



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI MODENA E REGGIO EMILIA

## **Università e mondo del lavoro: il ruolo della psicologia e delle scienze sociali per costruire una comunità coesa**

Prolusione A.A. 2013-2014

Magnifico Rettore, Signor Presidente di Confindustria, Autorità tutte, Gentili Colleghe e Colleghi, Cari studenti, Signore e Signori.

Con questa mia prolusione cercherò di fornire elementi a supporto della necessità, non più derogabile, di “lavorare insieme” per capire come caratterizzare la relazione fra università e mondo del lavoro, al fine di affrontare in modo adeguato i rilevanti cambiamenti in atto in un momento in cui il futuro appare incerto. Un lavoro questo da fare insieme in un’ottica di comunità allargata, a prescindere dalle diverse appartenenze a realtà istituzionali e organizzative, dalla specificità disciplinare, dall’appartenenza dipartimentale, o dal fatto di essere imprenditori, amministratori della cosa pubblica piuttosto che *policy makers*. Una comunità dunque che va oltre la dimensione organizzativa e normativa.

Partirò da alcune considerazioni generali formulate in un’ottica inevitabilmente condizionata dal fatto che sono uno psicologo, cui è toccato in sorte di essere il primo psicologo sociale strutturato nella storia di questa nostra università di Modena e Reggio Emilia, dopo essere già stato, vent’anni fa, il primo psicologo sociale strutturato nella storia della ben più giovane Università di Trento.

E’ innegabile che le due realtà cui fa riferimento il titolo di questa prolusione – l’università e il mondo del lavoro (da intendersi in senso lato come mondo della produzione e dei servizi) - siano caratterizzate non solo da un rapporto di connessione, ma addirittura da una relazione di stretta interdipendenza. L’università prepara laureati con conoscenze e competenze da utilizzare nei vari settori e ambiti lavorativi per lo svolgimento di ruoli anche dirigenziali, il mondo della produzione e dei servizi fornisce posti di lavoro qualificati per i laureati di cui peraltro ha necessità. Un cambiamento prodotto all’interno di una delle due realtà si ripercuoterà inevitabilmente sull’altra e viceversa, con effetti di ricaduta nel medio-lungo termine sullo sviluppo del territorio. Questo vale sia per i processi formativi, sia anche per la ricerca.

Quali le forme più adeguate per “lavorare insieme”, cioè per concertare insieme le soluzioni più adeguate ai bisogni e problemi esistenti sia all’interno dell’università sia nella nostra realtà territoriale emiliana?

A questo proposito occorre ricordare che ognuno di noi ha in termini identitari molteplici appartenenze. La teoria dell'identità sociale (Tajfel, 1981), che è la teoria di riferimento usata dagli psicologi sociali per spiegare le relazioni che avvengono sulla base delle identità principali di cui disponiamo, ci insegna che i comportamenti sociali degli individui sono caratterizzati dall'agire per se stessi oppure dall'agire in favore del proprio gruppo. Nella condizione in cui si agisce per se stessi prevale l'interesse individuale. Vi sono tuttavia identità sociali, come l'appartenenza a un gruppo di ricerca o a un reparto di produzione, che sono molto importanti per le persone. In questo caso gli individui agiscono sulla base di queste identità, in modo da favorire o comunque cercare vantaggi per il proprio gruppo, sino al punto di arrivare, per farlo prevalere, ad un'aperta competizione con un altro o con altri gruppi.

Tradotto in esempi concreti, è facile prevedere gli esiti deleteri prodotti da una competizione (spontanea o indotta), o da conflitti esistenti fra gruppi disciplinari diversi, fra dipartimenti, fra settori di un'azienda o fra servizi di un ente pubblico. Nelle situazioni in cui le risorse scarseggiano si possono determinare situazioni in cui c'è chi riesce ad avvantaggiare il proprio gruppo (e di rimando se stesso) rispetto ad altri gruppi. Ma se in un ateneo alcuni dipartimenti "vanno bene" e altri no, l'Ateneo non può andare bene, e questo è tanto più vero alla luce delle recenti normative che valutano l'Ateneo su una serie di parametri oggettivi. Analoghi effetti si determineranno in una situazione aziendale: se il settore della produzione raggiunge delle eccellenze, ma il settore vendite o il magazzino "perdono dei colpi" l'azienda non può certo andare bene. A proposito della competizione, è utile ricordare che un elevato livello di fidelizzazione dei lavoratori, spesso ritenuto dalle aziende un obiettivo prioritario, può produrre un aumento della litigiosità e della competitività a livello sia interindividuale sia intergruppi.

Si può a ragione sostenere che i tempi della competizione come strumento per aumentare la produttività nei vari ambiti lavorativi sono tramontati. La competizione prefigura "di per sé" la condizione in cui c'è chi va bene e chi al contrario va meno bene o va male. La teoria dei giochi e, in particolare, il dilemma del prigioniero, ci hanno dimostrato che ci sono situazioni in cui cooperare è d'obbligo. Fortunatamente, mano a mano che gli anni passano la maggior parte delle persone impara ad accorgersi di quanto sia inutile, ma anche illogico e alienante essere individualisti e competitivi.

Ebbene, sono fermamente convinto che vi siano molteplici ragioni - sia negative, come l'attuale pesante crisi economica, sia positive, come la collocazione territoriale del nostro ateneo e i progetti finora realizzati in collaborazione con il mondo del lavoro e dei servizi - a sostegno della necessità di utilizzare tutte le strade possibili affinché il territorio abbia l'occasione per lavorare a progetti anche ambiziosi insieme ad Unimore. Non dimentichiamo che i grandi obiettivi, così come gli obiettivi sovraordinati, costringono a unire le forze e producono iniziative a cascata ed effetti positivi, come ad esempio, oltre ad una maggiore produttività, la qualità delle relazioni e un aumento del livello di benessere individuale, tutti fattori che si rinforzano reciprocamente.

Occorre dunque che nell'ambito delle varie comunità in cui si producono ed erogano, ad esempio, conoscenze e saperi, competenze, lavoro, servizi, si assumano i principi guida della collaborazione e della cooperazione, del dialogo, della partecipazione attiva e della qualità dell'ambiente, che significa qualità delle relazioni.

Cosa fare affinché la nostra Università e il mondo della produzione e dei servizi costruiscano in sinergia occasioni di azioni comuni? Vi sono diversi aspetti sui quali occorre soffermarsi a riflettere.

1. Un primo aspetto concerne la precarizzazione del lavoro, un dato estremamente allarmante. Non tanto e non solo per la percentuale altissima di giovani non occupati o disoccupati, ma per le implicazioni psicologiche ed esistenziali che la precarizzazione del lavoro comporta. Tutti noi nei vari passaggi cruciali della nostra vita ci siamo chiesti se ce l'avremmo fatta, se avevamo le capacità per farcela. Ebbene, nel momento attuale, per i giovani e per i nostri studenti è tutto davvero molto più difficile, perché il traguardo di una laurea, sogno sempre agognato per molti, non è più sinonimo di garanzia per ottenere un buon posto di lavoro.

Oltre a quello di fare ricerca, fra i compiti che dobbiamo assolvere, come Ateneo e come docenti, vi è certamente quello di far crescere i nostri studenti come persone, di fornire le conoscenze e le competenze necessarie per l'inserimento nel mondo del lavoro e di facilitare il più possibile gli sbocchi lavorativi attraverso un rapporto con il territorio. Questo rapporto rappresenta un punto di snodo cruciale e va creato con il trasferimento di conoscenze da caratterizzarsi anche come "costruzione sociale di conoscenza". Infatti, mentre chi opera "sul campo" connota questo trasferimento come "tecnologico", noi dobbiamo aver ben chiaro che c'è un trasferimento delle conoscenze nella misura in cui si riesce a costruire un linguaggio comune, basato sulla condivisione degli obiettivi e delle priorità necessari per costruire delle buone pratiche.

Un trasferimento dunque che si fonda sulla promozione dei processi partecipativi, sul fatto di individuare obiettivi comuni e di "parlare delle stesse cose". Questo percorso consente tra l'altro di superare i limiti della formazione universitaria e aziendale "a pacchetti preconfezionati", la cui caratteristica è quella di fare prima i piani formativi per poi applicarli. Strategie formative queste che presuppongono che la realtà e i modelli per interpretarla e comprenderla siano molto stabili e non soggetti al cambiamento. D'altra parte, è chiaro a tutti noi che per sapere cosa fare sul lavoro non è sufficiente ricordarsi bene tutto quello che si è studiato, né è spesso di grande aiuto quanto appreso nelle esperienze di stage.

Come sottolineato recentemente dagli autori che hanno contribuito al filone di studi sulla complessità e sulla necessità di nuove strategie formative, ciò che serve nel nostro Paese è "una nuova alleanza fra conoscenza e progettualità", che ha nella formazione le chiavi centrali per affrontare con contributi innovativi, con nuove idee e con passione le sfide che ci attendono. Occorre dunque tener conto che la formazione orientata alle specializzazioni e alla singole professionalizzazioni, che richiede inevitabilmente trasformazioni dei paradigmi e dei modi di pensare che caratterizzano le scienze dei nostri giorni, non è più adeguata ad affrontare le condizioni create dalla crisi, dallo sviluppo delle tecnologie e dalla globalizzazione.

2. Un secondo aspetto riguarda il fatto che per caratterizzarsi come comunità e non restare un semplice sistema o un aggregato sociale, qualunque organizzazione o sistema sociale deve sviluppare il “senso di comunità”. Con questa espressione ci si riferisce al sentire comune che deriva dal fatto di percepirsi simili agli altri, di riconoscere l’interdipendenza esistente nella soddisfazione dei bisogni, dalla volontà di mantenere tali legami perché essenziali da un punto di vista sia identitario sia strumentale, di condividere una “storia” comune.

Il termine “comunità” è inoltre da sempre ritenuto evocativo di una delle sue principali componenti, la partecipazione, intesa come il risultato della messa in rete di forze individuali e collettive. Come sostiene Amerio (2000), la partecipazione deve consentire il recupero del mondo individuale nell’ambito di una comunità di “relazioni” e non solo di “istituzioni”, concetto questo che implica il passaggio da una concezione del sociale fondata sul principio di prestazione a una che si basa sul principio di relazione e di interdipendenza.

Lo sviluppo di comunità si sostanzia non solo in un più diffuso miglioramento del profilo sociale ed economico di una comunità, quanto piuttosto nelle azioni finalizzate a realizzare un processo di crescita del suo capitale umano, per quanto attiene alla capacità dei singoli e dei gruppi di organizzarsi e reagire in modo adeguato al cambiamento. Secondo l’approccio macrofondato di Putnam (1993), il costrutto “capitale sociale” sostiene che la presenza di un tessuto associativo articolato e cooperativo aumenta la “fiducia generalizzata” tra gli individui, con effetti benefici sullo sviluppo economico del territorio e per l’intera collettività. Intendere il capitale sociale come bene comune significa dare rilievo a tutto il territorio, dove gli interessi individuali vengono superati dall’insieme di norme e valori che regolano i comportamenti e la convivenza fra gli individui che in esso vivono. Premessa di base questa per avviare un processo di *community building*.

Quali sono i grandi obiettivi cui tendere e i contenuti a connotazione psicologica e sociale da privilegiare per una comunità, per la nostra comunità rappresentata dal territorio in cui Unimore è inserita? Certamente la sostenibilità ambientale, la coesione e il dialogo sociale, la partecipazione responsabile, l’inclusione, la qualità dell’ambiente, che significa, come già precedentemente accennato, qualità delle relazioni. Inoltre, identificare nella *community building* un mezzo per aumentare la giustizia sociale, il benessere individuale e ridurre gli impatti negativi per i singoli individui e i gruppi sociali.

3. Vi sono poi altri temi molto rilevanti da considerare e affrontare. Ad esempio, il tema della speranza o del come ci si prefigura il proprio futuro, che concerne i giovani laureati e non laureati in attesa o alla ricerca di un primo lavoro, i disoccupati, i cassa-integrati. Questo della prospettiva temporale non può essere visto solo come un tema di ricerca, qualcosa da indagare, ma un problema da affrontare e risolvere, perché la paura di non trovare soluzione alle difficoltà anche gravi determinate dalla crisi attuale comporta rischi pesanti a livello sia personale sia sociale.

In assenza di risorse e con aspettative di realizzazioni di sé bloccate ci si chiude in se stessi, si utilizzano strategie di soluzione dei problemi a connotazione individualistica, si rinforzano atteggiamenti, stereotipi e pregiudizi negativi, aumenta la competitività e vanno in crisi i comportamenti altruistici. Le riflessioni di Amartya Sen sull'ingiustizia e sul benessere sostenibile richiamano il binomio speranza-fiducia. Il fatto che la speranza si crei sulla fiducia ci deve ancora una volta far riflettere sull'importanza e il valore dei concetti di comunità e di senso di comunità cui ho fatto poc'anzi riferimento. In sintesi, si può affermare che la comunità serve allo sviluppo e che lo sviluppo serve alla comunità.

4. Occorre un equilibrio fra la ricerca e la sua applicazione. Si è discusso non poco in un passato recente sul rischio dei finanziamenti per la ricerca e la didattica provenienti dalle imprese/aziende/industrie private, perché potrebbero porre l'università in una condizione di subordine limitandone l'autonomia. Nell'ottica che viene qui proposta di lavorare insieme per la comunità, questo è un falso problema, perché l'autonomia dell'università nello svolgimento dei propri compiti di ricerca avanzata e di formazione superiore non è in discussione. È dunque non solo utile ma necessario, se non fisiologico, collaborare in modo sinergico e cooperare con obiettivi sovraordinati in un'ottica di comunità allargata e competente.

Per essere competente e contribuire allo sviluppo della comunità più vasta rappresentata dal contesto territoriale in cui è inserita, una comunità deve avere la capacità di sviluppare letture critiche su se stessa, azione questa che richiede nel contempo il riconoscimento dei propri bisogni e la capacità di mobilitare le risorse umane, economiche e politiche per soddisfarli.

Questo approccio, che si fonda sul concetto di comunità competente, è utile anche per affrontare il rapporto/problema tra formazione e lavoro. Il *workplace learning* è una delle modalità esistenti, così come l'apprendistato può essere utilizzato come modalità per imparare a fare. L'opportunità di imparare sul posto di lavoro e acquisire qualifiche *on-the-job* richiede sia un'integrazione dello sviluppo individuale e dell'organizzazione ma anche il riconoscimento di quanto appreso sul campo, cioè una validazione delle competenze acquisite.

Quale dunque il contributo che la Psicologia e le Scienze sociali possono dare, attraverso la ricerca, la formazione e il confronto interdisciplinare, al mondo del lavoro, alla costruzione di comunità competenti e coese, ad un miglioramento della qualità della vita personale e lavorativa degli individui, al benessere collettivo?

Ognuno di noi porta con sé il proprio bagaglio di conoscenze e di competenze acquisite, che tuttavia non possono essere sempre applicate e utilizzate nei vari contesti in cui ci troviamo ad operare. A fronte anche degli imponenti cambiamenti culturali in atto, è infatti sempre più evidente la necessità di essere "attrezzati" per agire in situazioni/contesti/mondi che non conosciamo o non padroneggiamo.

Occorre pertanto ripensare le conoscenze, il saper fare e il saper essere rispetto ai vari ambienti e alle varie situazioni. Ed è soprattutto necessario tener conto che, se l'esperienza è sicuramente di aiuto nel sapersi muovere in contesti sconosciuti, non sempre essa è sufficiente per fronteggiare le difficoltà personali incontrate in tali contesti.

Se consideriamo l'obiettivo di integrare diversamente da come si è fatto finora l'università e il mondo del lavoro e dei servizi salvaguardando le rispettive autonomie, possiamo e dobbiamo tener conto del fatto che la psicologia offre molteplici ausili per aiutare a capire meglio i cambiamenti in atto nel mondo del lavoro, a prendere coscienza di cosa succede quando si ha paura del cambiamento, a come fronteggiarlo in modo adeguato, a come ristrutturare il proprio sé e la propria identità personale, sociale e professionale e, dunque, ad acquisire capacità di fronteggiare adeguatamente situazioni e condizioni mai esperite, che richiedono di fare i conti con l'adattabilità, la resilienza, il cercare di ristabilire lo stato di benessere.

Nella formazione occorre contribuire allo sviluppo delle competenze personali, psicosociali e relazionali e realizzare interventi di *empowerment* concentrati su tre obiettivi prioritari: promuovere l'autostima, fornire gli strumenti per aumentare le competenze, sviluppare la creatività per produrre e intraprendere cambiamenti. Un obiettivo di chi fa formazione, ma anche di chi sul lavoro ha a differenti livelli un ruolo di responsabilità nella gestione delle risorse umane, deve essere quello di dare un contributo per rendere le persone e i gruppi più *empowered* e per diminuire il livello di *learned helplessness*, una incapacità di affrontare eventi che caratterizza chi, esposto a continue e ripetute esperienze di insuccesso, apprende a non esercitare controllo sugli avvenimenti. L'intervento di *empowerment* "Punto di ascolto" attuato in forma sperimentale e offerto agli studenti di Scienze della formazione ha dato risultati significativi e può essere considerato un servizio che l'Ateneo potrebbe attivare fornendo agli studenti l'opportunità di accrescere il proprio *self empowerment*.

Circa gli ambiti lavorativi, come fa notare Sarchielli (2012), ci sono aspetti estremamente rilevanti da considerare, come ad esempio il fatto che i manager, i responsabili e i coordinatori, cioè gli agenti che incarnano l'organizzazione, assumono oggi un ruolo decisivo soprattutto in un contesto caratterizzato dalla complessità dei compiti e dall'ampia diversità delle persone che li svolgono, in quanto costituiscono il riferimento principale per lo sviluppo di un'interazione significativa. Nella condivisione di aspettative circa gli obblighi reciproci che una relazione di scambio deve comportare assume una rilevanza significativa il contratto psicologico tra individuo e organizzazione.

Fra le variabili che in riferimento al lavoro hanno connotazioni fortemente psicologiche e sociali mi limito qui a citarne alcune, quali la creazione di un legame con il lavoro, il recupero del tema del valore del lavoro e della sua attrattiva, le condotte di cittadinanza organizzativa, il livello di *commitment* e l'assunzione della responsabilità nello svolgimento dell'attività lavorativa, le ragioni per cui ci si deve impegnare, i processi decisionali e la percezione del rischio, l'ergonomia e i fattori umani (come ad esempio l'interazione persona-macchina/tecnologia), i tempi di lavoro, i climi lavorativi e la percezione di sostegno organizzativo, lo stile di coordinamento e di leadership, l'analisi organizzativa multidimensionale (AOM), uno strumento di lettura della realtà organizzativa che opera parallelamente fra le due direzioni della conoscenza e del cambiamento, contribuendo ad accrescere le competenze dell'individuo e del collettivo.

Un riferimento non eludibile è quello che concerne il *diversity management*, una strategia di gestione delle risorse umane sempre più utilizzata in ambito aziendale che considera la diversità come una risorsa da valorizzare, più che come un problema da risolvere. Tra i differenti elementi che questa strategia dovrà inevitabilmente prendere in considerazione vi è quello del rapporto interculturale e intergenerazionale sul lavoro. Lo spostamento progressivo dell'età del pensionamento dovuto anche all'aumento delle aspettative di vita metterà a contatto giovani lavoratori con valori, aspettative, linguaggi molto diversi e discordanti da quelli delle generazioni precedenti, con il rischio di attivazione di conflitti, stereotipi, pregiudizi negativi e di non valorizzazione delle esperienze e competenze a causa dell'età.

Un ultimo accenno è rivolto al rilevante fenomeno dell'immigrazione, dell'intercultura e dell'integrazione, tematiche oggetto degli studi e delle ricerche che facciamo nell'ambito del RIMILab, un centro di ricerca e interventi del Dipartimento di Educazione e Scienze umane. La sempre maggior presenza di lavoratori immigrati nelle aziende del nostro Paese e del nostro territorio richiede di individuare sia chiavi di lettura in grado di farci capire come si articolano i processi interculturali e intergruppi nei contesti di lavoro, sia i fattori che influiscono nel creare climi aziendali positivi, nel migliorare il sistema organizzativo e la soddisfazione sul lavoro. Come dimostra la ricerca che abbiamo realizzato in tre grosse aziende cooperative reggiane, i cui risultati sono stati pubblicati nel volume *Lavorare insieme* (Giovannini e Vezzali, 2012), questo approccio è rivelato estremamente utile per comprendere e gestire la complessa realtà degli ambiti lavorativi multiculturali.

Fra le scienze sociali, la psicologia sociale e di comunità sono quelle che maggiormente possono contribuire sia alle transazioni fra organizzazioni, gruppi e individui, sia allo sviluppo e valutazione degli interventi finalizzati ad aumentare le opportunità psicosociali degli individui. Crescita questa definita "accordo psicosociale", che consiste nell'incontro tra le aspettative/aspirazioni dell'individuo e le richieste /risorse ambientali disponibili nel territorio. Questo approccio interazionista è mutuato, oltre che dalla teoria generale dei sistemi, dalla *human ecology* e dalla psicologia ambientale e sociale, per le quali la comunità come sistema è qualcosa di più della somma delle sue parti.

Un dato è certo: non possiamo non gestire il cambiamento in atto, che pone richieste di formazione non tradizionale a fronte di un mutamento delle professioni e delle esigenze che provengono dal mondo del lavoro. Ci sono azioni che siamo forzati a fare, azioni che possiamo attivare e temi su cui riflettere, come ad esempio l'impegno dell'Università per quanto riguarda il *life long learning*, uno spazio su cui possiamo e dobbiamo a mio parere intervenire, in forza anche del fatto che possiamo contare nel supporto di un centro di eccellenza quale è il Centro e-learning di Ateneo (CEA).

Le scienze sociali sono dunque rilevanti quanto al contributo che possono dare al benessere e alla coesione della comunità. In particolare la psicologia ci aiuta, fra l'altro, ad imparare ad accettare i dati di realtà, ad agire nonostante i vincoli, ad accrescere l'autostima, a prendere coscienza che occorre lavorare su di sé per

aumentare il livello di *empowerment*. Per poter accettare il cambiamento e fronteggiarlo nell'ambito di una comunità coesa, caratterizzata da alto senso di appartenenza ed elevato grado di consistenza sociale, è necessario che si persegua come obiettivo la promozione del sostegno sociale alla comunità.

Tutti noi, insieme, possiamo dare un segnale forte di cambiamento sottolineando come sia indispensabile essere socialmente più consistenti per contribuire alla comprensione e al miglioramento del rapporto fra uomo e ambiente, facendo leva sulla competenza e la forza che le organizzazioni sociali e produttive hanno nel fornire sostegno agli individui. Una prospettiva psicosociale questa che richiede di porre l'accento non solo sull'individuo, sulle strutture sociali o sulle organizzazioni, ma sull'interazione tra i diversi livelli rappresentati dagli individui, dai gruppi, dai sistemi e dalle reti di sistemi esistenti nella nostra realtà territoriale emiliana.

Dino Giovannini