



Ambiti di intervento della Psicologia del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane

Il DPCM del 1 marzo 2020, rimette il telelavoro nuovamente in evidenza. Ci troviamo infatti ad avere a che fare con un cambiamento e con una nuova modalità di lavoro, a fronte della quale dobbiamo ristrutturare la nostra realtà lavorativa e familiare.

Si tratta di un cambiamento per moltissimi di noi. Se fino a prima Covid19 erano circa 800.000 gli italiani in telelavoro, durante e dopo Covid19 saliranno oltre i 10 milioni. Ogni qualvolta si affronta un cambiamento, va tenuto presente che, secondo Fatzer (2001), il cambiamento segue sette fasi ed è dipendente dalla percezione delle proprie risorse e competenze. In questo momento possiamo dire di trovarci nella fase di conoscenza, nella quale ci stiamo pian piano rendendo conto del bisogno di cambiamento e prendiamo coscienza delle insicurezze che ne derivano. Cerchiamo allora di analizzare meglio il contesto in cui ci troviamo, al fine di capire quali sono gli strumenti e le risorse che abbiamo a disposizione per vivere al meglio la trasformazione in atto.

Il telelavoro può essere uno strumento strategico per favorire i lavoratori nell'ambito della conciliazione famiglia – lavoro. Per i lavoratori i vantaggi legati al lavorare da casa si concretizzano in maggiore flessibilità, possibilità di passare più tempo coi figli, maggiore autonomia organizzativa, facilitazione del lavoro a persone con disabilità.

A livello di vantaggi che può trarre l'azienda troviamo maggior produttività dei dipendenti, bassi livelli di assenteismo e di turnover (Greer, Payne, 2014), riduzione dei costi legati agli spazi aziendali e gestione dei profitti a favore di una riorganizzazione delle risorse e maggior vicinanza ai clienti (Nerdinger, Blickle, Schaper, 2008).

Tuttavia, oltre a portare vantaggi, il lavoro da casa può portare con sé anche aspetti meno rosei. Questi ultimi sono principalmente il rischio di isolamento sociale, la difficoltà a stabilire confini chiari tra lavoro e vita privata, il disturbo derivante da altri familiari, la necessità di una maggiore motivazione intrinseca al lavoro (Nerdinger, Blickle, Schaper, 2008) ed infine le difficoltà comunicative derivanti dalla mancanza della comunicazione face to face. Vengono infatti a mancare tutti gli scambi informali di comunicazione e con essi parte integrante del flusso comunicativo (Greer, Payne, 2014).

In generale possiamo quindi dire di aver presentato vantaggi e svantaggi del telelavoro; per coloro che abitano da soli, lavorare da casa si traduce in un isolamento sociale dovuto alla mancanza della rete sociale quotidiana derivante dall'ambiente di lavoro. Inoltre, il non essere presente in azienda, aumenta la possibilità di mobbing e di essere esclusi da potenziali momenti (informali) di scambio interaziendale rivolti a programmi di carriera. È quindi necessario aumentare la parità tra donna e uomo nella conciliazione lavoro-famiglia. Altrimenti è alto il rischio delle donne colleghe, di essere "condannate" al homeoffice e continueremo, meno di prima, di muoverci in un ambito di lavoro dettato al maschile.

Quindi, il telelavoro, in generale, se homeoffice più che se in centri di telelavoro p.e. nel proprio comune, lontani dalla propria sede aziendale, deve essere una scelta. Una scelta condivisa, tra dipendenti e azienda. A parità nella conciliazione lavoro – famiglia, che prevede chiaramente una parità di stipendio per lo stesso ruolo. Non può essere un'imposizione.

In un contesto così delicato il supporto dello psicologo del lavoro può essere una risorsa per non venire schiacciati, per facilitare la comunicazione e il dialogo oltre per agevolare la situazione lavorativa casalinga. Se la scrivania di casa diventa il nuovo posto di lavoro è in questo contesto che bisogna intervenire per prevenire ed eventualmente gestire lo stress da lavoro-correlato casalingo/telelavoro.

Gli aspetti legati alla gestione dello spazio e del tempo possono venirci incontro per differenziare l'attività lavorativa dalle questioni familiari. In primo luogo, ci si può attrezzare avendo uno spazio dedicato al lavoro ben identificabile: sedia, tavolo, strumenti di lavoro sia hard che soft e trovando soluzioni più ergonomiche possibile, ad esempio pedane per i piedi o leggi per pc o tablet. Inoltre, stabilire un orario di lavoro e cercare di rispettarlo il più possibile aiuta a creare una routine ed inoltre permette a colleghi, datori di lavoro e clienti di sapere quando potranno contattarci. Per quanto riguarda la comunicazione, come evidenziato in precedenza, a causa della mancanza dell'interazione face-to-face, viene a mancare la comunicazione informale. La comunicazione formale, invece, sussiste in forma di telefonate, e-mail o videoconferenze (Nerding, Blickle, Schaper, 2008). Nella comunicazione formale può tuttavia venire a crearsi una situazione tale per cui la comunicazione avviene solo in direzione top-down, ossia rivolta unicamente dai vertici ai lavoratori. In assenza di un feedback da parte del ricevente la comunicazione può essere soggetta a bias interpretativi e, nei casi peggiori, portare all'instaurarsi di conflitti dovuti ad una mancanza di comprensione (Dambrin, 2004). Per evitare situazioni di conflitto e di incomprensioni che possono portare a percepire stress, è importante allora che la comunicazione sia bidirezionale, che vi sia una chiara esplicitazione di bisogni e aspettative, che vi siano un ascolto attivo e la presenza di feedback (Engemann).

Alcune misure che possono essere messe in atto, da parte dei datori di lavoro, possono essere quelle atte a prevenire l'instaurarsi di una condizione di stress nel lavoratore. Tra le misure preventive indicate da Lehrer et al. (2007) troviamo la riprogettazione dei compiti di lavoro, le modifiche alla dotazione strumentale e tecnologica, le modifiche agli orari di lavoro, la gestione efficace del cambiamento.

Da parte dell'azienda è inoltre essenziale che, accanto a un nuovo modo di lavorare, si accosti anche un nuovo modo di svolgere la leadership. I lavoratori non possono più essere controllati sulla base della loro presenza o sulla base del loro comportamento, ecco dunque che all'autorità va sostituita la fiducia e un controllo trust-based si sostituisce all'organizzazione retta sulla gerarchia (Pace, 2001). Tutto questo è accompagnato, sempre secondo Pace (2001), da un cambiamento in termini di approccio valutativo, che deve essere orientato al risultato e non più al potenziale, piuttosto che al comportamento o alla posizione.

Il rapporto di fiducia, tra lavoratore e azienda, deve essere bilaterale. Se da una parte l'azienda è chiamata a riformulare il proprio stile di valutazione e controllo, da parte del lavoratore giocano un ruolo fondamentale la responsabilità e l'autonomia nel lavoro. Autonomia e responsabilità si traducono non solo nello stabilire un orario di lavoro, bensì anche nel fissare priorità e nell'applicare strategie di problem solving alle sfide lavorative che si presentano al lavoratore (Dambrin, 2004). Secondo Gellatly e Irving (2001) e Langfred e Moye (2004) l'autonomia lavorativa aumenta la performance poiché i lavoratori si sentono degni di fiducia nello svolgimento del proprio compito. Inoltre, l'autonomia lavorativa è legata anche a bassi livelli di stress secondo Elsass dan Veiga (1997), poiché l'autonomia permette agli individui di limitare la propria esposizione a fattori stressanti e di mettere in atto strategie di coping (Saragih, 2011).

È chiaro dunque che, accostando all'aumento massiccio del telelavoro anche un cambiamento di mentalità e di strategie aziendali, si ha un vantaggio non solo sul piano della performance, bensì anche sul piano del benessere dei lavoratori.

Abbiamo visto dunque che lo psicologo del lavoro è una figura che può essere impiegata su più fronti. Alcuni esempi di misure in cui lo psicologo del lavoro può essere di supporto per aziende e lavoratori sono le seguenti: supportare la direzione nel garantire una buona comunicazione interna all'organizzazione, aiutare i lavoratori ad individuare strategie individuali per far fronte alle difficoltà, assicurarsi che vi sia un buon supporto tra pari; questo può essere fatto tramite una analisi aziendale volta ad individuare i campi di intervento e alla formulazione di strategie che favoriscano il cambiamento. Altre misure attuabili sono quelle rivolte ai lavoratori per sostenerli a mantenere uno stile di vita salutare e delle relazioni sociali, per aiutarli prendersi cura di sé restando in contatto con il proprio stato emotivo; queste misure possono essere concretizzate organizzando delle consulenze individuali con i lavoratori che ne sentano la necessità. Tutte queste misure sono indispensabili per prevenire e tamponare lo stato di stress cui i lavoratori sono sottoposti.