

Comprendere le esperienze professionali: temi e piste di lavoro per promuovere la partecipazione

di *Teresa Maria Sgaramella, Grazia Barbara Conti
e Lea Ferrari*

Un mondo del lavoro in continuo cambiamento: nuove prospettive e vulnerabilità

Il *mercato del lavoro*, secondo Osterman e Burton (2004), si caratterizza per l'interazione dinamica delle forze sociali, economiche e politiche che determinano il modo in cui il lavoro è organizzato e come la forza lavoro viene trattata. La complessità attuale richiede però di considerare anche altri elementi che impattano la vita lavorativa. Grazie al rapido evolversi della tecnologia stiamo assistendo ad una vera e propria rivoluzione come ci segnalano i nuovi termini entrati ormai a far parte del lessico quotidiano quali *industria 4.0*, *internet of things*, quarta rivoluzione industriale, operaio 4.0.

Analizzarne vantaggi e svantaggi, minacce ed opportunità ha aperto numerosi dibattiti e sollevato numerosi quesiti fra gli studiosi del settore e no, generando talvolta preoccupazione e allarmismo. Se da un lato c'è chi sostiene che, per esempio, l'introduzione dell'*Intelligenza Artificiale* nei contesti lavorativi può rappresentare una facilitazione allo svolgimento di numerose mansioni e processi lavorativi, vi sono anche studi che sostengono possa arrivare ad una vera e propria sostituzione della figura umana rendendo pressoché inutile la presenza dei lavoratori e delle lavoratrici (Bergvall-Kåreborn & Howcroft, 2014). D'altro canto, c'è anche chi prevede lo sviluppo di lavori sempre più ripetitivi e meno interessanti e che richiedono ai lavoratori e alle lavoratrici bassi livelli di competenza (Spencer, 2018). A ciò si aggiunge la velocità di invecchiamento delle competenze digitali

acquisite, intrinsecamente presente nell'evoluzione tecnologica che rischia di generare uno scarto incolmabile e pone in uno stato di perenne tensione e rincorsa.

Inoltre, il mondo del lavoro dal 2000 in poi, oltre a subire una variazione che segue il naturale flusso dell'evoluzione e del progresso, è stato segnato da due eventi globali:

1. la crisi globale finanziaria del 2008;
2. il Lockdown causato dalla diffusione del virus SARS-Covid 19.

Non possiamo non considerare però che questo processo di trasformazione sta generando anche *nuovi lavori e nuove modalità di lavoro* (lavori temporanei, lavoratori freelance o attività lavorative su piattaforme, che stanno sostituendo i lavori di un tempo di cui non c'è più bisogno perché spesso sono svolti dai vari supporti e strumenti tecnologici (Scully-Russ et al., 2020). In effetti, come emerge dalla letteratura, dal 2010 (Manykita et al., 2013) in poi vi è stata un'ampia diffusione di nuove figure professionali, dovuta a diversi fattori quali l'attrattiva verso il lavoro autonomo, l'avanzamento tecnologico e la crescente popolarità delle transazioni online (Scully-Russ et al., 2020). Fra gli aspetti positivi di queste nuove realtà lavorative vi sono una possibilità maggiore di scelta, di convenienza, una maggiore autonomia e flessibilità, ma anche una maggiore precarietà (Scully-Russ et al., 2020). Tale precarietà porta le persone a cambiare tipologia di contratto lavorativo, talvolta anche non in sequenza temporale, creando dei vuoti di reddito che molti lavoratori e lavoratrici hanno difficoltà ad affrontare (Bergvall-Kåreborn & Howcroft, 2013).

L'insieme dei fattori sopracitati e gli eventi che in questi ultimi dieci anni hanno avuto ripercussioni globali, tra cui spiccano la crisi globale finanziaria del 2008 e il Lockdown seguito alla diffusione del virus SARS-covid19, hanno alimentato la trasformazione del contesto lavorativo incrementandone l'imprevedibilità, l'incertezza e il continuo cambiamento. Ne consegue che i professionisti, che hanno a cuore lo sviluppo professionale e la qualità del lavoro, si ritrovano ad affrontare sfide di diversa natura e le complessità aumentano nei casi in cui la persona che si rivolge ai vari servizi dedicati, vive una situazione di vulnerabilità o affronta un complesso periodo di transizione.

Un esempio è il cambiamento che ha subito il concetto dello *spazio lavorativo*, negli ultimi decenni ed in particolar modo dopo la pandemia: se fino a qualche anno fa si parlava di *ufficio mobile* (Oldenburg, 1989) e di *ufficio domestico*, che facevano riferimento sia all'ambiente domestico che a

terzi luoghi in cui svolgere le proprie mansioni lavorative; oggi giorno si parla anche di *ufficio virtuale*, con cui si intende l'estensione dell'ambiente lavorativo anche agli spazi intermedi, dedicati, per esempio agli spostamenti (Aroles et al., 2019). Se lavorare in spazi scelti dalla persona può essere una forma di flessibilità organizzativa (Campbell & McDonald, 2009), può anche rappresentare una forma di lavoro estremo (Granter et al., 2015).

E se l'introduzione e l'avanzamento della tecnologia e della robotizzazione nei diversi ambiti lavorativi è un dato di fatto, un'altra certezza è che le maggiori difficoltà di fronte a questo mutamento sono vissute dalle persone che vivono una qualsivoglia situazione di vulnerabilità o un periodo di marcato cambiamento. In effetti, non può essere dato per scontato che ogni persona, ad esempio, disponga di una connessione di rete personale che facilita lo svolgimento del proprio lavoro in ambienti diversi dal tradizionale "ufficio", così come può essere rischioso dare per scontate che tutte le persone che sono in cerca di un nuovo lavoro abbiano dei propri dispositivi adeguati allo svolgimento di mansioni autonome o che presentino un livello di competenze tecnologiche adeguate. Inoltre, il rapido decadimento delle competenze tecnologiche acquisite rappresenta un ulteriore fattore di stress per chi già sperimenta altre precarietà. A questo riguardo l'acquisizione, lo sviluppo e il mantenimento delle competenze digitali è uno degli impegni più importanti che l'Europa ci invita a considerare. In particolare, il progetto Erasmus+CGC-DigiTrans, al quale partecipano gli autori di questo contributo insieme a gruppi di ricerca in Germania, Austria e Paesi Bassi, e ad esperti e professionisti dei settori dell'orientamento, della formazione continua e delle risorse umane, propone un metodo di orientamento innovativo che potrà essere utilizzato nella pratica per identificare i bisogni dei datori di lavoro e dei clienti; supportare lo sviluppo di percorsi di formazione digitale maggiormente in sintonia con le necessità rilevate; guidare la selezione dei percorsi che meglio rispondono alle necessità rilevate insieme ai diretti interessati e accompagnare il cliente lungo il percorso di formazione continua (<http://digitransformation.net/>.)

La letteratura, inoltre, ci conferma che le persone che più risentono dei cambiamenti dovuti alle crisi globali sono le fasce della popolazione più deboli, dai giovani agli anziani, da quelle culturalmente meno attrezzate a quelle che presentano problemi di salute e sperimentano condizioni di disabilità (Regional Office for Europe del World Health Organization, 2011).

Contesti lavorativi e vulnerabilità

Da quanto precedentemente esposto emerge l'urgenza di analizzare le difficoltà delle persone che vivono condizioni di vulnerabilità, o che affrontano un momento transitorio critico, e che sono in cerca di lavoro, ma anche le difficoltà e le sfide che affrontano professionisti come gli operatori del mercato del lavoro, i volontari e tutte quelle persone che forniscono sostegno a chi vive una situazione di vulnerabilità. Generalmente, vengono considerati *lavoratori e lavoratrici vulnerabili* quelle persone che entrano nel mondo del lavoro dopo un lungo periodo di disoccupazione associato ad altre condizioni come un basso livello di istruzione e problemi di natura psicosociale, fra cui un passato di abuso di sostanze o di detenzione, l'assenza di una fissa dimora, debiti, o con precaria salute fisica e/o mentale (Battilana et al., 2015; Audenaert et al., 2019). La combinazione di questi fattori rappresenta, in molti casi, causa di allontanamento o esclusione dal mondo lavorativo, innescando un processo che rende queste persone ancor più vulnerabili.

Come abbiamo precedentemente osservato, le condizioni di vulnerabilità possono essere di diversa natura. Se prendiamo ad esempio le persone con disabilità, come emerge da uno studio condotto da Kaye et al. (2011), uno dei maggiori problemi dell'inclusione lavorativa riguarda proprio il contesto con una *manca di consapevolezza* e di conoscenza sul tema disabilità, le difficoltà legate all'adattamento delle mansioni lavorative, la paura e le preoccupazioni circa i costi e le responsabilità legali.

Sempre in relazione al contesto una difficoltà a cui i lavoratori e le lavoratrici vulnerabili fanno fronte è la *stigmatizzazione*. Da uno studio che approfondisce il tema associato a condizioni di salute mentale di Ramírez-Vielma ed altri studiosi del 2023 si evince come l'impatto della stigmatizzazione e della discriminazione possono portare all'isolamento sociale, alla bassa autostima, alla riluttanza a cercare aiuto e al rifiuto sociale, conseguenze che sono vissute dalla persona in modo negativo anche più della propria condizione di salute mentale (Gronholm et al., 2017).

Le difficoltà sopracitate possono essere estese anche ad altre persone che vivono condizioni di vulnerabilità o che stanno affrontando un momento critico di transizione. In effetti, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) nel 2020 ha rivelato le continue iniquità nel mondo del lavoro in base a *fattori socioeconomici* (ad esempio, genere, etnia) e *fattori di vulnerabilità* (ad esempio, stato occupazionale, fase della carriera). Numerosi studi,

inoltre, dimostrano come, nei paesi occidentali, il COVID-19 abbia messo in evidenza le iniquità sul posto di lavoro legate al genere, al settore lavorativo, all'età e allo status di immigrato: lavoratori temporanei, le donne e i giovani sono stati i più colpiti dalla disoccupazione durante la pandemia (Blustein et al., 2020; Cloutier-Villeneuve, 2020; Kantamneni, 2020; Kramer & Kramer, 2020; ILO, 2020b).

Come emerso da quanto già argomentato precedentemente il tema dell'occupazione lavorativa delle persone che vivono in condizioni di vulnerabilità, o che stanno affrontando un momento di cambiamento, rappresenta una dei punti di debolezza del mondo lavorativo attuale, tuttavia è anche un argomento che è stato poco approfondito in letteratura poiché le ricerche e gli studi implementati sul tema dell'occupazione lavorativa si concentrano maggiormente sulle responsabilità individuali e poco su quelle organizzative e sociali (Roper et al., 2010; Ashley & Empson, 2013). Nonostante i pochi studi a riguardo, recenti contributi suggeriscono strategie efficaci nel favorire *l'inclusione lavorativa*. Ad esempio, Audenaert e colleghi, in uno studio condotto nel 2019 suggeriscono la suddivisione dei processi lavorativi in *piccole azioni*: in tal modo, le mansioni lavorative sarebbero più accessibili alle persone che sono state lontane dal mondo del lavoro per tanto tempo. Un'ulteriore strategia suggerisce di non ripristinare un ritorno alle condizioni lavorative pre-pandemia e precrisi finanziaria, quanto piuttosto cercare strategie efficaci per avviare un processo di cambiamento di quelle politiche e pratiche lavorative che favoriscono l'esclusione e l'impoverimento di lavoratori e lavoratrici vulnerabili (Blustein et al., 2020).

Sostenibilità: una strada verso il lavoro dignitoso

L'attenzione alla costruzione di ambienti lavorativi equi e alla promozione di un *lavoro dignitoso* è d'interesse internazionale. Gli obiettivi dell'Agenda 2030 sono un esempio concreto del crescente interesse nei confronti della costruzione di contesti lavorativi che mirano ad un lavoro dignitoso e sostenibile. Di fatto, i 17 obiettivi dell'Agenda forniscono un quadro per affrontare le numerose sfide future, comprese quelle nel mondo del lavoro. Pertanto, promuovere un modello che adotta una prospettiva ad ampio spettro e che tiene conto delle esigenze del lavoratore e della lavoratrice, ma anche dell'ambiente e della società è una necessità.

Nell'ambito dei contesti lavorativi, la *sostenibilità* viene spesso citata come "3P" (*Profitto, Pianeta, Persone*), "3E" (*Economia, Ambiente, Equità*), "Triple Bottom Line" (Economica, Ambientale, Sociale). Rappresenta, dunque, l'insieme di pratiche e politiche lavorative volte a promuovere contesti di lavoro equi, poiché affronta le problematiche economiche e le questioni ambientali e sociali complesse, dinamiche ed interconnesse con i nuovi modi di pensare e pianificare i contesti lavorativi (Buller & McEvoy, 2016; Epstein & Buhovac, 2014; Lawler & Worley, 2011; Mohrman, Shani, & McCracken, 2012; Porter & Derry, 2012).

L'importanza del lavoro dignitoso nel raggiungimento dello sviluppo sostenibile è evidenziata dall'obiettivo 8 dell'Agenda 2030 che mira a "*promuovere una crescita economica sostenuta, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti*". Nello specifico, l'obiettivo 8 si propone di assicurare un'occupazione dignitosa a tutti i lavoratori e le lavoratrici che presentano condizioni di vulnerabilità riferite al genere, all'età, al livello di istruzione, allo status di immigrato e a disabilità. Il perseguimento della giustizia sociale per garantire un lavoro dignitoso è uno dei valori base anche dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), agenzia delle Nazioni Unite specializzata sui temi del lavoro e della politica sociale. Se la promozione del lavoro dignitoso e dei contesti di lavoro sostenibili rappresentano temi caldi affrontati dalle varie organizzazioni internazionali, anche dal punto di vista psicologico appare cruciale prestare attenzione alle percezioni delle persone e al significato che attribuiscono al lavoro. Nella loro definizione di lavoro dignitoso emergono: *Opportunità di lavoro; Guadagni adeguati e lavoro produttivo; orario di lavoro dignitoso; Possibilità di coniugare lavoro, famiglia e vita personale; Lavori che dovrebbe essere aboliti; Stabilità e sicurezza del lavoro; Pari opportunità e trattamento nel mondo del lavoro; Ambiente di lavoro sicuro; sicurezza sociale; Dialogo sociale, rappresentanza dei datori di lavoro e dei lavoratori*. Gli studi condotti nell'ambito della psicologia del lavoro portano inoltre al centro dell'attenzione in modo specifico: *Condizioni di lavoro fisiche e interpersonali sicure (ad es. assenza di abusi fisici, mentali o emotivi), Orari che consentono tempo libero e riposo adeguato, Valori organizzativi che integrano i valori familiari e sociali, Accesso a cure sanitarie adeguate*. Riflessioni più articolate su questo tema sono proposte nel contesto dell'approfondimento sull'autodeterminazione.

I diversi modelli proposti e messi a confronto pongono il focus su alcune dimensioni e sul loro ruolo nella promozione del benessere della persona,

della comunità e dell'ambiente (Masdonati, Massoudi, Blustein, & Duffy, 2022). Se da un lato la promozione del lavoro dignitoso e dei contesti di lavoro sostenibili rappresentano temi caldi per le varie organizzazioni internazionali, è cruciale portarle nell'analisi dell'esperienza delle persone nei contesti di lavoro e nella ricerca del significato che attribuiscono al loro lavoro.

Le riflessioni che guidano l'analisi che segue, in un'ottica positiva e costruttiva tengono conto degli elementi delle prospettive sin qui introdotte. Propongono, quindi, strumenti teoricamente fondati nell'intento di fornire supporto a professionisti e operatori del mercato del lavoro, ai volontari e a tutti coloro che a vario titolo sono interessati a supportare e facilitare coloro che vivono in una situazione di vulnerabilità o stanno affrontando un complesso periodo di transizione lavorativa.

Comprendere le esperienze nei contesti di lavoro: prospettive di riferimento

Per comprendere le esperienze lavorative è necessario analizzare i processi che si innescano, raccogliere informazioni dettagliate e condurre un'analisi sistemica di un lavoro (Maureret al., 2003; McIntire et al., 1995; Landau & Rohmert, 2017). Fin dalle sue origini la procedura conosciuta comunemente con il nome di *Analisi del Lavoro* è stata utilizzata per raccogliere informazioni riguardanti principalmente il lavoro e dunque descrivere le mansioni e attività che consentono il raggiungimento degli obiettivi di un lavoratore in uno specifico ambiente (McIntire, Bucklan, & Scott, 1995). In tempi più recenti ha avuto un ruolo di fondamentale importanza nella comprensione dei punti di forza e vulnerabilità di lavoratori e lavoratrici, spostando il focus più sulla persona. Nello specifico ha favorito la descrizione di conoscenze, competenze, abilità e di altre caratteristiche (KSAOs; *Knowledge, Skills, Ability and Other characteristics*) utili per raggiungere gli obiettivi strategici in ambito lavorativo (Brannick & Levine, 2002). Di fatto, adottare un approccio che si concentri sulle caratteristiche della persona permette di approfondire non solo quelle che sono le sue capacità e le abilità, ma anche le sue preferenze favorendo la centralità della persona nell'orientamento della carriera.

Dai vari studi presi in considerazione, le prospettive che aiutano a descrivere un lavoro possono essere riassunte in tre categorie principali: (1)

Attività ed abilità ad esse associate; (2) Risorse psicologiche del singolo; e (3) Condizioni e scelte che caratterizzano il contesto lavorativo. Ciascuna di esse verrà di seguito approfondita.

Analisi del lavoro orientata alle attività ed alle abilità ad esse associate

La prima prospettiva che prenderemo in considerazione pone il focus sulle *attività* (Fig,1), le responsabilità, le funzioni ed i compiti che una determinata mansione lavorativa richiede. Con *funzioni* si intende l'insieme di azioni collegate tra loro che permettono di portare a termine un obiettivo lavorativo (es. *analizzare i dati finanziari*). Con *compiti*, invece, ci si riferisce alle azioni da eseguire per portare a termine una determinata funzione (es. *aggiornare archivi*).

Una strategia, per descrivere ulteriormente il lavoro e identificare le competenze e le conoscenze richieste, consiste nel suddividere una funzione lavorativa in compiti tenendo conto dell'azione da mettere in atto, dello scopo e degli strumenti utilizzati.

Un'attenta analisi del lavoro orientata alle attività pone il focus anche sulla descrizione delle abilità e delle capacità richieste per lo svolgimento di una determinata attività. Le *abilità* si manifestano in una serie di comportamenti osservabili che chi lavora attiva quando esegue un compito specifico. Generalmente, si tratta di prestazioni che si acquisiscono e si perfezionano con la prassi e l'esperienza lavorativa (es. *abilità nel ricercare strategie risolutive per affrontare una situazione problematica*). Le *capacità*, invece, si riferiscono alle componenti fisiche e cognitive richieste per svolgere un determinato compito (es. *capacità di distinguere i colori*).

Inoltre, vi possono essere caratteristiche su cui sarebbe bene soffermarsi per analizzare il lavoro con focus sulle attività, ad esempio ci si potrebbe soffermare a porre attenzione su *aspetti di natura psicologica* che influenzano la prestazione lavorativa come gli interessi, la motivazione, gli atteggiamenti e le dimensioni personalologiche che i lavoratori e le lavoratrici dovrebbero possedere per adattarsi in modo soddisfacente alle condizioni lavorative.

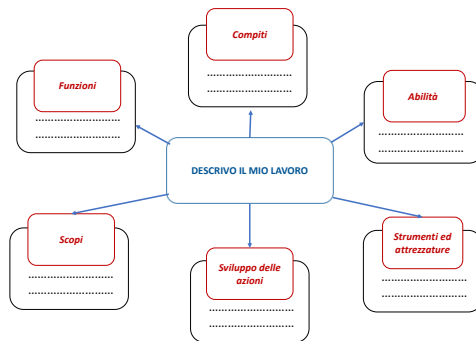


Fig. 1 Analisi del lavoro orientata alle attività e alle abilità ad esso associate

Di seguito si riportano alcuni esempi di risposte di persone a cui sono state proposte delle interviste in tal senso.

Alcuni esempi: Compiti e funzioni

MR è una donna di 36 anni che fornisce la sua descrizione della funzione professionale come segue.

“Lavoro nel reparto che riguarda la vendita degli smartphone all’interno del punto vendita. Nello specifico mi occupo di tenere i contatti con i fornitori ed aggiornare gli ordini quando necessario. Mi occupo anche di organizzare la disposizione dei prodotti negli spazi riservati alla sezione. Durante la mia giornata di lavoro coordino e gestisco le turnazioni dei dipendenti che lavorano in questo reparto”.

La funzione professionale descritta da MR, “gestire un reparto in un punto vendita” è composta da una serie di azioni collegate fra loro: *tenere i contatti con i fornitori, gestire la disposizione dei prodotti nel punto vendita e le turnazioni dei dipendenti.*

FM è un uomo di 48 anni e si occupa della manutenzione dei campi da tennis di un grande complesso. Di seguito la sua descrizione dei suoi compiti professionali.

"Uno dei miei compiti è concimare il campo da tennis per avere l'erba buona, irrigando utilizzando un trattore e dei fertilizzanti chimici"

All'interno della risposta possiamo trovare diverse informazioni circa *l'azione* (concimo), *l'oggetto* (il terreno del campo), *l'obiettivo* (per avere erba buona).

Analisi del lavoro orientata alle risorse psicologiche del singolo

L'analisi del lavoro può essere effettuata anche ponendo il focus sulle caratteristiche della singola persona. Mettendo in atto tale processo si ottengono informazioni sugli aspetti di un individuo che ricopre una specifica posizione: in genere questo tipo di analisi si utilizza per adattare un lavoro alle esigenze e alle competenze di una persona specifica.

In letteratura diversi autori hanno individuato le risorse da analizzare in tal senso (Buller & McEvoy, 2016; Charlersorth et al., 2014; Morgerson & Humprey 2016). In linea anche con le Life Skills individuate dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (WHO, 1994) le competenze e le caratteristiche più approfondite riguardano:

- *Autonomia e decisionalità*: La capacità di lavorare e di prendere decisioni in modo autonomo può essere approfondita facendo riferimento all'organizzazione e pianificazione delle diverse attività lavorative e dei compiti richiesti al lavoratore e alla lavoratrice per lo svolgimento di un determinato lavoro.
- *Complessità del lavoro*: Porre il focus sulla varietà di compiti richiesti, sul carico che deriva da una determinata mansione e sul controllo richiesto per un ruolo specifico.
- *Relazionarsi con altri*: Per alcuni ruoli è fondamentale la comprensione del cliente per soddisfarne esigenze e richieste. Più in generale si fa riferimento alla descrizione della capacità di comunicare, in forma scritta e verbale con colleghi e superiori.
- *Elaborazione delle informazioni*: Monitorare diverse attività contemporaneamente, rielaborare informazioni in modo personale per portare a termine un compito.
- *Risoluzione dei problemi*: Ci si riferisce alle capacità risolutive e al pensiero creativo del lavoratore e della lavoratrice per risolvere problemi in modo innovativo, per sviluppare idee o soluzioni uniche.
- *Orientare le azioni lavorative verso i risultati*: Si pone, dunque, il focus sulla possibilità di eseguire i compiti e le attività lavorative

dall'inizio alla fine e di avere, dunque, la possibilità di completare la parte di lavoro già iniziata.

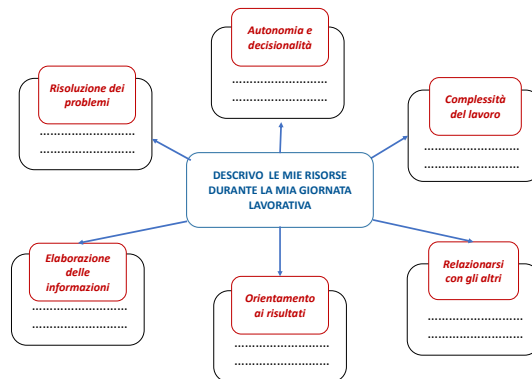


Fig. 2 Analisi del lavoro orientata alle risorse del singolo

Alcuni esempi: Relazionarsi con gli altri, autonomia e decisionalità

LM risponde alla stimolazione evidenziando tipi e frequenza delle interazioni e il loro ruolo nel supportare e facilitare le attività.

"Si tratta di un ambiente molto diversificato. Posso interagire con gli altri lavoratori, ma a volte, anche se non spesso, anche con i manager, che effettivamente ci incontrano di tanto in tanto. Molte persone partecipano alle attività del centro congressi. Spesso vado a "spiare" per sentire di cosa stanno parlando, scoperte importanti ma anche la paranoia di alcuni ricercatori. Soddisfa la mia curiosità, anche se le persone con cui ho più spesso a che fare sono poche e sempre le stesse."

Nella situazione descritta da LM le interazioni nel contesto lavorativo coinvolgono principalmente i membri del personale, sebbene abbia brevi contatti con persone provenienti da diverse realtà. Dalle sue parole emerge anche una certa soddisfazione.

AR è una giovane donna di 23 anni, che lavora come baby-sitter. Nella sua risposta pone il focus sulla flessibilità lavorativa e come questa incide sull'organizzazione della sua vita quotidiana.

“Le due bambine di cui mi occupo sono molto piccole e spesso stanno male. Succede spesso che vengo contattata per andare a casa loro sul momento per permettere ai genitori di andare al lavoro. Spesso, dunque non organizzo altri impegni personali o mi ritrovo a modificare i miei piani. Molte volte, inoltre, considerando che lavoro con bambine piccole che stanno spesso si ammalano, mi ritrovo a stare male. Preferirei svolgere il lavoro in condizioni che non rendano la mia salute precaria e che mi permettano di organizzare anche gli altri aspetti della mia vita.”

L'esperienza condivisa da AR suggerisce una riflessione su quanto, talvolta svolgere un lavoro che richiede flessibilità può influire sulla pianificazione della quotidianità.

Analisi del lavoro orientata alle condizioni ed alle scelte che caratterizzano il contesto lavorativo

Un ulteriore modo per svolgere l'analisi del lavoro è porre il focus sulle caratteristiche del *contesto* (Fig. 3). Adottando questa prospettiva si analizza come le variabili contestuali influenzano il modo in cui il lavoro viene svolto e come tali variabili condizionano il modo in cui il lavoratore o la lavoratrice percepisce l'ambiente lavorativo. Buller e McEvoy in un contributo del 2016 pongono il focus sulle caratteristiche del contesto più rilevanti:

- *Condizioni ambientali*: Si fa riferimento a tutte le caratteristiche di sicurezza ed ergonomiche, quali l'esposizione ai rumori, gli sbalzi di temperatura, le condizioni metereologiche avverse, sostanze o materiali pericolosi e presenza di strumentazioni ergonomiche.
- *Competenze digitali richieste*: L'alfabetizzazione digitale è un'abilità centrale nel quadro delle competenze del XXI secolo, riguarda l'insieme delle conoscenze, delle competenze, degli atteggiamenti e dei valori. Comporta l'uso sicuro, critico, efficace, efficiente, appropriato, flessibile, etico e ponderato delle TIC e dei media, degli strumenti e delle piattaforme digitali (Martínez-Bravo et al., 2021, 92).
- *Opportunità di sviluppo professionale e personale*: Si pone il focus alle possibilità di crescita professionale nel contesto aziendale e alle possibilità che questo offre per partecipare ad attività di formazione ed aggiornamento.

- *Interazioni e relazioni*: Si pone attenzione sulla presenza o meno di supporti, sui contatti con persone esterne al contesto specifico, alle interazioni con altre figure professionali e alla durata e frequenza di persone incontrate.
- *Partecipazione nella gestione delle attività*: Un fattore che contribuisce alla percezione del contesto lavorativo riguarda la possibilità di poter esprimere il proprio pensiero circa la scelta delle persone con cui condividere l'ambiente di lavoro, l'essere informati su quanto accade nel contesto.
- *Bilancio lavoro famiglia*: Ci si riferisce agli orari di lavoro che facilitano o meno a conciliare gli impegni personali come quelli familiari, incluso il coinvolgimento nel fine settimana.
- *Scelte etiche*: Uno dei fattori contestuali che influenza la percezione dell'ambiente lavorativo riguarda le scelte aziendali dal punto di vista socioculturale, come garanzie per la sicurezza delle persone, il rispetto del codice etico di condotta e trasparenza, le misure adottate per favorire l'inclusione di genere, che riguarda l'origine etnica e l'età del lavoratore e della lavoratrice.

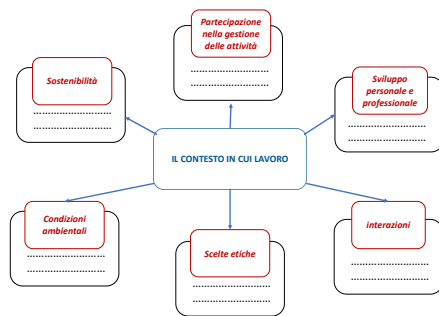


Fig.3 Analisi del lavoro orientata alle condizioni ed alle scelte che condizionano il contesto lavorativo

Alcuni esempi: Intenzionalità e comportamenti proattivi

Nell'esempio che segue, ritroviamo le riflessioni di LM sui diversi aspetti del suo contesto lavorativo e sulle possibili azioni che potrebbero derivare da tali riflessioni.

“Potrei chiedere un colloquio con il responsabile del personale e proporre alcune attività per migliorare l'uso del parco. Potrei occuparmi di esse lavorando ore extra e venendo pagato per esse. Posso offrirmi volontario per monitorare l'uso di acqua ed energia e introdurre possibili cambiamenti per controllarli. Forse posso trovare un corso per imparare come farlo. Facendo diventare queste attività regolari e non solo occasionali, potrei almeno guadagnare di più, anche se non raggiungerò il mio obiettivo di essere assunto a tempo pieno. E questo potrebbe diventare utile non solo per me. La signora con disabilità potrebbe guadagnare qualcosa facendo un lavoro più piacevole e meno impegnativo con i bambini, anziché sforzarsi fisicamente.”

L'attività proposta ha contribuito a sviluppare la riflessività e il pensiero critico di LM che è stato stimolato a co-costruire nuovi significati che, come evidenziato dalle azioni proposte a vantaggio di una collega, richiamano e affrontano anche questioni e obiettivi in linea con le proposte dell'Agenda 2030.

Comprendere l'esperienza di lavoro e promuovere la partecipazione

Costruire contesti di lavoro sostenibili che favoriscono una partecipazione attiva di persone che vivono una situazione di vulnerabilità o che affrontano un periodo transitorio complesso, in linea con l'obiettivo 8 dell'Agenda 2030 (*lavoro dignitoso e crescita economica*) richiede di eliminare le discriminazioni e garantire a tutte le persone opportunità eque nell'ambiente di lavoro.

Una Analisi del Lavoro Integrata (ALI) con focus sulle attività, sulle risorse psicologiche della persona e sul contesto può permettere innanzitutto di raccogliere e mappare le informazioni integrando le diverse prospettive. Uno studio condotto nel 2007 in cui Joss approfondisce la terapia occupazionale e l'ALI, conferma che un'attenta analisi del lavoro rappresenta il primo passo grazie al quale il professionista familiarizza con

le richieste poste dal contesto e favorisce l'identificazione delle competenze necessarie per lo svolgimento del lavoro.

Inoltre, l'Analisi del Lavoro consente di concentrarsi sugli aspetti contestuali che possono aumentare la probabilità di sperimentare un lavoro dignitoso (Sgaramella & Ferrari, 2019). Inoltre, dalla letteratura emerge che, chi si percepisce con un'immagine positiva ha un atteggiamento più proattivo nel contesto lavorativo e le persone che affrontano barriere sociali ed economiche, invece, hanno una bassa autostima (Martin, & Honig 2020).

Alcune dimensioni inoltre possono risultare particolarmente significative per le persone che affrontano specifiche sfide e criticità. Ad esempio, uno studio recente (Lynch et al., 2020) che indaga l'utilizzo dell'Analisi del Lavoro per l'inclusione lavorativa di persone con disabilità rende saliente l'importanza di approfondire i seguenti fattori:

- Condizioni di lavoro (orari, e il profitto finanziario).
- Compiti, fasi del lavoro, incluse le pause.
- Composizione fisica, sociale e culturale del luogo di lavoro, correlati alle preferenze del lavoratore e della lavoratrice.
- Parametri di sicurezza e salute da rispettare o modellare sulle caratteristiche della persona.
- Disponibilità di supporto, sia da parte del datore che del personale dell'organizzazione per: inserimento lavorativo, formazione, supervisione e risoluzione di problemi.

Possiamo quindi ritenere che un'*analisi del lavoro integrata* può favorire un atteggiamento proattivo rispetto alle azioni intraprese, pianificate o da introdurre per un lavoro di qualità. Uno strumento e una procedura basati su un uso consolidato, e spesso proposto con l'obiettivo di ampliare la conoscenza del mondo del lavoro, può trovare nuova vitalità, fondamenti in linea con i più recenti orientamenti teorici, e orientarsi alla *sostenibilità* e *partecipazione lavorativa* per tutte e tutti. Rappresenta, quindi, una risorsa per costruire il proprio futuro in un contesto che cambia e per attivare cambiamenti nei contesti e dare un ruolo attivo alla persona.

Spunti operativi

In un'ottica che prende in considerazione gli obiettivi dell'Agenda 2030 e che considera i cambiamenti che hanno caratterizzato il mondo del lavoro, si propone un'analisi del lavoro che si basa sulla sostenibilità e sul contesto lavorativo in quanto può contribuire a rendere i luoghi di lavoro più etici,

partecipati ed ecologicamente sostenibili, e contemporaneamente tiene conto delle percezioni e delle esperienze dei lavoratori.

- *Sviluppo preliminare delle domande:* Prima di condurre l'intervista, sviluppare una serie di domande semi-strutturate che coprano diverse dimensioni dei contesti di lavoro sostenibili. Assicurarsi che le domande siano aperte e consentano ai partecipanti di esprimere le loro percezioni in modo dettagliato.
- *Struttura dell'intervista:* L'intervista può essere divisa in tre sessioni separate, con feedback al cliente tra una sessione e l'altra. La prima sessione può concentrarsi sulle attività di lavoro, le conoscenze, abilità e altre risorse associate alle attività lavorative, nonché sull'equilibrio tra lavoro e famiglia.
- *Attenzione a nuove dimensioni nei contesti di lavoro:* Affrontare le nuove dimensioni nei contesti di lavoro che promuovono la sostenibilità. Questo potrebbe includere domande sulla presenza e la percezione di aspetti etici, inclusivi e ambientali nel contesto lavorativo. Chiedere ai partecipanti di riflettere sulle loro percezioni personali, sulla loro soddisfazione con il contesto attuale e sui possibili ruoli attivi futuri.
- *Feedback e analisi:* Durante l'intervista, prendere nota delle risposte dei partecipanti e cercare di identificare i punti di forza e le sfide nei contesti di lavoro in termini di sostenibilità. Fornire *feedback* ai partecipanti tra le sessioni può aiutare a stimolare ulteriori riflessioni.
- *Riservatezza:* Assicurarsi di ottenere il consenso dei partecipanti all'intervista e garantire la riservatezza delle loro risposte. Ciò può contribuire a creare un ambiente aperto e fiducioso in cui i partecipanti si sentano liberi di condividere le loro percezioni.
- *Spazio alla riflessione:* Dopo aver condotto le interviste, analizzare i dati raccolti per identificare tendenze e temi comuni legati alla sostenibilità nei contesti di lavoro. Queste informazioni possono essere utilizzate per sviluppare strategie e raccomandazioni per migliorare la sostenibilità sul luogo di lavoro.

Conclusioni: temi e piste di lavoro

Un'Analisi del Lavoro Integrata e Orientata alla Sostenibilità può dunque favorire la creazione di uno spazio per promuovere un processo di riflessione e attivare il cambiamento.

Una maggiore consapevolezza delle proprie necessità e aspirazioni, ma anche di ciò che caratterizza un lavoro e lo rende dignitoso favorisce, infatti, un atteggiamento di esplorazione e un incremento del pensiero critico, capacità di identificare opportunità e possibili cambiamenti nella situazione personale. Inoltre, la conoscenza di ciò che caratterizza il proprio contesto di lavoro può permettere di intravedere opportunità e possibilità per massimizzare le proprie capacità, di impegnarsi in cambiamenti ed azioni proattive a vantaggio personale e comunitario.

L'adesione ad una prospettiva *Integrata e Orientata alla Sostenibilità* può permettere ad operatori e professionisti di dare un significato ai cambiamenti nel mondo del lavoro; promuovere nuovi significati alle esperienze professionali dare spazio e voce alle esigenze di chi vive transizioni; ridisegnare il significato stesso di un periodo di transizione, favorendo una riflessione e la ricerca di nuove opportunità.

Bibliografia

- Aroles, J., Mitev, N., & de Vaujany, F. X. (2019). Mapping themes in the study of new work practices. *New Technology, Work and Employment*, 34(3), 285-299.
- Ashley, L., & Empson, L. (2013). Differentiation and discrimination: Understanding social class and social exclusion in leading law firms. *Human Relations*, 66(2), 219-244.
- Audenaert, M., Van der Heijden, B., Conway, N. Crucke, S., & Decramer, A. (2020). Vulnerable Workers' Employability Competences: The Role of Establishing Clear Expectations, Developmental Inducements, and Social Organizational Goals. *Journal of Business Ethics*, 166, 627-641.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685.
- Bergvall-Kåreborn B., Howcroft D. (2013). "The future's bright, the future's mobile": A study of Apple and Google mobile application developers. *Work, Employment and Society*, 27, 964-981.

- Bergvall-Kåreborn, B. and D. Howcroft (2014), 'Amazon Mechanical Turk and the Commodification of Labour'. *New Technology, Work and Employment* 29(3), 213–223.
- Blustein, D. L., Duffy, R., Ferreira, J. A., Cohen-Scali, V., Cinamon, R. G., & Allan, B. A. (2020). Unemployment in the time of COVID-19: A research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 119_103436
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2016). A model for implementing a sustainability strategy through HRM practices. *Business and Society Review*, 121(4), 465-495.
- Campbell, J., and C. McDonald (2009), Defining a Conceptual Framework for Telework and an Agenda for Research in Accounting and Finance. *International Journal of Business Information Systems* 4(4), 387–402.
- Cloutier-Villeneuve, L. (2020). Marché du travail: effet de la COVID-19 sur les variations de l'emploi dans les industries du Québec. *Marché du Travail et Rémunération*, 20 (août), Institut de la statistique du Québec.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). A new day for sustainability. *Strategic Finance*, 96(1), 25-33.
- Granter, E., L. McCann, and M. Boyle (2015), 'Extreme Work/Normal Work: Intensification, Storytelling and Hypermediation in the (Re) Construction of 'The New Normal''. *Organization* 22(4), 443–456.
- Gronholm, P. C., Henderson, C., Deb, T., & Thornicroft, G. (2017). Interventions to reduce discrimination and stigma: The state of the art. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 52(3), 249–258.
- Lawler III, E. E., Worley, C. G., & Creelman, D. (2011). *Management reset: Organizing for sustainable effectiveness*. Jossey-Bass, San Francisco
- Joss, M. (2007). The importance of job analysis in occupational therapy. *British Journal of Occupational Therapy*, 70(7), 301-303.
- Kaye, H. S., Jans, L. H., & Jones, E. C. (2011). Why don't employers hire and retain workers with disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(4), 526–536.
- Kantamneni, K. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on marginalized populations in the United States: A research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 119_103439.
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119_103442.
- Landau, K., & Rohmert, W. (Eds.). (2017). *Recent developments in job analysis*. London: Routledge.
- Lynch, C., İnal, H. S., & Subaşı, F. (2020). *Supported Employment Model for People with Intellectual Disabilities: Place, Train, Maintain*. Ankara: Hipokrat.

- International Labour Organization. (2020a). *World Employment and Social Outlook: Trends 2020*. https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2020/WCMS_734455/lang--en/index.htm.
- International Labour Organization. (2020b). Youth and COVID-19. Impacts on jobs, education, rights, and mental well-being. *Survey Report 2020*. https://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/publications/WCMS_753026/lang--en/index.htm.
- Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Dobbs, R., Bisson, P., & Marrs, A. (2013). *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy* (Vol. 180, pp. 17-21). San Francisco: McKinsey Global Institute.
- Martin, B. C., & Honig, B. (2020). Inclusive management research: Persons with disabilities and self-employment activity as an exemplar. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 553-575.
- Martínez-Bravo, M. C., Sádaba-Chalezquer, C., & Serrano-Puche, J. (2021). Meta-marco de la alfabetización digital: análisis comparado de marcos de competencias del Siglo XXI. *Revista Latina de Comunicación Social*, (79), 76-110. <http://nuevaepoca.revistalatinacs.org/index.php/revista/article/view/1512>.
- Masdonati, J., Massoudi, K., Blustein, D. L., & Duffy, R. D. (2022). Moving toward decent work: Application of the psychology of working theory to the school-to-work transition. *Journal of Career Development*, 49(1), 41-59.
- Maurer, T. J., Wrenn, K. A., Pierce, H. R., Tross, S. A., & Collins, W. C. (2003). Beliefs about 'improvability' of career-relevant skills: relevance to job/task analysis, competency modelling, and learning orientation. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 107-131.
- McIntire, S. A., Bucklan, M. A., & Scott, D. R. (1995). *The Job Analysis Kit*. Odessa FL: Psychological Assessment Resources.
- Mohrman, S., Shani, A., B., & McCracken, A. (2012). Organizing for sustainable health care: The emerging global challenge. In R. Shani & S. Mohrman (Eds.), *Organizing for sustainable effectiveness in health care* (pp. 1-39). Bingley: Emerald.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2016). Work Design Questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339
- Oldenburg, R. (1989), *The Great Good Place: Café, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts, and How They Get You Through the Day*. New York: Paragon House Publishers.
- Osterman P., Burton M. D. (2004). What are internal labor markets and why are they important? In Ackroyd S., Batt R., Thompson P., Tolbert P. S. (Eds.), *The Oxford handbook of work and organization* (pp. 425-445). Oxford: Oxford University Press.
- Porter, T., & Derry, R. (2012). Sustainability and business in a complex world. *Business and Society Review*, 117(1), 33-53.

- Ramírez-Vielma, R., Vaccari, P., Cova, F., Saldívia, S., Vielma-Aguilera, A., & Grandón, P. (2023). Interventions to reduce the stigma of mental health at work: a narrative review. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 36(1), 14.
- Roper, J., Ganesh, S., & Inkson, K. (2010). Neoliberalism and knowledge interests in boundaryless careers discourse. *Work, Employment and Society*, 24(4), 661–679.
- Scully-Russ, E., & Torracco, R. (2020). The changing nature and organization of work: An integrative review of the literature. *Human Resource Development Review*, 19(1), 66-93.
- Sgaramella, T. M., & Ferrari, L. (2019). Changing work in changing Contexts: New perspectives for job analysis in career counseling. *Journal for Perspectives of Economic Political and Social Integration*, 25(1), 27-43.
- Spencer, D.A. (2018), Fear and Hope in an Age of Mass Automation: Debating the Future of Work. *New Technology, Work and Employment* 33(1), 1–12.
- World Health Organization. (1994). *Life skills education for children and adolescents in schools*. Pt. 1, Introduction to life skills for psychosocial competence. Pt. 2, Guidelines to facilitate the development and implementation of life skills programmes (No WHO/MNH/PSF/93.7 A. Rev. 2). Geneva: World Health Organization.