

Dare credito alle persone per lo sviluppo di organizzazioni sociali resilienti: il contributo della Psicologia del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane

Guido Sarchielli*

Abstract

Questo contributo richiama i differenti significati dell'impatto delle applicazioni psicologiche nei contesti di lavoro evidenziando la necessità che esso si riferisca non solamente alle prestazioni di cura ma anche alla progettazione di risposte utili per lo sviluppo delle persone e della società. Pertanto, sono dapprima tracciate linee di intervento consolidate dall'esperienza che attualmente risultano salienti per contrastare gli effetti della crisi socio-economica e sanitaria, poi sono mostrati alcuni esempi di risposte progettuali riferite alle nuove domande di personalizzazione del lavoro e di sostenibilità. Si conclude richiamando l'opportunità di "ripartire dalla persone" per orientare le pratiche professionali nella direzione di facilitare lo sviluppo di una nuova normalità.

Parole chiave: Impatto sociale, Competenze progettuali, Diversità, Personalizzazione, Sostenibilità

* Professore Emerito Università di Bologna, Psicologia del lavoro.

Sarchielli, G. (2021). Dare credito alle persone per lo sviluppo di organizzazioni sociali resilienti: il contributo della Psicologia del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane. *Rivista di Psicologia Clinica*, 16(2), 69-75.

Introduzione: occuparsi dell'impatto sociale degli interventi psicologici

Parecchi anni fa Zimbardo (2004) proponeva di realizzare un *compendio* dei contributi psicologici che hanno apportato miglioramenti nella vita delle persone e delle società, sono cioè serviti nei vari contesti a «ridurre o prevenire le sofferenze, a salvare delle vite, risparmiare risorse, guadagnare ricchezza, far raggiungere gli obiettivi educativi, migliorare la sicurezza, l'incolumità e la soddisfazione delle persone nei luoghi di lavoro, promuovere giustizia ed equità, rendere le organizzazioni più efficienti ed efficaci e così via» (Zimbardo, 2004, p. 344, traduzione nostra). Per che motivo pareva necessaria questa narrazione che a prima vista potrebbe apparire un po' sciovinista? Perché in molti casi questi contributi, pur essendo stati assai pervasivi, sono poco riconosciuti. Essi sono stati incorporati nelle normali procedure con cui pensiamo e affrontiamo i problemi quotidiani della salute, dell'educazione, del lavoro; hanno influenzato i nostri atteggiamenti e valori e così hanno cambiato la maniera con cui gli individui e le agenzie si comportano al punto tale che ora sembrano il modo naturale e ovvio con cui il mondo dovrebbe essere gestito. Non è ben chiaro se questo compendio sia mai stato realizzato, ma sicuramente, la scossa che Zimbardo voleva dare alla comunità scientifico-professionale affinché si occupasse di più dell'impatto sociale (e fosse orgogliosa dei risultati già ottenuti) delle sue conoscenze e pratiche professionali risulta ancora valida e di attualità.

Almeno nei contesti di lavoro c'è molto da proporre soprattutto se gli psicologi WOP (*Work, Organization, Personnel Psychologist*) non si limitano a dichiarare la loro *expertise* nell'analizzare le esperienze lavorative e la propria competenza nell'affrontarne le disfunzioni focalizzandosi solamente su servizi di natura clinico-terapeutica. Operando in tal modo si corre il rischio di fornire un'immagine impoverita o distorta delle professioni psicologiche costruita su un'offerta monotematica di *remedial* e cura (Sarchielli, 2021), ma poco sensibile alle risposte da dare alle molte domande che punteggiano la convivenza organizzativa e che esprimono esigenze di cambiamento e di un più sistematico impegno progettuale per l'efficacia, efficienza, salute mentale e benessere psicologico di tutti sul posto di lavoro.

Si tratta invece di dimostrare che gli interventi psicosociali che affrontano le cause dei problemi e non si limitano ad alleviarne i sintomi disfunzionali generano effetti positivi sulle singole persone e sulla collettività congruenti con le intenzioni per cui sono stati attivati. Ciò significa chiedersi in partenza a cosa serve ciò che ci si propone di fare con una ricerca o con un intervento professionale. Spesso, infatti, si rischia di mostrare ex post il valore pratico immediato di ciò che si fa riferendoci solo ai diretti *stakeholder* coinvolti in un dato intervento (top management, professionisti delle risorse umane, manager e personale di linea) mentre si sottovalutano i suoi benefici per la società e gli individui nel breve, medio e lungo termine (Science Europe, 2017). In tal modo si rende un cattivo servizio alla reputazione della psicologia come disciplina e come sistema di pratiche professionali orientate a mantenere un equilibrio fra *truthfulness* (veridicità, evidenze scientifiche) e *usefulness* (rilevanza pratica, utilità, usabilità). Dunque, proporsi di determinare impatti effettivi ed essere consapevoli del loro significato più ampio quando si realizzano interventi psicologici nei vari contesti di lavoro dovrebbero rappresentare mete primarie da perseguire. Naturalmente, poiché i significati dell'impatto sono assai vari, sarebbe necessario aver chiaro cosa si intende privilegiare o si può raggiungere. Da un lato, l'impatto desiderato può corrispondere all'avanzamento progressivo delle conoscenze e alla sistematizzazione delle evidenze scientifiche (impatto conoscitivo); dall'altro lato, è traducibile in prodotti e servizi innovativi (impatto tecnologico), nell'attivazione di persone e gruppi sociali verso il miglioramento della qualità della loro vita e del benessere collettivo (impatto sociale), nella crescita del valore e della produttività (impatto economico), nel modo con cui sono costruite le *policies* organizzative e quelle pubbliche sul lavoro (impatto politico), nella diretta attenzione alla sostenibilità (impatto ambientale), nel cambiamento di credenze e valori di un'opinione pubblica in gran parte disinformata (impatto culturale), nell'innovazione dei curricula, dei metodi e delle pratiche professionali degli stessi psicologi che di frequente si limitano ad una impostazione ortopedica della loro attività (impatto formativo e professionale).

Contributi che la comunità scientifico-professionale degli psicologi può dare al nostro paese e al suo sviluppo

Questa breve premessa vale per meglio illustrare i differenti tipi di contributo che gli psicologi WOP possono continuare a dare sia agendo direttamente sul campo sia promuovendo un dialogo più sistematico

con i decisori e gli attori sociali (responsabili politici, rappresentanti della società civile, datori di lavoro, dirigenti, sindacalisti) che hanno un'influenza sulle occupazioni e le condizioni di lavoro e, in generale, su come le organizzazioni possono o no creare ambienti di lavoro, climi relazionali e culture in cui le persone non solo evitano rischi, ma riescano a prosperare coniugando produttività e benessere. Un dialogo teso a dimostrare l'affidabilità e la trasferibilità delle conoscenze psicologiche e a evidenziare che il *modus operandi* degli psicologi nei contesti di lavoro non è sostenuto da idee vaghe o miracolistiche di miglioramento. Esso può avere un impatto e produrre risultati tangibili quando assume la responsabilità anche etica di diagnosticare correttamente i problemi della vita lavorativa, analizzarli a fondo con un metodo appropriato e offrire risposte concrete basandosi sulle diverse forme di evidenza scientifica disponibili. Ciò al fine di aumentare la probabilità che possano essere implementati cambiamenti utili sia per correggere le diverse situazioni disfunzionali sia per progettarne di nuove più rispondenti ai bisogni delle persone, delle organizzazioni e, in ultima analisi, della società.

Assumere quest'orientamento propositivo basato su una "competenza di progetto" appare rilevante nell'attuale situazione italiana che, oltre a sopportare le criticità connesse con la globalizzazione dell'economia, le trasformazioni tecnologiche e organizzative e i cambiamenti demografici, sociali e culturali della forza lavoro, è sottoposta come per altri paesi europei (Eurofond, 2021) alle impreviste pressioni della pandemia. Una situazione che, soprattutto negli ultimi due anni, ha influenzato in profondità le condizioni di vita delle persone provocando acute e multiformi reazioni di disagio psicosociale e una forte sfiducia circa la possibilità di realizzare i propri progetti personali, lavorativi e sociali. Quest'aumento esponenziale dei bisogni e delle situazioni di vulnerabilità generate dalla crisi socio-economica e sanitaria nonché l'aumento dei rischi occupazionali, delle disegualianze di opportunità, dei disadattamenti lavorativi e delle povertà sociali giustificano richieste immediate di azioni assistenziali, di supporto economico, di sostegno psicosociale capillare, ma, nello stesso tempo, incitano ad individuare contributi progettuali che anche la psicologia WOP può fornire per facilitare il riavvio della crescita sociale.

Fortunatamente non si parte da zero nell'identificare tali tipi di contributi che implicano spesso collaborazioni interdisciplinari. Per richiamarli in modo sintetico ci si può riferire ad alcuni dei nuclei tematici evidenziati dalla letteratura scientifica più recente (Sott et al., 2020) sui quali si sono accumulate linee di intervento in grado di generare sia benefici immediati sia impatti di più ampio raggio sulle organizzazioni, sull'impegno dei lavoratori, sulla qualità del loro rapporto con l'azienda, sul loro benessere e, indirettamente, sullo sviluppo sociale.

Soffermandoci solamente su tre dei cluster tematici che riteniamo importanti si possono ricordare:

a) l'*ambito delle differenze individuali* nella relazione con il lavoro. Esso oggi ritorna ad essere particolarmente rilevante considerando le molte diversità (culturali, etniche, di genere, religiose, ecc.) che rendono la forza-lavoro assai eterogenea. Ad esempio, per ciò che riguarda le diversità anagrafiche e il crescente invecchiamento, sono in primo piano le proposte degli psicologi di attuare, da un lato, specifici modelli di *age management* per ovviare ai rischi di discriminazione sociale e di perdita di conoscenze preziose e, dall'altro lato, indicazioni operative per costruire percorsi di carriera soggettiva che contrastino le condizioni di precarietà e instabilità lavorativa dei giovani e per prevenire conflitti intergenerazionali. Per entrambi i tipi d'intervento, oltre ai benefici diretti per il funzionamento organizzativo, sono da mettere in risalto gli impatti significativi per una migliore convivenza civile tra categorie sociali tendenzialmente in competizione;

b) l'*ambito del management* risulta di gran lunga il più saliente tra i problemi che un'organizzazione dovrebbe risolvere. Esso comprende i contributi psicologici al processo di costruzione di un contesto efficiente ed efficace e di una cultura organizzativa attenta a riconoscere il valore e l'influenza delle dimensioni psicologiche e della soggettività sui processi organizzativi e gestionali. In particolare, si evidenziano, nella gestione aziendale e delle risorse umane, orientamenti innovativi di derivazione psicologica che valorizzano le competenze degli individui intese come un vantaggio competitivo; sostengono il potere dei climi organizzativi nell'evitare o ridurre micro-conflitti e condotte contro-produttive incivili; cominciano a preferire una leadership autorevole, ma eticamente orientata, autentica e di servizio alle persone per facilitare il loro coinvolgimento e la loro collaborazione al raggiungimento di obiettivi comuni, il loro attivo adattamento alle ricorrenti variazioni tecnologiche e ambientali, lo svolgimento delle prestazioni in modo sicuro e soddisfacente; riconoscono l'importanza del lavoro di squadra, della cooperazione e della comunicazione organizzativa dal momento che l'integrazione tra i membri di un team offre vantaggi

individuali e organizzativi. È persino ovvio ricordare che organizzazioni ben gestite e più consapevoli del valore delle persone rappresentano un capitale sociale in grado fruttuoso per lo sviluppo del paese.

c) di persistente interesse è anche l'*ambito dei contributi sullo stress lavorativo*. È ormai noto che il lavoro in ambienti stressanti, peggiorato spesso da logiche di intensificazione dei tempi e di ridotta discrezionalità, incide direttamente sulla salute fisica e mentale dei lavoratori. Gli psicologi WOP da tempo cercano di comprendere i particolari stressor che, in un contesto concreto, influenzano psicologicamente i lavoratori, di valutare le probabilità e i livelli di rischio e di identificare le risposte fisiche, psicologiche e comportamentali che esprimono sindromi di disagio acuto e forme di *strain* cronico (come il burnout) sostanzialmente invalidanti. Soprattutto, offrono interventi specifici di prevenzione primaria (ad esempio, correzione e riprogettazione dei processi di lavoro e dei ruoli), secondaria (migliore gestione dei tempi e sviluppo di skill interpersonali) e terziaria (counselling psicologico) che hanno un effetto positivo sulle persone e sul clima aziendale e, nello stesso tempo, producono vantaggi economici e sociali per la riduzione dell'assenteismo o il maggiore equilibrio delle relazioni interne all'organizzazione, per l'evitamento dei costi assistenziali e sanitari connessi con il disagio occupazionale e per i migliori livelli di integrazione delle persone nella vita sociale.

A quali domande emergenti è importante rispondere?

I contributi allo sviluppo delle persone, delle organizzazioni e della società esemplificati riguardano linee di azione consolidate che mostrano l'interesse della psicologia WOP a intervenire non solo sul «lato oscuro del lavoro» (disfunzioni, disagi e sofferenze, insoddisfazione, conflitti distruttivi, prevaricazioni, rischi di patologie), ma anche sul funzionamento normale delle persone e dei vari contesti, sul potenziamento delle risorse personali, sui vantaggi e gli *outcome* positivi dell'attività lavorativa e sul loro peso per la carriera individuale e l'integrazione sociale. Proprio la situazione di crisi socio-economica e sanitaria mette in risalto questa seconda esigenza di contribuire a creare o ricreare le condizioni per accrescere l'autonomia, la proattività e le capacità decisionali dei lavoratori, per facilitare il buon funzionamento dei sistemi socio-tecnici nei quali le persone possano operare in sicurezza, per influenzare le scelte organizzative e le politiche sociali sul lavoro nella direzione del benessere collettivo.

Su questo aspetto possiamo richiamare due esempi di risposte della psicologia WOP a bisogni individuali e collettivi emergenti di evidente impatto sociale.

Esigenza di personalizzazione nelle relazioni con il lavoro.

La diffusione di tecnologie comunicative che permettono di lavorare con meno vincoli di spazio e di tempo, la riduzione dei livelli gerarchici (*lean production*), il superamento di percorsi di carriera lineari e predeterminati rappresentano una situazione nella quale si giustificano da parte dei lavoratori esigenze, talvolta non ben tematizzate, ma che ora stanno diventando richieste esplicite di sviluppo personale autogestito, di autorealizzazione, di ricerca personale del significato della propria esperienza. Almeno per le persone dotate di un assetto di risorse psicosociali rilevanti, l'aspettativa di autorealizzazione sostiene la richiesta di maggiore discrezionalità nel perseguire autonomamente compiti personalmente significativi che soddisfino non solo i bisogni materiali ma quelli di ordine superiore sia di crescita personale sia di altruismo e benessere collettivo.

In questa direzione vanno gli interventi che favoriscono *contratti psicologici volontari* (detti *I-deals*, accordi idiosincratici) tra lavoratore e azienda, reciprocamente vantaggiosi, relativi a condizioni di lavoro non standard, orari di lavoro personalizzati, attività lavorative auto-organizzate (Yang, 2020). Interventi facilitanti questo tipo di accordi ribaltano il tradizionale modello di flessibilità strumentale introducendo una flessibilità "orientata ai dipendenti" come pratica di gestione umanistica e con ridotti controlli autoritari che può costituire un'innovazione organizzativa di forte impatto sul clima relazionale dell'azienda.

Anche gli interventi psicologici tesi a *favorire il job crafting* (Dubbel, Demerouti & Rispens, 2019) corrispondono alle suddette domande di autonomia, discrezionalità e personalizzazione del lavoro. In questo caso si tratta di incentivare e valorizzare le modifiche delle caratteristiche delle attività di lavoro, che sono riprogettate ed auto-organizzate dai lavoratori stessi (e non formalmente autorizzate) per rendere il lavoro "a

misura di sé stessi”, delle proprie aspettative e passioni. Esse rappresentano dei contributi proattivi al miglioramento del lavoro “dal basso” che possono costituire anche delle innovazioni generalizzabili per la progettazione e il cambiamento organizzativo.

Si è già potuto osservare che facilitare queste due modalità di autoregolazione, rinegoziazione e autogestione del lavoro incrementa la sua redditività non solo economica ma sociale poiché contribuisce a rendere più soddisfacente il suo significato (significati e scopi attribuiti al lavoro), a potenziare il coinvolgimento affettivo (attaccamento al proprio lavoro, al proprio gruppo o all'organizzazione); a migliorare il *work-life balance* (interazioni positive tra vita professionale e privata).

Esigenza di sostenibilità

Ci si riferisce a una grande area di domande emergenti che sono già accolte dalla psicologia e trasformate in risposte socialmente rilevanti. Infatti, si sta assistendo a un ampliamento della nozione di *sviluppo sociale sostenibile* con l'incorporazione del benessere personale e della giustizia sociale nel modo di concepire il benessere economico e la protezione ambientale. In tale arricchimento concettuale la psicologia e le sue applicazioni hanno un ruolo notevole. *In primo luogo*, esse possono agire come “strumenti riparatori” delle ricorrenti lacerazioni sociali dovute a un intollerabile sfruttamento delle risorse ambientali attraverso soccorsi psicosociali immediati; a questi si aggiungono programmi di sviluppo della capacità di mediazione e della resilienza di persone e gruppi sociali in situazioni di conflitti di natura etnica, economica o in casi di emigrazione forzata, di sostegno alla povertà estrema (si pensi alla psicologia dell'emergenza). *In secondo luogo*, anche nelle società più avanzate, diventano “indicatori della qualità dello sviluppo” di una data comunità o delle sue carenze laddove aiutano a riconoscere i deficit delle sue istituzioni e organizzazioni quantificabili considerando, ad esempio, l'aumento dei tassi di disturbi legati allo stress lavorativo (come depressione, ansia, insonnia cronica) o la crescita degli incidenti e infortuni connessi con ambienti di lavoro (e urbani) e modi di operare insicuri e, a lungo termine, insostenibili. Inoltre, si può riconoscere il valore della psicologia come mezzo per aiutare a costruire organizzazioni e modi di lavorare più sostenibili.

In questo senso Di Fabio e Svicher (2021), per evitare gli impatti negativi sulle persone immediati (fatica e *strain*) e a lungo termine (preoccupazioni per la precarietà del futuro, per i posti di lavoro, per i salari, per il decremento dell'autonomia) indicano proposte progettuali che assumano la sostenibilità dello sviluppo come precipua finalità di azioni di prevenzione primaria funzionali a promuovere organizzazioni efficienti e sane. Al riguardo, Di Fabio (2017), propone che in ambito lavorativo si renda esplicita una “psicologia della sostenibilità” come schema di riferimento concettuale per interventi in grado non solo di evitare i rischi lavorativi, ma di promuovere l'impegno, facilitare la riuscita e la soddisfazione delle persone senza cadere nei rischi di auto o etero-sfruttamento derivanti dai predominanti orientamenti neo-liberisti presenti nella nostra società. Ciò è ottenibile mettendo a punto dispositivi e strategie psicologiche atte a potenziare le risorse psicosociali, i “punti di forza” delle persone, le loro capacità auto-riflessive e di possibile protagonismo intra-organizzativo e nella realtà sociale esterna. Si ritiene plausibile che, intervenendo anche sulle condizioni ambientali affinché siano allineate con i talenti delle persone sia possibile raggiungere alte prestazioni unitamente a sicurezza e benessere e creare occupazioni durature per i gruppi sociali più vulnerabili, assumendo in generale l'obiettivo di ottenere per tutti un lavoro dignitoso, significativo e socialmente inclusivo.

Conclusioni: ripartire dalle persone

Come accennato, la crisi del sistema economico-sociale esacerbata dalla pandemia ha messo a rischio i livelli di prosperità raggiunti nel nostro Paese per la diffusione di fenomeni avversi che minacciano lo sviluppo personale e professionale degli individui e delle loro comunità di appartenenza.

Questi sono i bersagli degli interventi che gli psicologi WOP, cooperando con professionisti di altre discipline, dovrebbero attuare con maggiore slancio e intenzione emancipatoria. Quanto abbiamo cercato di sintetizzare può rappresentare una via di uscita dalla crisi in atto e un contributo allo sviluppo di una nuova normalità soprattutto se si concentrano gli sforzi per attivare cambiamenti “ripartendo dalle persone” e contrapponendo all'individualismo e all'eccesso di competizione propugnati dalle dominanti concezioni neo-

liberiste della vita economica e organizzativa prospettive di cooperazione, di solidarietà e di comunità per costruire lavori dignitosi e soddisfacenti (Bal, Kordowicz, & Brookes, 2020).

Va in questa direzione il documento (al quale abbiamo contribuito) del CNOP (2021) che appunto è intitolato *Ripartire dalle persone*. Ad esso ci riferiamo solo per segnalare l'importanza di: "mettere in atto iniziative e servizi di sostegno che coinvolgano le persone nell'autogestione del processo di ripartenza e le rendano protagoniste dei cambiamenti necessari a migliorare le loro situazioni lavorative e di vita" (p.4). Si tratta di uno schematico compendio di dispositivi e linee di azione offerto: a) agli attori sociali e alla cittadinanza per far conoscere risorse professionali che sono di fatto ancora sottovalutate o poco conosciute per la prevalente immagine sociale degli psicologi come esperti nel trattamento del disagio e delle patologie individuali; b) agli stessi psicologi affinché allarghino i confini della loro *expertise* adottando nelle loro consulenze - svolte per le organizzazioni private e pubbliche e nei Servizi per il lavoro e l'orientamento professionale - un approccio positivo ai vari livelli dell'esperienza delle persone (individuale, di gruppo, organizzativo e di politica sociale) connotato anche da una prospettiva di prevenzione primaria precoce.

Infatti, *a livello individuale* sono richiamati, ad esempio, interventi consulenziali di sostegno e counselling (psicologico e di carriera); di analisi del lavoro finalizzata a comprendere le specificità del lavoro attuale e ciò che serve per meglio padroneggiare l'esperienza lavorativa; di incentivazione delle motivazioni a coinvolgersi nella soluzione dei problemi riducendo le dipendenze situazionali di tipo assistenziale; come pure, interventi progettuali per rafforzare le competenze per l'occupabilità e la resilienza, aumentare la partecipazione e la qualità delle relazioni interpersonali, facilitare servizi di orientamento personalizzati, basati sulla presa in carico e l'accompagnamento delle persone nell'autogestire i loro progetti di carriera. *A livello di gruppo* si propongono interventi di consulenza al management per arricchire le funzioni di coordinamento e incentivare una leadership di servizio e progetti per incrementare, nei gruppi di lavoro anche virtuali, l'ascolto reciproco e la tolleranza di stili diversi, per evitare il conformismo, promuovere l'identificazione, l'accettazione reciproca e far comprendere l'importanza della cooperazione e del sostegno sociale. *A livello organizzativo* sono indicati interventi mirati a meglio accettare e gestire i processi di cambiamento, a potenziare la ricognizione delle competenze disponibili e dei fabbisogni formativi, la ridefinizione dei sistemi di gestione per obiettivi resa necessaria dallo *smart-working*, la valutazione delle prestazioni, le comunicazioni interne ed esterne, ecc. In una parola, interventi per incentivare climi e culture organizzative orientati alla sicurezza sul lavoro, al supporto di relazioni positive e al benessere collettivo.

Bibliografia

- Bal, M., Kordowicz, M., & Brookes, A. (2020). A Workplace Dignity Perspective on Resilience: Moving Beyond Individualized Instrumentalization to Dignified Resilience. *Advances in Developing Human Resources*, 22(4), 453-466. doi: 10.1177/1523422320946115.
- CNOP (2021). Ripartire dalle persone: il contributo della Psicologia del Lavoro, delle Organizzazioni e delle Risorse umane. Scaricabile da: https://www.psy.it/wp-content/uploads/2021/11/Ripartire-dalle-persone_def_compressed.pdf.
- Di Fabio, A. & Svicher, A. (2021). The Psychology of Sustainability and Sustainable Development: Advancing Decent Work, Inclusivity, and Positive Strength-Based Primary Preventive Interventions for Vulnerable Workers. *Frontiers in Psychology*, 12:718354, 1-8. doi: 10.3389/fpsyg.2021.718354
- Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers in Psychology*, 8:1938, 1-6. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01938
- Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasiexperimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300-314. doi: 10.1080/1359432X.2019.157663
- Eurofound (2021), *Living and working in Europe 2020*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- Sarchielli, G. (2021). Cambiamenti di contesto: come migliorare la professionalizzazione degli psicologi? *Giornale Italiano di Psicologia*, XLVIII, 2, 409-414.
- Science Europe (2017). Position Statement on a New Vision for More Meaningful Research Impact Assessment. doi: [10.5281/zenodo.4972352](https://doi.org/10.5281/zenodo.4972352). Retrieved from: <https://www.scienceeurope.org/our-resources/>
- Sott, M.K., et al. (2020). 100 Years of Scientific Evolution of Work and Organizational Psychology: A Bibliometric Network Analysis From 1919 to 2019. *Frontiers in Psychology*, 11, 598676, 1-15. doi: 10.3389/fpsyg.2020.598676.
- Yang, X. (2020). Review of Idiosyncratic Deals in Organization: From the Dual Perspective of “i-Dealers” and “Co-Workers”. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10, 645-658. doi: 10.4236/ajibm.2020.103043
- Zimbardo, P.G. (2004). Does Psychology Make a Significant Difference in Our Lives? *American Psychologist*, 59(5), 339–351. doi: 10.1037/0003-066X.59.5.339.