13	10	<b>73</b>



## **PROFILO**

Responsabile di magazzino settore commercio. In mobilità da due anni.

## **INTERPRETAZIONE**

Dal questionario emerge il profilo di una persona che nel lavoro porta i propri valori di correttezza, partecipazione e collaborazione. Non è un ambizioso, né un leader motivante, è più un mediatore e un leader invisibile, uno che prima di prendere delle decisioni ama ascoltare il parere degli altri. Non è una persona eccessivamente energica, sa distinguere ambito lavorativo e ambito personale ed è in grado di distanziarsi dalle preoccupazioni che il lavoro gli provoca senza farsi travolgere. Non trova molto piacere in quello che fa, lo fa più per una gratificazione di tipo economico e sociale. Ritengo sia una persona che non investe molto nella propria formazione, ma si accontenta del livello di carriera a cui è arrivato. Nel proprio lavoro è una persona organizzata e precisa, sa assumersi delle responsabilità anche se non necessariamente vuole essere in prima linea a prendere le decisioni e non disdegna il fatto che qualcuno le prenda al posto suo. Essendo piuttosto adesivo, è una persona che ama lavorare in contesti di lavoro sereni, con un clima di tipo affettivo, non ama le tensioni interne anche se le sopporta e le sa gestire. Nella punta sull'invisibile vedo la sua capacità di delegare, ma anche una tendenza all'istigazione proprio perché ama comandare senza che gli altri lo percepiscano come un leader direttivo. Vorrebbe essere amico dei propri colleghi, ma sotto sotto non investe così tanta energia nel fare in modo che il proprio lavoro sia un lavoro di squadra, nel senso che ad un certo punto sa anche fermarsi e fregarsene. Nella ricerca di un nuovo lavoro è piuttosto passivo, si è in qualche modo rassegnato alla sua condizione di mobilità e aspetta che siano gli altri a chiamarlo. Non è una vera forma di apatia, quanto una mancanza di piacere e di entusiasmo. Afferma che un lavoro vale l'altro, ma non è così e fino in fondo non dice la verità.

## **ESITO DEL COLLOQUIO**

Viste le sue capacità organizzative e l'amore per l'ordine e le procedure credo che nel ruolo di responsabile di magazzino sia effettivamente adeguato. L'ho spronato a mettersi di fronte a se stesso e a capire cosa davvero lo lega al lavoro e cosa cerca in un lavoro perché non è vero che è disponibile a fare tutto, ma è molto selettivo sia in termini di mansioni che di ambiente lavorativo.

In un secondo momento ci siamo dedicati a capire come mai non si appassiona davvero a quello che fa, ma accetta di vivere in una forma di mediocrità lavorativa. Abbiamo a

Con Devis ho utilizzato uno stile di leadership motivazionale, usando la comunicazione del sostegno e del coinvolgimento emotivo per finire con l'incoraggiamento all'azione. Abbiamo inoltre cercato di lavorare sul distacco perché è spesso emotivamente troppo coinvolto dalle relazioni affettive che nascono sul lavoro, cosa che lo limita nel valutare nuove opportunità e lo invischia in situazioni spiacevoli.

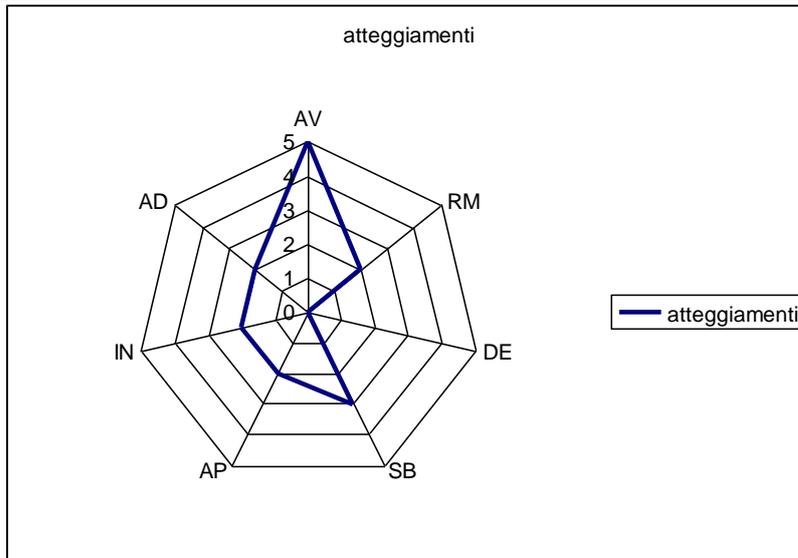
**COLLOQUIO DI ORIENTAMENTO**

**MANUELA B.**

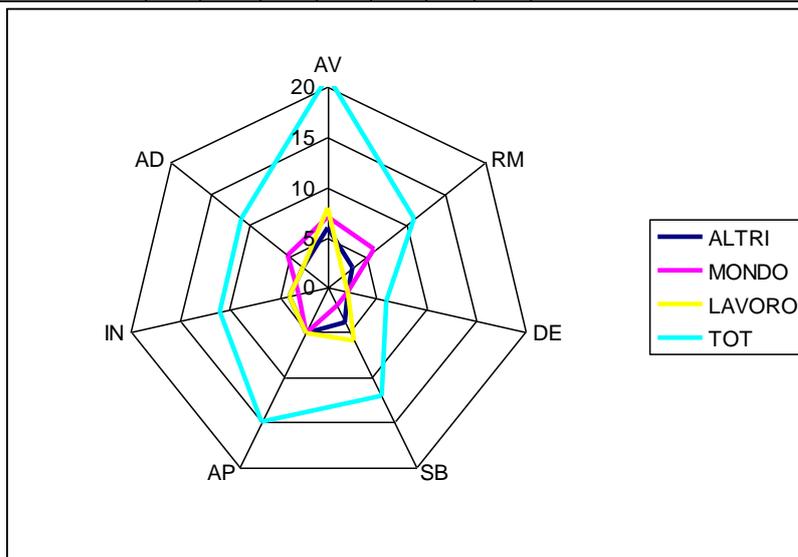
**ANNI 43**

**PROFESSIONE: ADDETTA MAGAZZINO E SPEDIZIONI**

Questionario di analisi degli atteggiamenti professionali								TOT
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	
Atteggiamenti	5	2	0	3	2	2	2	<b>16</b>



Questionario di analisi dello stile di leadership								TOT
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	
ALTRI	6	3	2	4	5	4	3	<b>27</b>
MONDO	7	6	2	2	5	3	5	<b>30</b>
LAVORO	8	2	2	6	5	4	3	<b>30</b>
TOT	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>87</b>



## **PROFILO**

Addetta al magazzino picking e alla preparazione delle spedizioni settore tessile. In mobilità da tre anni dopo un lungo periodo di permanenza in CIGS.

## **INTERPRETAZIONE**

Manuela è una persona socievole, sicuramente aperta ed energica; non sempre però è disponibile, spesso aspetta che siano gli altri a fare le cose al posto suo e lei non si fa particolarmente carico delle preoccupazioni legate alla perdita del lavoro. E' una persona che ama i lavori organizzati, senza impegno, dove non le venga richiesto un particolare spirito di iniziativa. Manca un po' di creatività nell'affrontare i problemi e tende ad adagiarsi nelle situazioni.

Manuela ha delle buone competenze e un'esperienza continuativa nel settore tessile; dovrebbe pertanto trovare il modo di sfruttare meglio queste capacità spostandosi dallo SB che la fa agire senza senso di responsabilità e "tanto per" sul DE e sfruttare nuove idee per raggiungere degli obiettivi concreti. Deve trovare il coraggio di "andare oltre" il lavoro fatto finora, per cui la incoraggerei a buttarsi in nuove avventure, magari nel ramo commerciale dato che è una persona molto estroversa. Forse non si è pienamente resa conto che la sua situazione è drammatica, che la mobilità sta per finire e che non può continuare a vivere alla giornata.

## **ESITO DEL COLLOQUIO**

Con Manuela ho lavorato prevalentemente sul darle dei dati di realtà, costringendola a riflettere sulla propria condizione e a prendere sul serio la situazione in cui si trova, utilizzando la comunicazione di rimprovero. Sballona per natura, la sua tendenza è quella di sottovalutare i problemi e di vivere nell'effimero e nel superficiale, senza valutare attentamente le conseguenze delle sue azioni. Le manca la dialogicità, ovvero la capacità di mettersi profondamente in ascolto di se stessa per capire cosa vuole davvero.

È una persona con buone doti relazionali per cui abbiamo riflettuto sulla possibilità di mettere le sue capacità a disposizione del prossimo o in ruoli commerciali o in attività di assistenza. A questo punto è emerso il suo desiderio nascosto di fare il corso ASA (ausiliario socio assistenziale) e lavorare in ospedale. La mia attività è stata allora quella di verificare con lei quali enti organizzano sul territorio organizzano questo tipo di corsi e valutare le varie offerte, anche in termini di preventivi, utilizzando una leadership organizzativa e la comunicazione dell'incoraggiamento.

Dopo circa un mese Manuela mi ha portato il foglio di iscrizione al corso.

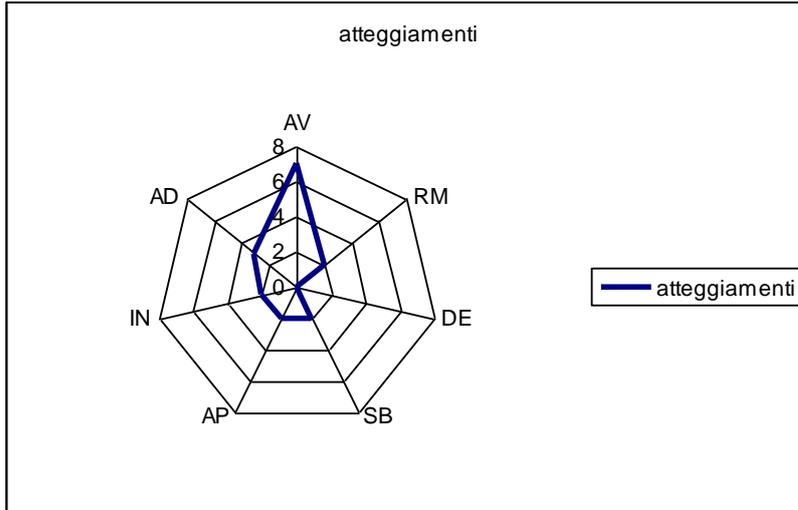
**COLLOQUIO DI ORIENTAMENTO**

**ANTONINO C.**

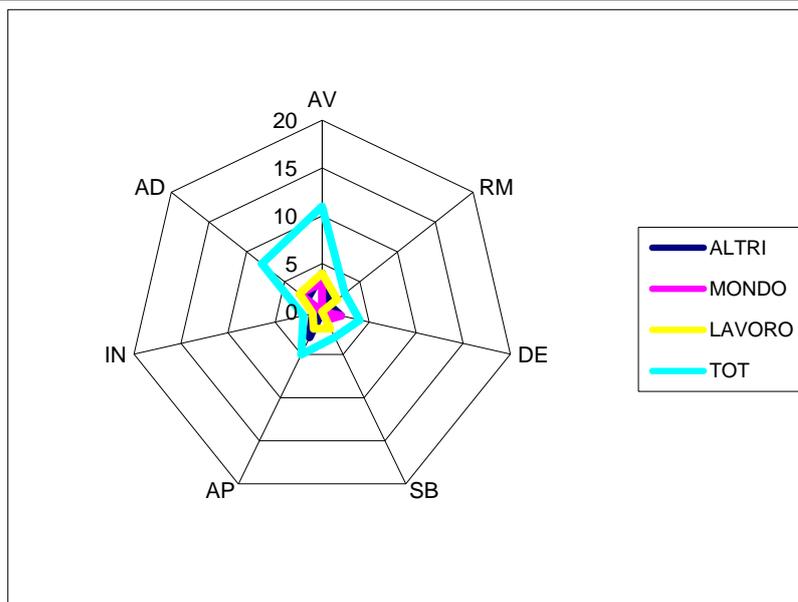
**ANNI 46**

**PROFESSIONE: MONTATORE MECCANICO**

Questionario di analisi degli atteggiamenti professionali								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
Atteggiamenti	7	2	0	2	2	2	3	18



Questionario di analisi dello stile di leadership								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
ALTRI	4	1	2	0	3	1	2	13
MONDO	3	0	2	1	0	0	3	9
LAVORO	4	2	0	2	2	1	3	14
TOT	11	3	4	3	5	2	8	87



## **PROFILO**

Montatore e manutentore meccanico su impianti; capo officina meccanica settore auto. In mobilità da quasi quattro anni.

## **INTERPRETAZIONE**

Antonino sembra una persona che nel tempo si è adattata; lavora, facendo quello che gli viene detto, senza una reale motivazione o passione per le attività svolte. Ha sicuramente delle buone capacità tecniche, gli piacciono i lavori ben fatti e ha anche una notevole capacità di sopportare lavori ripetitivi. Sembra non avere bisogno di altro. Se dovessi impostare un intervento per lui lavorerei sul riconoscimento, sul cercare di riaccendere una qualche passione, magari anche extra lavorativa, per fare in modo che si entusiasmi a qualcosa. Pensare per esempio a quali lavori manuali sa fare in casa, cercare di orientarlo non tanto alla ricerca di un lavoro diverso da quello che sa fare, quanto sul mettere a disposizione le proprie competenze per aiutare gli altri e darsi da fare in ambiti diversi. Non è infatti una persona molto creativa e non ha energie da investire nella ricerca di un nuovo lavoro, credo che spingerlo in questo senso sarebbe una perdita di tempo. Credo sarebbe invece più efficace spostarlo dal controllare al fare, dal fare al pensare e dal pensare al divertirsi facendo, magari anche in contesti di volontariato in cui la sua manualità e sapienza artigianale possano portarlo ad un riconoscimento e quindi all'acquisizione di maggiore fiducia nelle proprie capacità e stima di sé.

## **ESITO DEL COLLOQUIO**

Il colloquio è durato circa 45'; all'inizio Antonino era piuttosto a disagio, non aspettandosi un incontro focalizzato più sulla sua persona che sul suo profilo professionale. Ci siamo lasciati con i seguenti spunti da approfondire:

- un capo famiglia non è rispettabile solo perché "porta i soldi a casa", ma anche perché aiuta nella gestione quotidiana e si occupa dei figli; siccome la moglie lavora, mentre lui da quattro anni no, l'ho invitato a svolgere da sé tutti quei lavori di casa in cui è sicuramente competente, ma anche ad occuparsi delle due figlie piccole che vanno ancora a scuola, magari preparando lui il pranzo anziché farle mangiare alla mensa scolastica (così c'è anche un risparmio oggettivo);
- in secondo luogo l'ho invitato a mettere a disposizione le sue competenze tecniche per la comunità in cui vive; essendo un uomo del sud, nonostante i tanti anni passati qui, non è molto integrato; alcune attività di volontariato potrebbero aiutarlo a sentirsi utile al di là dell'aver un riscontro economico oggettivo (ma su questo punto è stato piuttosto diffidente).

Con Antonino ho utilizzato una leadership creativa cercando di dargli un nuovo sguardo sulle cose e carismatica; gli stili di comunicazione educativa usati sono stati l'insegnamento e l'incoraggiamento, in parte anche il coinvolgimento emotivo.

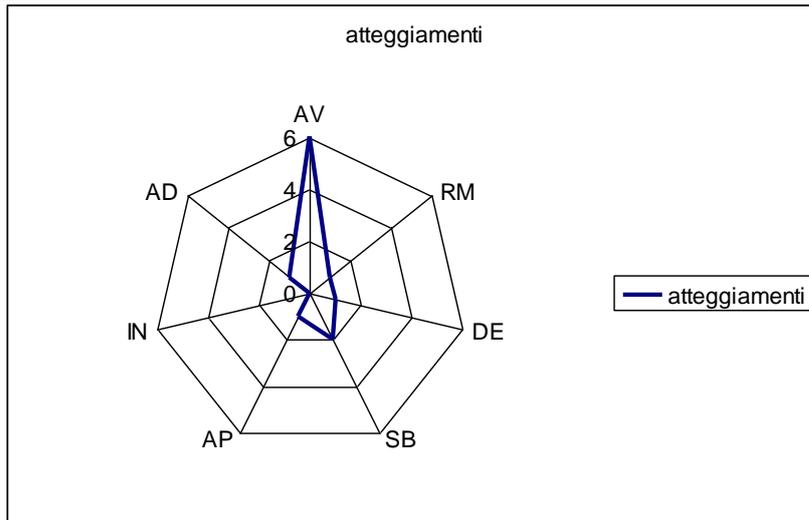
**COLLOQUIO DI ORIENTAMENTO**

**BRUNO S.**

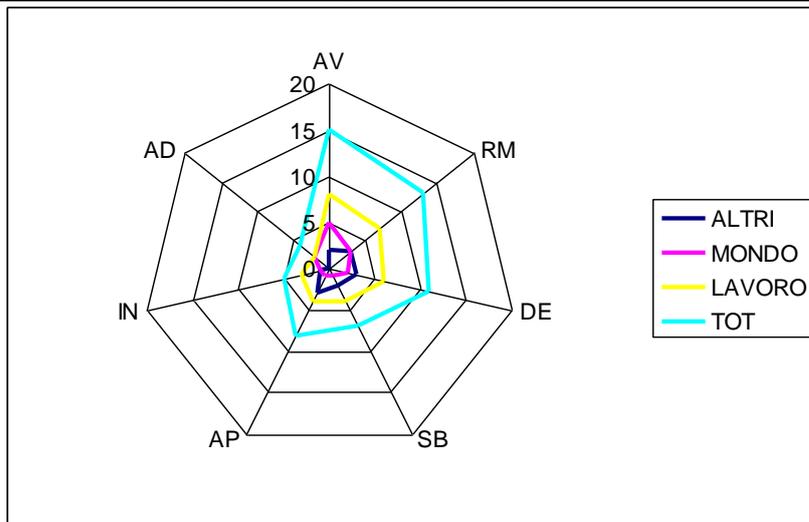
**ANNI 56**

**PROFESSIONE: RESPONSABILE DI MAGAZZINO**

Questionario di analisi degli atteggiamenti professionali								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
Atteggiamenti	6	1	1	2	1	0	1	12



Questionario di analisi dello stile di leadership								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
ALTRI	2	3	3	2	3	1	0	14
MONDO	5	3	2	1	1	1	2	15
LAVORO	8	7	6	4	4	3	2	34
TOT	15	13	11	7	8	5	4	87



## **PROFILO**

Responsabile di magazzino addetto all'organizzazione logistica, vendita al banco e coordinamento di due persone. In mobilità da tre anni.

## **INTERPRETAZIONE**

L'atteggiamento professionale di Bruno è estremamente statico; vista l'età credo che insistere su un cambiamento radicale in questo senso, sarebbe una forzatura e non porterebbe a buoni risultati, per cui cercherei di lavorare con lui più che sul "fare" sul "sentire", ad entrare in profondità in quello che fa cercando di trovarci un senso più ampio. E' una persona con buone potenzialità (RM, DE) che si è solo irrigidita col tempo, ma credo che sia più flessibile di quanto sembri.

## **ESITO DEL COLLOQUIO**

Dal punto di vista professionale credo che il lavoro nell'ambito della logistica sia ottimale per un profilo così AV per cui ho impostato il colloquio puntando sullo sviluppo dell'affettività, sulla ricerca di una stabilità emotiva che lo supporti non tanto nella ricerca di un nuovo lavoro, ma nell'accettazione di lavori temporanei senza percepirsi come un fallito, spostando l'attenzione sull'opportunità che questi rappresentano.

Bruno mi ha raccontato di aver perso il padre a due anni, quando era in Francia; per lui il lavoro ha sempre significato "dover mantenere la madre" per cui ha iniziato giovanissimo e ha completamente perso il gusto di fare le cose, recuperato solo negli ultimi dieci anni. Ho percepito in Bruno un forte desiderio di riconoscimento, quasi di rivalsa e di affermazione. Dopo la fine della sua ultima storia d'amore, per la quale si era trasferito a Seriate nel 2007, si è chiuso in se stesso, ha allontanato gli amici e per lui il lavoro è diventato una valvola di sfogo e lo scopo ultimo della vita; perderlo (un anno e mezzo fa) è stato un duro colpo perché la sua dedizione al lavoro è stata totale.

A questo punto ho pensato che il recupero di un'affettività lavorativa fosse fondamentale, la ricerca di una nuova famiglia, di un ambiente amicale, la creazione di una rete di sostegno potessero essere la soluzione. Bruno ha bisogno di trovare una "famiglia adottiva", perse la madre e la compagna, la sua vita affettiva si è spenta e la sua dedizione al lavoro si è come trasformata in energia vuota, rendendolo indisponente e sempre più solo.

Abbiamo concluso con i seguenti spunti:

- dal punto di vista lavorativo accettare lavori, anche temporanei, che possano garantirgli una stabilità economica (senza che questo aspetto abbia la priorità); è una persona con buone capacità per cui non avrà difficoltà a adattarsi e a farsi apprezzare dai nuovi datori di lavoro;
- quello su cui deve lavorare è l'atteggiamento: il fatto di riuscire a costruire una stabilità affettiva e quindi una nuova serenità potrebbe aiutarlo ad essere più positivo; riscoprire cosa gli piaceva fare da piccolo, recuperare un po' quel bambino che è cresciuto troppo in fretta e ritrovare una dimensione del piacere e del divertimento;

- per ottenere ciò il percorso potrebbe essere rendersi utile per gli altri, cercare “nuove famiglie” nel proprio condominio (facendo piccole manutenzioni, portando fuori la spazzatura ecc...), nell’associazionismo, nel gruppo di amici che aveva allontanato per paura che lo invitassero ad uscire (e quindi a spendere soldi), magari riscoprendo il piacere di accoglierli in casa sua.

Sono sicura che, una volta trovato questo equilibrio affettivo e con una spinta emotiva positiva, Bruno non avrà difficoltà ad uscire dalla sua situazione.

Con lui ho cercato di essere un leader relazionale e creativo, accogliendolo nella parte più intima di sé e dandogli nuove visioni sulle cose; ho utilizzato la comunicazione educativa del sostegno, della gratificazione e del coinvolgimento emotivo.

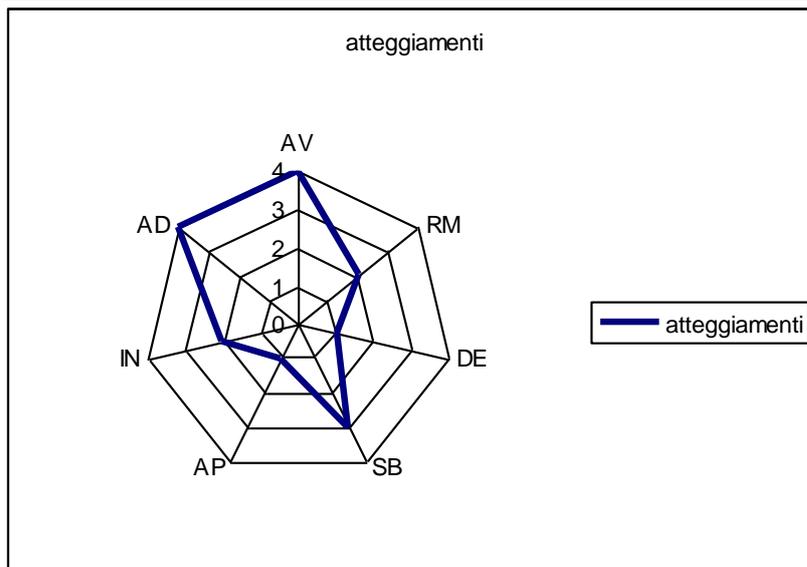
**COLLOQUIO DI ORIENTAMENTO**

**LIVIA F.**

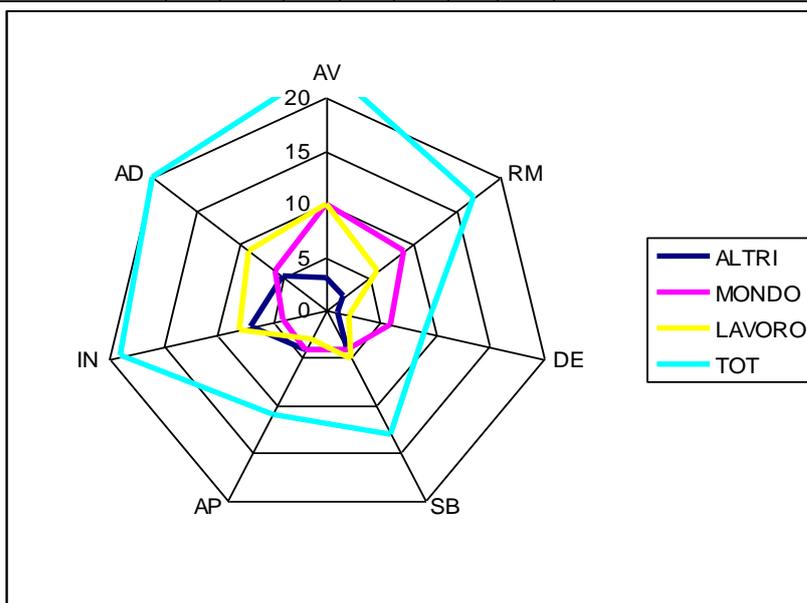
**ANNI 50**

**PROFESSIONE: CAMPIONARISTA, PROTOTIPISTA, MODELLISTA E CUCITRICE**

Questionario di analisi degli atteggiamenti professionali								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
atteggiamenti	4	2	1	3	1	2	4	17



Questionario di analisi dello stile di leadership								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
ALTRI	3	2	1	4	4	7	5	26
MONDO	10	9	6	4	4	4	6	43
LAVORO	10	6	2	5	3	8	9	43
TOT	23	17	9	13	11	19	20	112



## **PROFILO**

Operaia tessile specializzata, modellista e prototipi sta di intimo femminile e corsetteria. In mobilità da tre anni dopo un lungo periodo di permanenza in CIGS.

## **INTERPRETAZIONE**

Livia è una lavoratrice molto disponibile e aperta; non si tira mai indietro, nemmeno di fronte ad offerte di lavoro meno qualificanti. Sembra una persona che sa mettersi in gioco e ha una stabilità affettiva che le consente di mantenere una certa serenità. So che di recente anche il marito ha perso il lavoro, per cui vorrei approfondire l'aspetto legato alla paura e alla preoccupazione dato che ha un AV molto sviluppato (anche se compensato bene dallo SB). Livia deve dare spazio a nuove idee, è sicuramente una persona che sta bene a contatto col pubblico, è molto affabile e la vedrei bene in uno spaccio o in una merceria a fare la commessa.

## **ESITO DEL COLLOQUIO**

Il colloquio con Livia è stato molto bello e intenso. In un'ora sono emerse davvero tante cose, anche se ho cercato di mantenere la linea del colloquio professionale. Con lei ho lavorato sul riconoscimento e sul distacco in particolare. In prima battuta abbiamo ragionato sul fatto che, essendo molto AV-AD, in questi mesi di disoccupazione si è dedicata molto agli altri, diventando in poco tempo la "badante" della famiglia; in pochi mesi sono morte una sua cognata e sua suocera e lei è diventata, suo malgrado, il punto di riferimento per gli uomini della famiglia, occupandosi della cura e della pulizia di due famiglie e di due case e accollandosi un peso eccessivo. Per questa sua disponibilità, tuttavia, non si sente minimamente gratificata e anzi, adesso le pesa perché lo fa solo per senso del dovere. Essendo una persona fondamentalmente buona e molto disponibile, si è fatta in quattro per tutti, ma adesso questa situazione le si sta ritorcendo contro dato che nessuno le ha chiesto di farlo e che quindi nessuno le è riconoscente. Ho cercato di provocarla proprio sul fatto che le cose fatte per obbligo portano sempre un'energia negativa, soprattutto se accompagnate da un investimento emotivo eccessivo sugli altri; il fatto che nessuno glielo abbia chiesto e che lei si senta in dovere di farlo la schiaccia a tal punto che adesso sta persino rinunciando a delle offerte di lavoro perché non ha più tempo per quello che dovrebbe invece essere la sua vera priorità (anche perché oltre a lei anche il marito è in cassa integrazione).

Ci siamo lasciate con i seguenti spunti:

- prendersi mezz'ora al giorno per sé, imporsi di trascorrere del tempo con se stessa andando al parco, leggendo un libro, facendo qualcosa che comporti il distaccarsi dagli obblighi famigliari;
- delegare almeno in parte al marito la cura delle persone che appartengono al suo nucleo familiare (come portarle in ospedale per gli esami, seguire le pratiche INPS ecc...);
- lavorare sul distacco non solo dagli altri, ma anche dalle proprie emozioni; durante il colloquio viene sopraffatta più volte dal pianto ed è molto rancorosa nei confronti delle persone che lei ha aiutato in passato e da cui ora si sente abbandonata (soprattutto le sue ex colleghe che nel frattempo hanno trovato lavoro ma non hanno messo una buona parola per lei). Cerco di farle capire

che deve mettere un punto sul passato perché non può fare del bene solo per aspettarsi qualcosa in cambio e che queste persone probabilmente nemmeno sanno che lei soffre così tanto. Nel gruppo di lavoro Livia ha cercato un'altra famiglia e questo l'ha portata ad avere delle aspettative eccessive sulle persone che la circondavano; l'ho invitata a distaccarsi da questo sentimento di appartenenza che le impedisce di integrarsi in nuovi contesti;

- Livia non si sente più libera, è imprigionata nei suoi obblighi e in questa forma di rancore misto a incomprensione; il riconoscimento deve partire dal sé, dal saper dire una volta SI e una volta NO, da non dare giustificazioni, dal distacco dalle proprie emozioni e dai condizionamenti che l'hanno coinvolta finora; con questo nuovo atteggiamento dovrebbe riuscire ad affrontare nuovamente il mondo del lavoro, a definire delle priorità e a sentirsi maggiormente gratificata e al comando della propria vita.

Con lei sono stata un leader relazionale e creativo, ho utilizzato una comunicazione dolce e avvolgente, gratificandola per i suoi meriti che non si vede riconosciuti da nessuno. Dopo averla accolta e tranquillizzata però ho cercato di darle dei nuovi punti di vista, di farle vedere ciò che c'è ma che lei non è in grado di vedere da sola. Con la comunicazione dell'insegnamento le ho dato dei veri compiti da svolgere per tentare di cambiare la sua situazione e darle un senso di libertà.

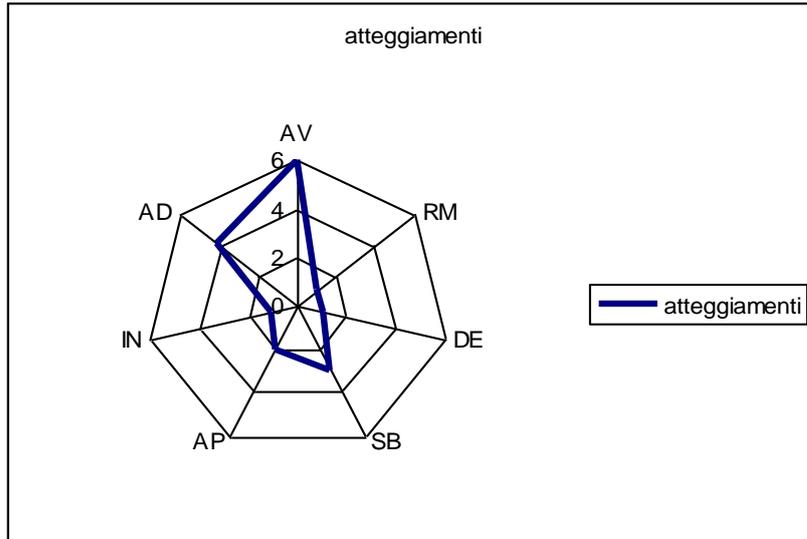
**COLLOQUIO DI ORIENTAMENTO**

**ELDA B.**

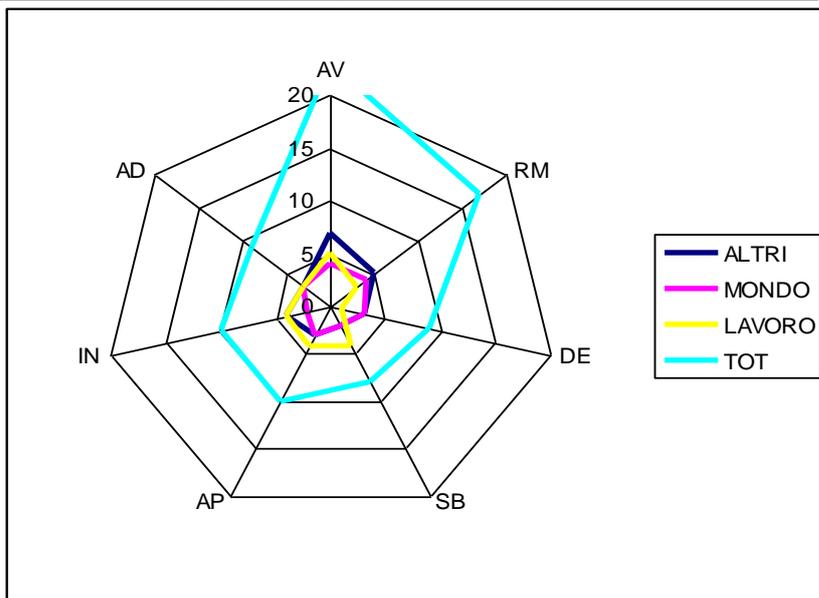
**ANNI 51**

**PROFESSIONE: RESPONSABILE CONTROLLO QUALITA' SETTORE TESSILE**

Questionario di analisi degli atteggiamenti professionali								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
Atteggiamenti	6	1	1	3	2	1	4	<b>18</b>



Questionario di analisi dello stile di leadership								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
ALTRI	7	5	3	2	3	4	3	27
MONDO	4	4	3	2	3	2	3	21
LAVORO	5	3	1	4	4	4	3	24
<b>TOT</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>72</b>



## **PROFILO**

Elda era una responsabile del controllo qualità nel settore tessile e ha il coordinamento di una squadra di 10 persone. In mobilità da tre anni dopo un lungo periodo di permanenza in CIGS.

## **INTERPRETAZIONE**

Il grafo di Elda descrive una persona autoritaria, precisa, organizzata, ben integrata nel contesto, tutto sommato adattabile. E' indubbiamente una persona responsabile e affidabile e nel suo ruolo di capo reparto è ben inserita. Dal punto di vista lavorativo non ho molto da dire; conoscendola, credo che Elda sia una persona autonoma, in grado di mettere in moto le giuste energie e in grado di non farsi sopraffare dall'ansia (compensata dallo SB).

Detto ciò, credo che con Elda lavorerò sul potenziamento della sua parte delirante che nel sottografo del lavoro è il punteggio più basso. Non solo, anche lei, come molti dei candidati fin qui incontrati, ha un punteggio molto basso sull'atteggiamento professionale dell'invisibile che io interpreto come una mancanza di obiettivi professionali. Dopo tanti anni nella stessa azienda e nel medesimo ruolo, in un contesto organizzativo dove scarse sono le possibilità di crescita, è infatti molto facile entrare nella routine e spegnere la parte più creativa di sé. In realtà Elda ha una buona vita mentale e un livello di libertà interiore adeguato per aprirsi a nuove prospettive.

Con lei mi potrei sbilanciare nel suggerirle di fare qualche attività extralavorativa, magari di coltivare qualche interesse messo nel cassetto da anni.

Comunicazione simbolica e dinamica.

## **ESITO DEL COLLOQUIO**

Con Elda il colloquio è durato quaranta minuti circa. Lei è una persona molto veloce, tende a condurre il colloquio e a intervenire spesso prima che l'interlocutore abbia finito il ragionamento, come se volesse dimostrare di aver già capito. Non si mette molto in gioco, è piuttosto sicura di sé e rigida nelle proprie posizioni per cui ho cercato, in modo provocatorio, di insistere proprio su questo aspetto facendole fare dei voli pindarici e dandole delle idee assolutamente divergenti da quello che si aspettava. Premetto che con lei ho un rapporto di confidenza perché ha lavorato per la mia agenzia in diverse occasioni, per cui mi sono permessa di andare un po' oltre il colloquio di orientamento e di darle dei rimandi molto forti. Elda esce da un periodo difficile, ha sconfitto un tumore al seno. Questo l'ha resa ancora più forte e più legata ai valori di piacere e al godersi il qui e ora, aumentando la sua parte SB, ma anche la paura di perdere tutto. In questa fase, con una forte empatia tra noi, abbiamo parlato dei nostri figli (io sono diventata mamma da poco per la seconda volta) e c'è stato un momento molto intenso in cui io ero il leader relazionale e lei si è sentita libera nell'esprimere la sua fragilità.

Attraverso la comunicazione dell'insegnamento le ho trasmesso alcune informazioni che possono aiutarla ad essere più efficace nel mondo del lavoro, ma ho soprattutto cercato, attraverso una leadership creativa, di darle dei nuovi spunti invitandola per esempio a fare volontariato, ad esprimere questa sua voglia di vita in attività emotivamente coinvolgenti dato che secondo me, dal punto di vista professionale, non aveva bisogno del mio intervento. L'ho

invitata a condividere queste attività extralavorative col marito e con la figlia e di aumentare il riconoscimento tra loro perché in questa unità familiare avrebbe trovato il sostegno e la voglia di andare avanti.

Elda presta già il suo servizio presso una comunità di tossicodipendenti dove insegna alle donne a cucire. Col marito si dedica invece ad attività di volontariato presso una casa famiglia.

Mi ha chiamata per dirmi che finalmente ha realizzato un suo sogno: fare un corso di massaggi Schiatzu!

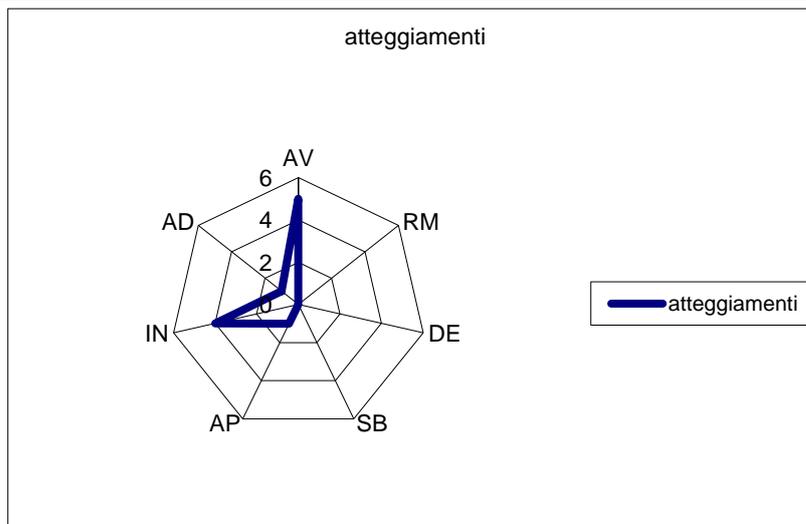
**COLLOQUIO DI ORIENTAMENTO**

**ANNA C.**

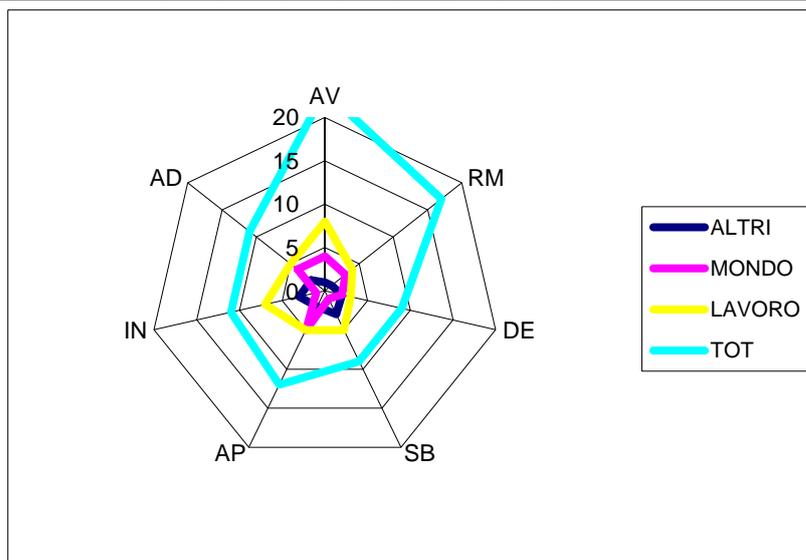
**ANNI 42**

**PROFESSIONE: ADDETTA AL MAGAZZINO PICKING SETTORE TESSILE**

Questionario di analisi degli atteggiamenti professionali								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
atteggiamenti	5	0	0	0	1	4	1	11



Questionario di analisi dello stile di leadership								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
ALTRI	1	1	2	3	2	3	2	14
MONDO	4	3	2	1	5	1	4	20
LAVORO	8	4	3	5	5	7	5	37
TOT	23	17	9	9	12	11	11	71



## **PROFILO**

Anna è un'addetta al magazzino picking, imballaggio e etichettatura merci, lavora anche come operaia generica stagionale in un'azienda chimica. In mobilità da tre anni dopo un lungo periodo di permanenza in CIGS.

## **INTERPRETAZIONE**

Il grafo degli atteggiamenti professionali denota una persona molto umile, in grado di svolgere lavori ripetitivi e poco qualificanti pur di non essere esposta al giudizio degli altri. Leggendo i singoli items risulta come Anna abbia selezionato proprio le risposte legate alla non visibilità del proprio ruolo, pur mantenendo un forte senso di responsabilità e di precisione. L'area destra del grafo non è per nulla sviluppata, come se la candidata non si sia mai nemmeno messa a pensare un diverso posto di lavoro, sia l'asse del RM che quello del DE infatti nel sottografo del lavoro subiscono una contrazione. Non potendo portare molta innovazione all'interno del proprio lavoro, credo che con Anna lavorerò sulla motivazione e sulla crescita d'autostima partendo dalle seguenti domande:

- Chi le ha inculcato questo forte senso di responsabilità per cui si lavora solo per dovere? È possibile provare anche del piacere lavorando?
- Il lavoro può essere un'opportunità per crescere? E per trovarsi degli amici con cui condividere del tempo (SB)?
- Per accenderla mi piacerebbe partire così:
- Quali sono i suoi sogni?
- Quando era bambina, cosa avrebbe voluto fare da grande?
- Come si immagina oggi quella cosa? Come si immagina un nuovo posto di lavoro?

Aiutandola ad immaginare un posto di lavoro diverso, vorrei accendere in lei il desiderio e le energie per attivare nuove risorse.

Infine la inviterei ad usare la sua sensibilità per fare delle scelte mirate e poi ad attivarsi per raggiungere quell'obiettivo senza aspettare che siano gli altri a coinvolgerla. La sua umiltà, che la porta ad essere sempre molto disponibile ad accettare lavori poco qualificanti, non deve diventare auto squalifica, ovvero pensare di non essere in grado di fare altro.

Comunicazione narrativa soft all'inizio e poi dinamica → forza!!

## **ESITO DEL COLLOQUIO**

Il colloquio con Anna è durato un'ora piena ed è stato molto intenso.

Sono partita con una comunicazione di tipo narrativo, ripercorrendo come è nato il nostro rapporto professionale, visto che Anna lavora da diverso tempo per la mia agenzia e poi l'ho aiutata ad immaginare un posto di lavoro diverso. Partendo proprio dalla domanda relativa a cosa le sarebbe piaciuto fare da piccola, abbiamo individuato quali e quante energie ha lasciato nel dimenticatoio. Anna ha reagito subito ai miei stimoli e, come un fiume in piena, ha iniziato a raccontarmi che da piccola avrebbe voluto progettare i robot (tipo Mazzinga); abbiamo poi trasportato questo pensiero sull'attualità e lei ha dichiarato di aver sempre desiderato di aprire una libreria o un negozio di videogiochi. Per lei è stato molto difficile perdere il lavoro per due ordini di motivi:

- il primo: vive con i suoi genitori ed è sempre stata molto responsabile, per cui la prima reazione è stata di ansia;

- in secondo luogo perché non si sentiva in grado di fare altro ( dal '86 al 2010 ha lavorato nella stessa azienda e nello stesso ruolo).
- Durante il colloquio sono emersi anche gli aspetti positivi della crisi:
- per lei è stata un'opportunità per rimettersi in gioco e per riscoprire sogni e desideri messi nel cassetto;
- ha capito che il lavoro che le piace è quello che la fa "sentire utile"
- la parola "fallimento" non esiste per lei.

Siccome aveva delle perplessità sullo svolgimento di alcune attività (scrivere il CV, conversione in PDF, come usare internet per la ricerca di annunci etc...), le ho consigliato di pensare ad un amico/parente che potesse aiutarla a svolgere queste attività e di contattarlo quanto prima.

Sul finire del colloquio mi ha detto di essere molto contenta di questa opportunità perché effettivamente si è sempre sottovalutata e nel tempo si era un po' spenta; parlare con me le ha fatto venire voglia di attivarsi, di iscriversi a quel corso di inglese che ha rimandato per tanto tempo e anche di prendersi del tempo per sé dato che per tutta la vita si è dedicata alla famiglia. Il controllo si è quindi spostato sull'attivazione e l'invisibilità in distacco.

Concretamente abbiamo quindi lavorato:

- sull'IO VALGO e "posso aspirare ad un lavoro diverso perché ho le capacità per farlo";
- devo attivarmi e sfruttare questo periodo per recuperare i miei sogni (sognare fa bene in sé, anche se non realizzerò il mio sogno, averlo sognato mi attiva delle nuove energie);
- condividere questo percorso con qualcuno e trovare piacere nel farlo: i colleghi (visto che sta facendo un lavoro temporaneo le ho suggerito di fare lo sforzo di scambiare almeno una parola con ciascun collega della sua linea una volta al giorno) e/o gli amici che possono darle una mano.
- Concretamente attivarsi per fare un corso di computer o di inglese (lei stessa ha dichiarato di avere un interesse per questi aspetti).

In questo modo abbiamo quindi valorizzato gli aspetti dell'IN che sono in lei (umiltà intesa non come sottovalutazione, sensibilità e capacità di porsi degli obiettivi) e aperto una strada al DE (pensare ad un nuovo lavoro possibile) e allo SB (farlo con piacere).

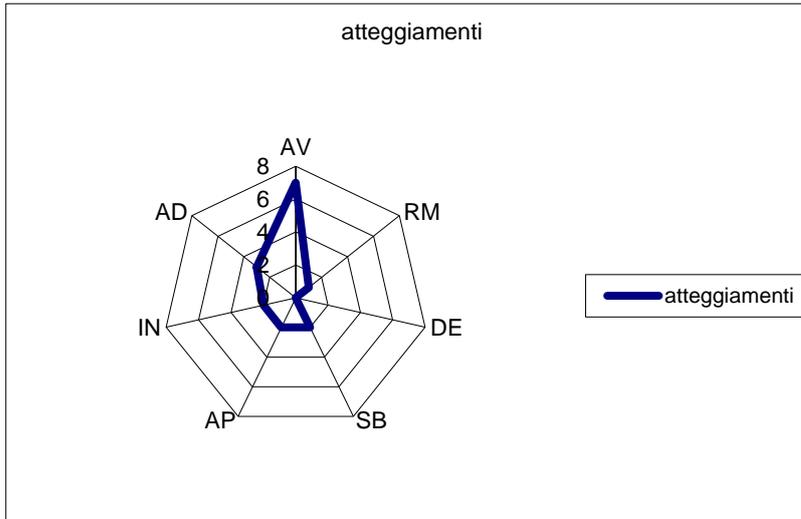
**COLLOQUIO DI ORIENTAMENTO**

**GABRIEL Z.**

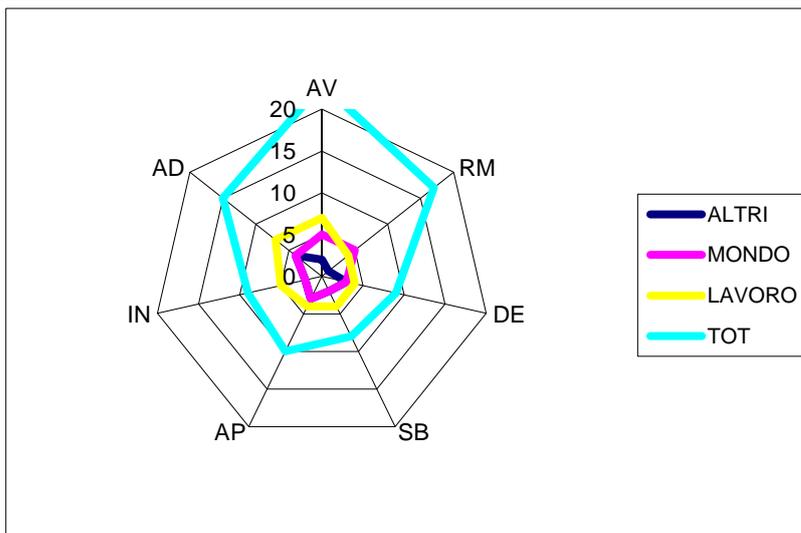
**ANNI 43**

**PROFESSIONE: OPERAIO GENERICO**

Questionario di analisi degli atteggiamenti professionali								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
atteggiamenti	7	1	0	2	2	2	3	17



Questionario di analisi dello stile di leadership								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
ALTRI	2	1	3	2	3	2	4	17
MONDO	5	5	3	2	3	2	4	24
LAVORO	7	4	4	4	4	5	7	35
TOT	23	17	9	8	10	9	15	76



## **PROFILO**

Gabriel è un operaio generico addetto all'assemblaggio di grandi elettrodomestici. Ha lavorato per diversi anni in un'azienda metalmeccanica e da circa dieci in quest'ultima. In mobilità da circa un anno.

## **INTERPRETAZIONE**

Gabriel è una persona che ha assolutamente bisogno di aprire la mente; troppo abituato a vivere nel suo piccolo mondo, al lavoro di sempre, non è in grado di concepire nuove strade. Ha però delle buone affinità interne e infatti a colloquio fa bella figura, dimostrandosi proattivo e disponibile. Non è un ambizioso, nel lavoro cerca stabilità e serenità, senza pretese, nemmeno economiche.

Non punterei a stravolgere il suo punto di vista, cercherei piuttosto di indirizzarlo a migliorarsi nel fare ciò che può, con tutti i suoi limiti. Professionalmente non ha molte chance, ma può trovare un lavoro in cui dare il meglio di sé privilegiando gli aspetti di clima e di contesto relazionale, essendo una persona che ha bisogno di questo.

## **ESITO DEL COLLOQUIO**

Premessa: ho incontrato Gabriel dopo che l'azienda in cui l'avevo inserito come stagionale l'ha lasciato a casa per mancato superamento del periodo di prova. Durante il colloquio abbiamo analizzato prevalentemente due aspetti:

- Perché gli recriminano di essere lento, soprattutto in termini di apprendimento e di spirito d'iniziativa;
- Perché non riesce ad accettare le critiche.

Gabriel è vagamente ossessivo, non riesce a prendere in considerazione un punto di vista che non sia il suo e si dispera nel cercare di capire il perché gli altri non lo percepiscano come lui è o crede di essere. Un primo passo è stato, attraverso una comunicazione gratificante, cercare di stabilizzarlo emotivamente dicendogli che io vedo in lui delle potenzialità e sono convinta della bontà delle sue intenzioni lavorative (la sua paura era infatti che io avessi perso fiducia in lui a causa del fallimento del rapporto di lavoro). Gli ho fatto anche dei complimenti espliciti per come ha saputo gestire altre situazioni.

Una volta ancorato a questa mia fiducia nei suoi confronti, però, ho cercato di spostarlo, attraverso una leadership organizzativa, a capire cosa fosse andato storto, impedendogli di intervenire continuamente e di ripetermi le stesse cose. Inoltre gli ho illustrato, attraverso la comunicazione dell'insegnamento, quali fossero le procedure in quella determinata azienda e il perché lui non fosse stato in grado di integrarsi in modo efficiente.

Attraverso la comunicazione dell'incoraggiamento ho poi cercato di riattivare in lui la voglia di fare, perché ho visto che era molto demotivato da quest'ultima esperienza.

Purtroppo si è allontanato sconcolato e piagnucolante, senza aver raccolto i miei tentativi di risollevarlo.

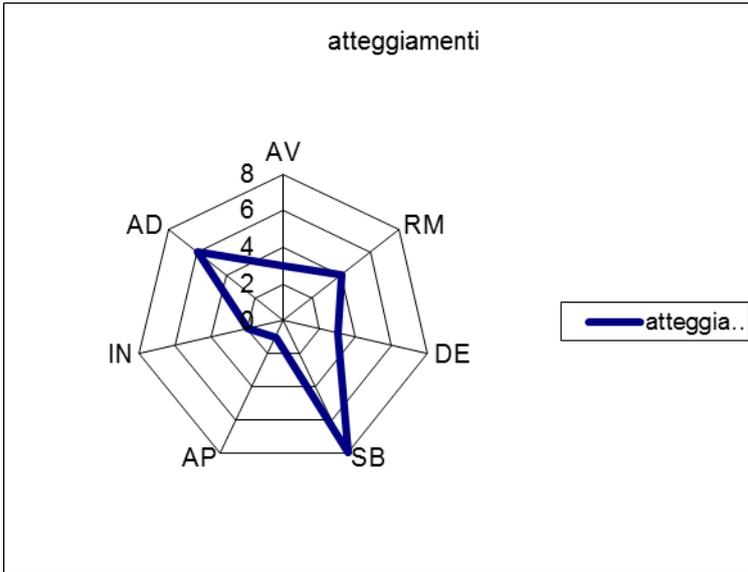
**COLLOQUIO DI ORIENTAMENTO**

**SONIA B.**

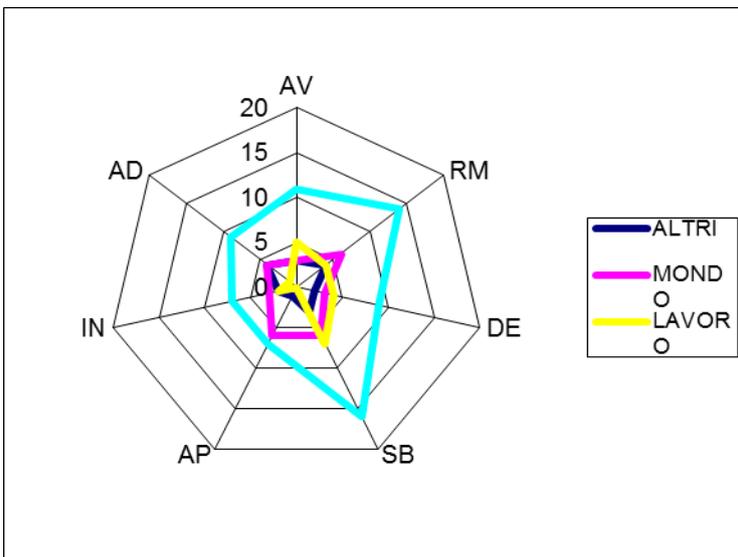
**ANNI 41**

**PROFESSIONE: IMPRENDITRICE**

Questionario di analisi degli atteggiamenti professionali								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
atteggiamenti	3	4	3	8	1	2	6	<b>27</b>



Questionario di analisi dello stile di leadership								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
ALTRI	3	4	2	3	1	2	4	19
MONDO	3	6	3	6	6	3	4	31
LAVORO	5	4	4	7	0	2	1	23
TOT	11	14	9	16	7	7	9	<b>73</b>



## **PROFILO**

Sonia ha ricoperto per diversi anni il ruolo di agente immobiliare e di commercio a partita IVA. Oggi è un'impreditrice; negli ultimi due anni ha gestito un'agenzia di servizi alla persona che ha dovuto chiudere. In questo momento è disoccupata.

## **INTERPRETAZIONE**

In questo momento in Sonia prevale la rabbia per essere stata costretta a chiudere la sua agenzia; insieme ad essa sono falliti in qualche modo anche i suoi sogni e si sente vittima di un'ingiustizia. Sostiene infatti che molte persone le hanno confermato che la sua idea imprenditoriale era buona e che solo a causa della crisi il progetto è fallito (sarà vero? Che spiegazione si è data? Cosa è andato storto?). Vedendo la punta sullo SB, come prima osservazione, cercherei di capire con quale organizzazione si è buttata in un'impresa simile, quali obiettivi si era posta e cos'ha fatto per raggiungerli. Volendole però dare più una prospettiva sul futuro che una lettura del passato, cercherei di lavorare sull'area AD-IN-AP e sul miglioramento delle relazioni interne di riconoscimento e dialogicità. Vuole rimanere nel settore dei servizi alla persona? Forse è il caso di aumentare l'attenzione verso l'altro, usando le sue grandi qualità di coinvolgimento emotivo e fusionalità in un secondo momento. Oppure, visto che le manca una spiccata parte avara, potrebbe pensare di dedicarsi ad attività similari ma come dipendente e non come imprenditrice (anche se ha una buona base RM).

Forse le manca il knowhow di base? Magari attraverso un'esperienza come dipendente può colmare il gap di competenze che l'hanno portata a dover chiudere la sua agenzia.

Ha davvero il tempo e la voglia di dedicarsi ad un'attività in proprio? O l'ha fatto solo per colmare qualche vuoto?

Il suo alto livello di disponibilità in termini di atteggiamento professionale perché non si traduce in una reale disponibilità sul lavoro? Forse non riesce a delegare abbastanza? Forse non si sa fidare? Chi sono i suoi collaboratori?

Sonia ha bisogno di tranquillizzazione, di essere spenta e sostenuta; ma ha anche bisogno di gratificazione perché in questo momento si sente sconfitta e l'affettività che aveva messo nella sua impresa è stata tradita. Allo stesso tempo però ha bisogno di una leadership organizzativa che la aiuti a mettere ordine nelle idee perché è come se lei si fosse buttata a capofitto in un'impresa senza fare bene i conti tra costi e benefici. Se intende proseguire nella strada dell'imprenditoria deve assolutamente verificare questo aspetto. È una persona motivata e con buone intuizioni, secondo me deve essere aiutata a indirizzare le energie e ottimizzare l'esperienza passata trasformandola in qualcosa di propositivo per il futuro.

In termini di leadership mi sposterai dunque dall'AV all'AP per portare lei dallo SB al RM, avendo prima esplorato la sua parte IN e AD.

La comunicazione che userei è di tipo dinamico con le sfumature della comunicazione educativa della tranquillizzazione, del sostegno e in parte del rimprovero.

## ESITO DEL COLLOQUIO

Il colloquio è durato circa 45'. Dopo una prima fase di esposizione in cui ho lasciato che Sonia mi raccontasse qualcosa di sé e del suo percorso professionale, abbiamo analizzato insieme il suo racconto.

Con una comunicazione piuttosto dinamica le ho dato degli esercizi da fare al momento con me, per esempio:

- Elencare gli aspetti positivi e negativi dei suoi precedenti lavori;
- Cercare di valutare cosa dei lavori del passato sarebbe ancora disposta a fare oggi;
- Degli aspetti che reputa negativi quali sono le motivazioni;
- Cosa secondo lei è andato storto del suo ultimo lavoro.

Mentre mi dava le risposte, ho cercato di farla riflettere sulla differenza di percezione tra quello che lei pensava e quello che invece sono dati di realtà, per esempio:

- Lei pensa di aver fatto tutto il possibile e di aver dedicato all'attività molto tempo, ma in realtà ci lavorava dalle 09.00 alle 15.00, ovvero quando non aveva i figli (si è mai visto un imprenditore part time?);
- Secondo lei l'idea era buona e innovativa, ma è rimasta fregata dalla crisi (ma non ha mai fatto una vera indagine di mercato prima di aprire l'agenzia e ha puntato ad un target di clienti troppo elitario proponendosi sul mercato con costi altissimi).

Un terzo del colloquio è servito per fare questa analisi e per arrivare ad una prima conclusione: sicuramente le mancano le doti organizzative e il senso di sacrificio per buttarsi in un'attività imprenditoriale, per cui le ho sconsigliato di intraprendere nuovi progetti simili a favore di un lavoro di tipo dipendente.

Il secondo step è stato quello di capire come orientarsi nel mercato del lavoro dipendente e sul prendere la mira di quello che davvero vuole fare:

- È davvero disponibile a contratti flessibili? Come può rifiutare l'idea di essere precaria se si propone per qualunque lavoro pur di lavorare un po'?
- Che cosa si aspetta? Le ho fatto alcuni esempi di offerte (citando tra l'altro alcune offerte reali di aziende dove lei ha portato il CV) e si è subito ricreduta rendendosi conto di non poter offrire quel tipo di disponibilità (pensava davvero che nei centri commerciali sotto Natale le offriranno un part time, magari al mattino??);
- A cosa dunque è disposta a rinunciare per lavorare?

Siamo così arrivate ad un primo punto fermo: per lavorare è necessario fare delle scelte e ogni scelta comporta una rinuncia: è pronta a sacrificare qualcosa della sua famiglia per dedicarsi a se stessa (visto che nel lavoro cerca una realizzazione personale)? E poi, un lavoro qualunque la gratificherebbe davvero? Io credo di no.

Sonia vuole tutto, vuole avere tempo per i figli, vuole lavorare da casa, vuole la sicurezza economica (ma poi ha ammesso, di fronte alle mie provocazioni, che in famiglia non hanno bisogno di soldi, è lei che vorrebbe sentirsi utile anche in questo senso) e vuole sentirsi realizzata. Per concludere le ho dato allora tre prospettive:

- Tornare a fare l'agente immobiliare/di commercio per cui ha delle buone competenze e l'atteggiamento professionale giusto; per fare questo deve però fare un investimento iniziale lavorando per esempio solo a provvigioni. Le ho detto che può sfruttare questo tempo per ricostruirsi una rete di contatti e per crearsi degli agganci, negoziando la parte economica con la possibilità di svolgere il lavoro alle sue condizioni (questo le permetterebbe per esempio di avere una gestione autonoma del tempo). Chissà che tra qualche mese, con un buon lavoro di semina (anche se a gratis) non possa tornare a dei buoni livelli? Se rinuncia a priori però perché non vede soddisfazioni economiche...
- Due: vuole il part time a tutti i costi: ok, deve negoziare sulla parte di aspettative ed essere disposta a svolgere un lavoro routinario e poco gratificante (ma non ce la fa, anche perché non è spinta da un reale bisogno, quindi scartiamo questa strada);
- Ultimo punto: se davvero non ha bisogno di lavorare perché non investire le proprie energie in qualcos'altro? Attività con i figli, corsi di formazione, attività di volontariato? Non ama stare a casa? Non per questo deve lavorare!

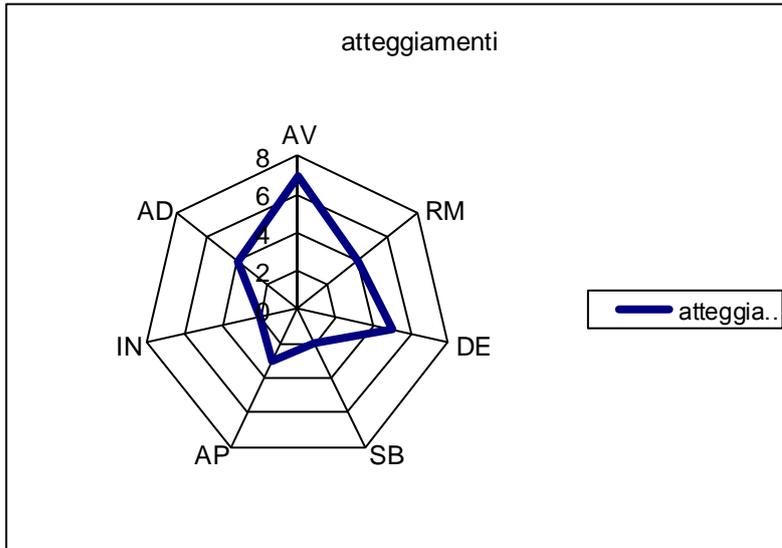
**COLLOQUIO DI ORIENTAMENTO**

**VERONICA R.**

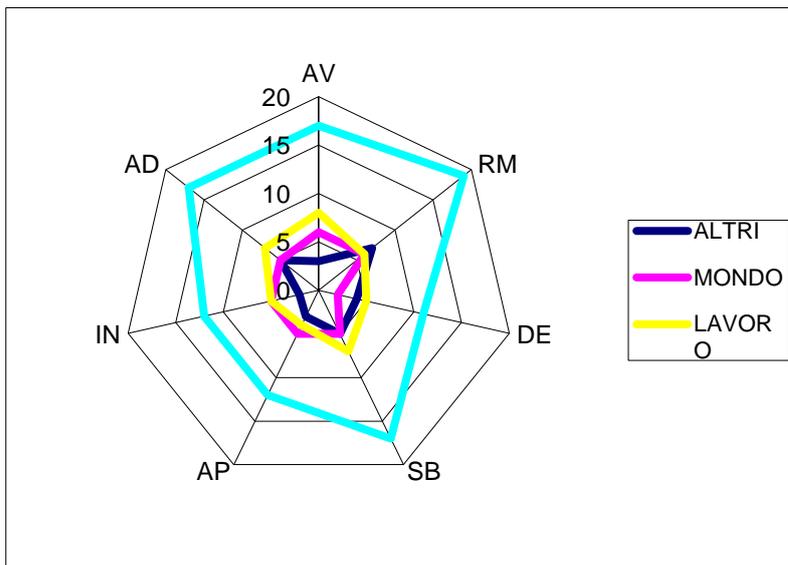
**ANNI 40**

**PROFESSIONE: RESPONSABILE COMMERCIALE**

Questionario di analisi degli atteggiamenti professionali								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
atteggiamenti	7	4	5	2	3	2	4	<b>27</b>



Questionario di analisi dello stile di leadership								
	AV	RM	DE	SB	AP	IN	AD	TOT
ALTRI	3	7	4	5	3	2	5	29
MONDO	6	6	2	5	5	5	5	34
LAVORO	8	6	5	7	4	5	7	42
TOT	17	19	11	17	12	12	17	<b>105</b>



## **PROFILO**

Veronica si è occupata per diversi anni di relazioni commerciali dell'estero utilizzando la lingua inglese e tedesca, ricoprendo prevalentemente il ruolo di interprete. Da un anno e mezzo è diventata invece Responsabile commerciale e Key Account.

## **INTERPRETAZIONE**

Veronica è una persona tendenzialmente avara-ruminante. Ha una buona compensazione sullo sballone che incide però più sulla sua vita privata che su quella professionale. Il suo atteggiamento è un po' quello del "tutto mi è dovuto", si sente arrivata, mentre, essendo in cassa integrazione, deve mettersi nella condizione di ripartire daccapo. Credo che di base abbia un problema di fiducia negli altri; pur avendo infatti buone potenzialità, vede fregature dappertutto, è molto sospettosa e disincantata. Con lei vorrei lavorare prevalentemente sull'umiltà e sull'avere fiducia e rispetto della professionalità altrui; deve imparare ad affidarsi perché in questo momento fare tutto da sola, come è abituata a fare, sarebbe poco produttivo. Meglio avere un network efficace per raggiungere i propri obiettivi. Inoltre credo che abbia bisogno di orientamento professionale classico: non si sa comportare, è irruenta e pedante e tende a sopravvalutarsi.

## **ESITO DEL COLLOQUIO**

Con lei ho utilizzato una comunicazione fortemente narrativa, è stato necessario spiegarle le cose più volte e da diversi punti di vista prima che lei accettasse quanto le veniva suggerito. Non ama le metafore e "il parlar chiaro" è fondamentale per entrare in relazione con lei, pur mantenendo un atteggiamento invisibile ed esercitando uno stile di leadership opportunistica, ovvero ascoltarla per buona parte del tempo facendole credere di aver capito tutto e poi riprendere con calma tutti i punti della conversazione rovesciando le sue convinzioni.

Il colloquio si è svolto quindi in due momenti: una prima fase di ascolto, in cui lei ha sfogato la rabbia e la delusione accumulati per il proprio datore di lavoro; è stato necessario lasciarle il tempo di raccontarmi tutta la storia, altrimenti non avrebbe ascoltato me e non avrebbe accettato i miei consigli perché "non sapevo come stavano le cose". In questa prima fase sono stata molto attenta ad interromperla solo quando pronunciava dei giudizi o tendeva a squalificare gli altri (soprattutto i suoi responsabili e in generale i selezionatori del personale che ha incontrato finora), facendole notare che, nella ricerca di un nuovo lavoro, mettersi nella posizione down di essere valutati è un passo fondamentale e lei deve esercitarsi molto su questo aspetto. È chiaro che è una persona molto attiva ed energica, ma non ha chiari i propri obiettivi e questo la porta a fare scelte affrettate (come l'ultima) inseguendo specchietti per le allodole (come la retribuzione), salvo poi arrabbiarsi moltissimo e scaricare la colpa sugli altri (in fondo sono loro che l'hanno scelta per una posizione che non era in grado di ricoprire e poi non le hanno dato la formazione e il supporto adeguati).

Nella seconda parte ho iniziato a gestire io il colloquio, sia tramite domande (perché hai cercato proprio quell'azienda? Cosa ti aspettavi da essa? In cosa ti senti tradita? Ti interessa ancora lavorare per loro? Perché vuoi tenere il piede in due scarpe? Se la priorità per te adesso è la famiglia, perché ti offendi se loro non ti hanno dato una promozione che secondo te ti era dovuta? Perché vuoi fare carriera a tutti i costi ma poi ammetti di non essere all'altezza del ruolo?). Abbiamo poi analizzato i suoi stili di comunicazione e l'ho più volte invitata a riformulare alcune frasi dicendole quali effetti potevano produrre sul selezionatore. Dopo

averle spiegato alcuni “trucchi” del processo di selezione che davano un senso alle richieste che le venivano fatte in sede di colloquio e che lei rifiutava a propri in quanto assurde (per es. sottoporsi ad alcuni test, iscriversi a LinkedIn, fare ricerche di mercato), ho conquistato la sua fiducia ed è stata disponibile a mettersi in una posizione down. In questa direzione le ho anche detto di fare i questionari che le avevo mandato e, anche se prontamente mi ha fatto notare che i aveva già fatti, l’ho invitata a farli di nuovo (fare senza replicare!).

Nel momento in cui si sentiva particolarmente attaccata reagiva dicendo che queste cose lei le ha già viste con Rossana e Lorenzo, anche io l’ho provocata chiedendole “se ne hai già parlato con altri e pensi di aver capito tutto perché sei venuta da me? Cosa cerchi in me? Ti interessa la mia provenienza dal settore? Allora adesso sta zitta un attimo che parlo io!”.

Non è stato facile, Veronica è molto provocatoria (ad alcune mie affermazioni ha reagito dicendo che la facevo ridere, che era assurdo, che nelle agenzie c’è personale impreparato e che la maggior parte del selezionatori, anche in azienda, sono incompetenti). Per ovviare a questo rischio di conflitto, le ho anche dato ragione, ma le ho ribadito che, a maggior ragione, lei deve sapersi muovere con astuzia (che non ha, è solo diffidente, che è diverso), selezionando a priori i settori o le aziende che le interessano, che non deve andare allo sbaraglio solo per dare fondo alla sua carica di rabbia attuale, ma deve calmarsi, parlare meno, rispondere solo alle domande che le vengono fatte, essere concisa ed efficace, non martoriare gli altri con i suoi racconti e le sue osservazioni che peraltro poco importano al selezionatore. Deve limitarsi ad essere una candidata, non pensare di essere la migliore. Se davvero è convinta di valere deve, con umiltà, mettersi nella posizione di essere valutata e dimostrare le proprie competenze sul campo.

Nonostante questa lunga conversazione, Veronica mi ha chiesto un altro incontro.

Nel secondo incontro abbiamo sviscerato alcune offerte di lavoro per cui si era candidata e analizzato insieme la sua performance nei colloqui. L’ho portata a comprendere come non abbia senso accettare un’offerta se non è pienamente convinta di volere quel lavoro, ma di gestire comunque il colloquio con disponibilità, lasciando intendere come, nel momento in cui l’azienda abbia inteso le sue richieste, sia possibile una collaborazione. Mi è sembrata più equilibrata e orientata al futuro, piuttosto che in preda alla rabbia come nel primo incontro; si è decisa a chiudere il capitolo con la sua azienda precedente (mentre prima aveva ancora la speranza di essere richiamata) per dedicarsi a nuove opportunità e questo la rende molto più efficace nella gestione dei colloqui di lavoro. Veronica ha dimostrato di aver svolto il compito che le avevo dato, ovvero di selezionare a monte le aziende che per lei avevano un buon appeal, investendo tempo nella manutenzione del suo profilo LinkedIn per crearsi dei contatti utili. Sono certa che il lavoro fatto finora, anche se non ha dato risultati immediati, porterà i suoi frutti nel breve periodo (6 mesi al massimo).



## RINGRAZIAMENTI

Ringrazio Lorenzo Barbagli per avermi sostenuto con professionalità, ma soprattutto con grande umanità, condividendo silenziosamente il suo dolore e la sua voglia di inneggiare alla vita.

Ringrazio Rossana Vanali che mi ha accompagnato come una sorella in questi anni di formazione, vedendomi crescere e diventare migliore.

Ringrazio il prof. Masini per aver ideato tutto questo e lo staff di Prepos che ne è l'anima.

Ringrazio i miei compagni di corso, tutti, simpatici e antipatici, perché mi hanno fatto sperimentare tutte le relazioni possibili... o quasi!

Ringrazio Adecco Italia Spa nelle persone di Stefano Moda e Sonia Speziani per aver creduto in questo progetto; sono certa che l'investimento fatto su di me porterà buoni risultati per tutti!

Ringrazio con tutto il cuore la mia collega e amica Chiara, perché lei sola sa cosa significhi gestire un progetto di partenariato, e Luisa: in loro mi rispecchio pienamente e umilmente le ringrazio per l'immensa fiducia che hanno in me.

Ringrazio mio marito per avermi comprato un computer nuovo senza il quale questa tesi non esisterebbe! Ma anche e soprattutto perché, in questo percorso di cambiamento, ha cercato di starmi dietro, talvolta inseguendomi o dribblando, altre volte aspettandomi e sostenendomi mentre arrancavo. Lo amo perché è un uomo buono, migliore di quanto egli stesso creda.

Ringrazio i miei bambini, Davide e Sofia, a cui questo lavoro ho dedicato, perché, anche se ho portato via loro tanto tempo, so che dopo questo percorso sarò una mamma migliore, o almeno la migliore possibile.

Ringrazio Anna per avermi messo sulla strada giusta; lei per prima mi ha fatto conoscere il counseling e ha alimentato la mia curiosità.

Un ringraziamento speciale va a me stessa, perché mi sono concessa questa opportunità, perché ho combattuto la stanchezza, perché ho superato momenti difficili, perché non ho avuto paura della paura di andare fino in fondo alla mia anima, perché ho saputo gioire delle gioie altrui ma anche sentire il loro dolore, perché ho abbassato la guardia per guardare gli altri negli occhi, perché ho imparato ad amare un po' di più e un po' meglio!

Alessia



## BIBLIOGRAFIA

- ANZIEU D., MARTIN J. Y., [1997 (ed. orig. 1986)]. *Dinamica dei piccoli gruppi*, Borla, Roma.
- ARCHER M., [2003] *Structure, Agency and the Internal Conversation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- ARTINI A., [2004], *I Leader Educativi*, Francoangeli, Milano.
- AVALLONE F., [2003]. *Psicologia del lavoro*, Carocci, Urbino.
- BAGNASCO C., CAVALLI A., BARBAGLI M., *Corso di sociologia*, IL Mulino, 1997, Bologna.
- BONAZZI G., *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, 1997, Milano.
- BOVONE L., ROVATI G., *Vivere in società. Tendenze della teoria sociologica contemporanea*, Liguori, Napoli, 2001.
- CAPRARA, G. V., [1995], *Big Five*, *Psicologia Contemporanea*, 1995, 131, 50-57
- CASTELLI C., VENINI L. (a cura di), *Psicologia dell'orientamento scolastico e professionale*, Milano, Franco Angeli, 1998.
- CAVALLI SFORZA L.L., *Geni, popoli e lingue*, Adelphi, Milano, 1996.
- CHARON R., *Narrative Medicine: A Model for Empathy, Reflection, Profession and Trust*, JAMA, 2001.
- CONTESSA G. (a cura di), *L'operatore cortocircuitato*, Clup, Milano, 1987.
- CONTESSA G., *L'operatore cortocircuitato: la "burning out syndrome" in Italia*, in *"Animazione sociale"*, (42-43), 1981-1982.
- CROZIER M., *Il fenomeno burocratico. Il significato della burocrazia nelle organizzazioni moderne*, ETASLIBRI, Sonzogno, 1969.
- DE MARCHI L., *Il solista*, Edizioni Interculturali, 2003, Roma.
- DEL RIO G., *Stress e lavoro nei servizi*, Urbino, Nis, 1990.
- DEPOLO M., *Psicologia delle organizzazioni*, IL Mulino, Bologna, 1998.
- DEPOLO, M. (1988), *Entrare nelle organizzazioni*. Il Mulino, Bologna.

DI FABIO A., Bilancio delle competenze e orientamento formativo, Giunti, Prato, 2002.

DIAMOND J., Armi, acciaio e malattie, Einaudi, Cles (Trento), 2000..

GARDNER H., *Formae mentis*, saggio sulla pluralità delle intelligenze, Milano, Feltrinelli tit. or. [1983], *Frame of Mind, The Theory of Multiple Intelligence*, N.Y., Basic Books, 1987.

KETS DE VRIES M.F.R., MINER D., [1992], *L'organizzazione nevrotica*, Milano, Cortina

KNOWLES, M.S. (1975) *Self-Directed Learning: A Guide for Learners & Teachers*. Cambridge Books, New York.

MAYER, R.J. (1991) *Personal Empowerment in organization development (OD)* in Piccardo, C. *Empowerment, strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

MORGAN G., *Images, le metafore dell'organizzazione*, FrancoAngeli, 1999.

MORIN E., *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2001.

PERT C.B., [ed.it. 2005], *Molecole di emozioni*, Tea, Milano.

PICCARDO, C. (1992) *Empowerment. Sviluppo & Organizzazione*.

PICCARDO, C., (1995), *Empowerment, strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

PROSHASKA J., NORCROSS J., DICLEMENTE C., [1994], *Changing for Good*, N.Y., Avon Books

QUAGLINO G., [1996]. *Psicodinamica della vita organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

RE S., *Mindfucking: come fottere la mente*, Cooper, 2003.

ROGERS C.R., *Terapia centrata sul cliente*, trad.it. *La nuova Italia*, SCandicci, Firenze, 1951.

SCOTT R. W., [1994]. *Le Organizzazioni*, Il Mulino, Imola.

SIMON H., *Il comportamento amministrativo*, Bologna, Il Mulino, 1958.

WATZLAVICK P., BEAVIN J. H., JACKSON D., [1971]. Pragmatica della comunicazione umana, Astrolabio, Roma.

#### **BIBLIOGRAFIA PREPOS**

AA.VV.. (a cura dello staff di Prevenire è Possibile) [2006], Dizionario essenziale di Counseling, ed. Prevenire è Possibile, Città di Castello.

BARBAGLI L. (a cura di) [2006], Counseling, qualità relazionale e stili di leadership: counseling, orientamento e classi, in collaborazione con la Provincia di Arezzo, ed. Prevenire è Possibile, Cerbara.

BARBAGLI L.(a cura di) [2005], Orientamento: prospettive e riflessioni sul progetto ORIENT.AR.CAS.2005, Provincia di Arezzo e Prevenire è Possibile, Arezzo.

BARBAGLI L., VANALI R., MASINI V. [2011; 2012 II<sup>a</sup> edizione], Semeiotica del Counseling Relazionale, Collana Ricerche della Libera Università del Counseling, Ed. Montag, Macerata.

MARTELLI M. (a cura di) [2005], Orientare: perché, n°15, Quaderni della Valtiberina, Liceo Città di Piero, Sansepolcro.

MASINI V. [1996], Dalla Classe al Gruppo, Provveditorato agli Studi di Terni.

MASINI V. [2000], Dalle emozioni ai sentimenti, Caltagirone, Prevenire è Possibile Ed.

MASINI V. [2001], La qualità educativa, relazionale e dell'apprendimento nella scuola, Prevenire è Possibile, Isernia.

MASINI V., GHERGHI R. [2010], La relazionalità attraverso la storia della filosofia: ermeneutica del Counseling Relazionale, la Bancarella, Piombino.

MASINI V., SCOTTO E. [1998], L'Artigianato Educativo e la Pedagogia dei Gruppi nella scuola, nella famiglia, nella comunità, Todi, Prevenire è Possibile Ed.

MASINI V.[1996], L'empatia nel gruppo di incontro, Caltagirone, Istituto di Sociologia Don Sturzo.

MASINI V., Leadership e impresa, in Pacchi S., Il nuovo concordato preventivo, ed. IPSOA.

MAZZONI E. (a cura di) [2005], Orientamento e Counseling a scuola, Provincia di Arezzo e Prevenire è Possibile, Arezzo.

MAZZONI E., BARBAGLI L., [2004] La dispersione e l'orientamento nell'obbligo formativo, Provincia di Arezzo e prevenire è Possibile, Prevenire è Possibile, Arezzo.