

LA PROSPETTIVA LIFE DESIGN NELL'AMBITO DELLA POLIZIA LOCALE DELLA LOMBARDIA: PROGETTAZIONE E SPERIMENTAZIONE DI UNA METODOLOGIA PSICOSOCIALE

Carla Castelli¹, Elisabetta Camussi², Daria Meneghetti³, Chiara Annovazzi⁴, Riccardo Rella⁵

SOMMARIO

PoliS-Lombardia (Istituto regionale per il supporto alle politiche della Lombardia) e l'Università Bicocca hanno avviato dal 2017 un progetto di ricerca e formazione nell'ambito dei percorsi formativi della Polizia Locale, promossi da Regione Lombardia, sperimentando l'applicazione dell'approccio Life Design di Savickas (2009), che mira a sostenere la capacità di fronteggiare le difficoltà per realizzare quello che, negli obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, si definisce il *decent work* (Camussi, 2017). Sono state introdotte metodologie innovative, idonee a recepire i rapidi e continui mutamenti che caratterizzano la società contemporanea, e che richiedono di rafforzare negli individui competenze e risorse personali (Luthans, 2007) affinché possano costruire progettualità realizzabili e svolgere al meglio il proprio ruolo professionale. È stato progettato un percorso di accompagnamento alla formazione articolato in fasi (Camussi, Castelli et al., 2018): la prima fase consiste in un colloquio individuale di Assessment formativo, finalizzato alla ricostruzione della storia professionale; la seconda fase prevede la somministrazione di un Questionario per la misurazione del Capitale psicologico e delle risorse; la terza fase propone una restituzione di gruppo dei risultati del Questionario accompagnata da un confronto intragruppo e intergruppi; la fase successiva (circa a metà del percorso formativo) introduce un training per potenziare lo sviluppo delle risorse personali; la quinta fase prevede un follow-up del Questionario. In conclusione del percorso è proposto un colloquio individuale, a cui segue una relazione personalizzata di restituzione. Illustrato un breve inquadramento del contesto socio-economico di riferimento delle Pubbliche Amministrazioni contemporanee, il paper descrive la metodologia d'intervento e i risultati relativi alle prime fasi di somministrazione del Questionario a più di 200 Agenti di Polizia Locale, nell'ambito della formazione erogata da PoliS-Lombardia su incarico di Regione Lombardia – Direzione Generale Sicurezza.

¹ PoliS-Lombardia, via Taramelli 12, 20124, Milano, carla.castelli@polis.lombardia.it.

² Università degli Studi di Milano-Bicocca, piazza dell'Ateneo Nuovo 1, 20126, Milano, elisabetta.camussi@unimib.it

³ Università degli Studi di Milano-Bicocca, piazza dell'Ateneo Nuovo 1, 20126, Milano, daria.meneghetti@unimib.it

⁴ Università degli Studi di Milano-Bicocca, piazza dell'Ateneo Nuovo 1, 20126, Milano, chiara.annovazzi@unimib.it

⁵ Università degli Studi di Milano-Bicocca, piazza dell'Ateneo Nuovo 1, 20126, Milano, r.rella90@gmail.com

1 Introduzione

1.1 Il contesto socio-economico

È ormai innegabile che, nel corso degli ultimi decenni, il contesto socio-economico nazionale e internazionale sia andato incontro a profondi mutamenti, che ne hanno modificato e continuano a modificarne radicalmente la natura e le modalità con cui esso prende forma ed è vissuto da ogni persona. Il filosofo tedesco Rosa (2015) riassume la progressiva accelerazione di questi processi di cambiamento secondo tre dimensioni: *a)* accelerazione dei cambiamenti tecnologici, che riguardano lo sviluppo della produzione di beni e servizi, così come delle modalità di comunicazione e di trasporto di beni e persone; *b)* accelerazione dei cambiamenti sociali e dei modelli relazionali, che hanno a che fare con la rapidità e continuità del mutamento di usi, costumi, mode e pratiche sociali; *c)* accelerazione dei ritmi di vita, nei termini di una crescente freneticità che caratterizza le vite di ogni individuo, con la richiesta di saper svolgere, con efficacia, sempre più attività nel minor tempo e al minor costo possibile. Le dimensioni di cambiamento descritte da Rosa, che ben rappresentano le traiettorie dei processi di globalizzazione e diffusione delle culture che interessano il sistema-mondo, si configurano come un dato di realtà di cui prendere atto: Bauman, nei primi anni duemila, tratteggiava le forme incerte di una *Società Liquida*, che vive e si trova a dover far fronte a quello che, più recentemente, Ceruti definisce “Il tempo della complessità” (Ceruti, 2018). Restrungendo il campo di analisi ad un livello individuale, ogni persona, nella propria quotidianità, si trova a dovere, più o meno consapevolmente, far fronte alle conseguenze che il mondo contemporaneo sin qui descritto porta con sé: se da un lato la disponibilità di mezzi di trasporto e comunicazione sempre più veloci ed accessibili ha accresciuto enormemente le possibilità di interazione e di scambio, tanto culturale quanto economico, dall’altro la sempre maggiore complessità del mondo e la mancanza di punti di riferimento stabili e fissi aumentano la percezione di rischio, anomia e incertezza (Sanguigni e Bilotta, 2011); allo stesso tempo, il mercato del lavoro si evolve in direzioni sempre più specializzate e frammentarie, con l’incremento di forme contrattuali a termine e del fenomeno del precariato (Di Fabio e Kenny, 2016).

1.2 Pubblica Amministrazione e cittadinanza nella contemporaneità

In questo clima di pervasiva incertezza, le Istituzioni non possono che svolgere una funzione decisiva nel fornire ad ogni individuo punti di riferimento a cui affidarsi nella gestione della quotidianità e nella progettazione del futuro. Le ricadute pratiche di tali processi trovano un punto di snodo fondamentale nei luoghi fisici e simbolici in cui le Istituzioni entrano in contatto con le persone: le Pubbliche Amministrazioni. In virtù del loro ruolo di espletamento delle funzioni istituzionali e di punto di contatto privilegiato con ogni cittadino/a, sono chiamate con assoluta priorità alla gestione dei cambiamenti sin qui descritti (Hinna, Mangia, Mameli e Tomo, 2018), adeguandosi alla modernità, coerentemente con le attuali richieste della società (I.Re.F., 2010). Efficienza, capacità di leggere la domanda sociale e flessibilità organizzativa, valutazione dell’azione, valorizzazione del merito, gestione corretta delle risorse pubbliche, sono tutti elementi indispensabili per una Pubblica Amministrazione “a misura del cittadino” e non possono essere subordinati ad esigenze politico-sindacali. D’altra parte, è bene considerare che molti dei fenomeni che caratterizzano le società contemporanee mettono in discussione le componenti fondative stesse del paradigma classico di cittadinanza: l’appartenenza degli individui a una comunità fondata su una identità collettiva e basata sulla condivisione di cultura, storia, lingua e valori si trova a confronto con i fenomeni di immigrazione e della moltiplicazione delle identità individuali e sociali; la componente dei diritti e dei doveri, individuali e collettivi, che concretizzano il rapporto tra i cittadini e le istituzioni è minata dalla crisi di tutelabilità di diritti relativi al welfare o a nuove posizioni soggettive di difficile definizione giuridica; la partecipazione degli individui alla vita politica della propria comunità attraverso la rappresentanza democratica si scontra con la crescente disaffezione dei cittadini verso i soggetti e le forme della partecipazione politica (Reggio, Pozzi e Castelli, 2014). “Si può affermare al proposito”, scrivono Reggio, Pozzi e Castelli (2014), “che oggi la cittadinanza, prima e oltre che uno status giuridico o un corpo di valori e norme ben definite e stabili, sia un processo di

ridefinizione delle basi dello stare insieme, delle prerogative che a questo stare insieme sono connesse e dei modi in cui questo stare insieme produce una volontà comune e decisioni accettate come vincolanti da tutti. [...] ciò che tradizionalmente era dato tende oggi a essere costruito in una molteplicità di direzioni con esiti spesso inattesi”. Tra gli esiti di questa nuova concezione co-costruita di cittadinanza, e più in generale delle trasformazioni che caratterizzano le società post-moderne, si può rintracciare un nuovo ruolo del/della cittadino/a, che lo/la vede partecipe alla gestione della pubblica sicurezza, con una progressiva tendenza, per esempio, della Polizia di Stato a convergere sul locale (IRER, 2008).

1.3 La Polizia Locale e la formazione di Agenti, Ufficiali e Comandanti

Tra le organizzazioni di pubblico servizio, la Polizia Locale occupa un ruolo peculiare e di primaria importanza, configurandosi come ambito privilegiato di contatto, relazione e azione tra Amministrazione, Ente Locale e cittadini/e, trovandosi storicamente “sempre legata ad un’attualità che la porta ad anticipare tendenze e modelli di tutta una Pubblica Amministrazione” (I.Re.F., 2010). Come scrive Appiani (I.Re.F., 2010), “Alla Polizia Locale è [...] richiesta una conoscenza capillare di ogni fenomeno che appare nel suo territorio e una risposta trasversale, completa ed integrata ad esso”. I compiti che le spettano sono talmente variegati e diversamente specializzati che richiedono necessariamente una modalità gestionale ed organizzativa unica, avente caratteristiche distintive all’interno del panorama degli Enti locali. Un adeguato svolgimento dei servizi risulta “dall’analisi continua dei bisogni e delle priorità, dall’individuazione delle risorse e delle specializzazioni, da una diversificazione dei compiti caratterizzata da flessibilità delle mansioni del personale e delle strutture operative” (I.Re.F., 2010). Il ruolo della Polizia Locale non può dunque, nel contesto odierno, limitarsi alla mera applicazione delle norme. Già Cristalli e Reggio (2001) evidenziavano l’importanza della Polizia Locale come Sistema organizzativo e come ambito di sviluppo organizzativo e professionale. Nello stesso testo, inoltre, Gheno sottolinea l’importanza cruciale dell’introduzione di strumenti gestionali adeguati alla gestione della contemporaneità nella sua complessità. In questo senso, Bricocoli e Cristalli (2004) prendono in analisi la Polizia Locale nel contesto dell’organizzazione dell’Ente Locale e del territorio di appartenenza, mettendo in luce come la dimensione della sicurezza urbana sia un aspetto di intersezione tra prevenzione, promozione, presidio e compiti più propriamente sanzionatorio-repressivi.

Data la complessità e le molteplici sfaccettature che denotano la professionalità della Polizia Locale, la formazione ad essa erogata ricopre un ruolo fondamentale: Regione Lombardia ha investito costantemente, a partire dagli anni ’80, in questo senso, sia a livello giuridico, grazie alle normative regionali ad essa dedicate, sia a livello economico e di risorse. Nel corso dei quasi quarant’anni trascorsi è stato quindi possibile sviluppare modalità di formazione, in ingresso e continua, efficaci e di qualità. La gestione ed espletazione della formazione sono state fin da subito affidate da Regione al proprio Istituto di Formazione: PoliS Lombardia (in precedenza denominato I.Re.F., Istituto Regionale di Formazione, e poi Éupolis), che ha pertanto potuto sviluppare conoscenze, competenze e metodologie didattiche e di Assessment dei bisogni e delle risorse innovative e in linea con la contemporaneità, così come evidenziato da Merlini e Reggio, che nel 2001 riassumono le principali linee della formazione di I.Re.F (PoliS) (Cristalli e Reggio, 2001). Considerando gli ambiti formativi da un punto di vista pratico e generale, risulta evidente come da un lato sia prioritario mettere gli agenti nelle condizioni di poter svolgere i diversi ruoli e funzioni, definiti nelle macro-aree di professionalità – suddivise in Macro-aree trasversali - che includono esecuzione pratiche e procedure, attività d’ufficio, istituzionali di ruolo e di rappresentanza, e Macro-aree tematiche, tra le quali si trovano attività di Polizia Amministrativa, Polizia Stradale, Polizia Giudiziaria, Pubblica sicurezza e sicurezza urbana e Protezione civile (Éupolis, 2013); dall’altro, e soprattutto in virtù della sempre maggiore complessità e variabilità dei contesti socio-economici, assumono un’importanza sempre più rilevante le competenze trasversali, ovvero un insieme di abilità incrementabili che hanno a che fare con la gestione degli aspetti comunicativo-relazionali di ogni contesto e si configurano come trasferibili, quindi potenzialmente utilizzabili nella gestione di ogni situazione. Ne deriva che, a seguito di un’indagine condotta da I.Re.F nel 2002, alla base di ciò che definisce l’agente ideale troviamo “la motivazione, la capacità di interpretarsi positivamente nel

ruolo, la consapevolezza che l'attività di Polizia Locale è in primo luogo "servizio alla cittadinanza"; le competenze possedute dall'agente ideale comprendono poi capacità di esprimersi, di collaborare, di empatizzare e di gestire emozioni come l'ansia, la rabbia e le frustrazioni davanti alle quali sarà posto durante l'esercizio della propria funzione, così come evidenziato da Gheno, che nel 2003 mette in rilievo l'importanza della dimensione comunicativa e relazionale per la Polizia Locale. Da ultime, non mancano poi capacità realizzative come l'orientamento al risultato, la gestione dei vincoli, autonomia, flessibilità e predisposizione al cambiamento. In sintesi, "un agente ideale, che sappia comunicare e relazionarsi in modo adeguato e che sia capace di portare a termine il proprio lavoro in modo critico e responsabile, deve necessariamente avere capacità di analisi delle situazioni e di sintesi rispetto a contesti complessi, al fine di trovare soluzioni efficaci ai problemi" (Éupolis, 2013).

Prendendo le mosse da quanto sin qui delineato, nel prossimo paragrafo, dopo una breve descrizione dei corsi di formazione per Agenti di Polizia Locale previsti da normativa regionale, sarà presentato nelle sue finalità e nelle sue fasi di svolgimento un progetto di ricerca-intervento contestualizzato per l'appunto nell'ambito di tali corsi di formazione, e che si configura come un percorso di accompagnamento alla formazione. Tale percorso riguarda sia i corsi per Agenti che quelli per Ufficiali e Comandanti, sebbene in questa sede non sarà trattata la parte riguardante questi ultimi, in quanto ancora in corso. Il progetto qui presentato è promosso da PoliS-Lombardia e dall'Università degli Studi di Milano-Bicocca, collaborazione avvenuta grazie alla formula della fellowship, innovativa per le Pubbliche Amministrazioni e in linea con le richieste della modernità.

2. Il progetto di ricerca-intervento

2.1 La formazione per Agenti della Polizia Locale della Lombardia

La frequenza dei corsi di formazione per Agenti, Ufficiali e Comandanti è obbligatoria per normativa regionale ed è prevista, sia per gli/le assunti/e con forme contrattuali a tempo determinato che a tempo indeterminato, una volta, e possibilmente non appena, entrati/e a far parte dell'organico della Polizia Locale. La formazione per Agenti è suddivisa, come stabilito da normativa regionale, in 3 Moduli, della durata rispettivamente di 116, 158 e 86 ore che riguardano sia conoscenze, pratiche e competenze tecniche via via più specialistiche, sia competenze di tipo relazionale e trasversali. La frequenza di ogni Modulo è, per gli/le Agenti, contemporanea allo svolgimento della propria attività professionale, e ne costituisce una parte integrante per diversi mesi. Inoltre, per scelta didattico-metodologica di PoliS-Lombardia, tra lo svolgimento di un Modulo formativo e quello successivo trascorrono alcuni mesi, lasciando il tempo agli/alle Agenti Partecipanti di elaborare quanto appreso e di sperimentarlo nella pratica della professione. I percorsi formativi, data la loro lunga durata e data l'importanza che rivestono per gli/le Agenti che vi prendono parte, si configurano dunque come un contesto privilegiato per fornire ai/alle rispettivi/e partecipanti un adeguato supporto psicosociale, che possa aiutarli a vivere con ottimismo, speranza e in un clima di benessere la transizione personale e lavorativa che li/le vede protagonisti/e.

2.2 Il percorso di accompagnamento alla formazione

Il progetto di ricerca sociale e intervento si configura come un percorso di accompagnamento alla formazione degli/delle Agenti di Polizia Locale, con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo di progettualità personale e professionale e il rafforzamento delle competenze trasversali e di quelle di capitale psicologico. I continui e sempre più veloci mutamenti del contesto attuale, descritti più approfonditamente nella parte introduttiva, comportano importanti conseguenze anche per quanto riguarda la ricerca sociale applicata e i contesti formativi. Da un lato appare fondamentale riuscire ad individuare quali siano le problematiche e le criticità emergenti sulle quali prioritariamente investire (Blustein, Olle, Connors-Kellgren & Diamonti, 2016), dall'altro risulta necessario supportare le persone nell'affrontare le proprie esperienze professionali, anche attraverso strumenti e metodi che rinforzino le competenze e le risorse personali, al fine di favorire la

costruzione di progettualità concrete, realizzabili e sostenibili. Questioni complesse come quelle appena descritte non possono per loro natura trovare una buona gestione in modalità di farvi fronte semplici e riduzionistiche. In questo senso, ha assunto una sempre maggiore importanza lo sviluppo di percorsi formativi e di *Career Guidance* che consentano ad ogni individuo di fronteggiare contesti, dinamiche e causalità non lineari, che configurano realtà ambigue e dalle molteplici sfaccettature (Savickas et al., 2009). Metodi formativo/orientativi lineari e che presuppongano la sostanziale stabilità dei contesti di vita delle persone risultano ormai invalidati nei loro presupposti fondativi (e.g. Holland, 1973). È per questo motivo che la cornice teorica in cui è inserito il percorso di accompagnamento alla formazione degli/delle Agenti, quella del Life Design (Savickas, 2005), è inscritta in un quadro epistemologico post-moderno socio-costruzionista, che si basa sull'individuazione dell'identità di ogni individuo in un processo di continua co-costruzione sociale, storica e culturale (Young e Collin, 2004).

Gli interventi in prospettiva Life Design prendono avvio dalla ricostruzione delle storie e delle esperienze degli individui, al fine di porre ciascuno nelle condizioni di prefigurarsi ed anticipare le transizioni del mondo del lavoro, sviluppando un'identità formativo/professionale flessibile, necessaria a fronteggiare l'imprevedibilità della realtà economica e sociale contemporanea (Savickas, 2012). Inoltre, secondo l'approccio del Life Design è fondamentale supportare nelle persone la creazione di molteplici scenari (alternativi) rispetto al futuro professionale, sostenendo l'esplorazione del contesto di riferimento (Oyserman, Destin, & Novin, 2015) e favorendo lo sviluppo di competenze trasversali. Si vuole così aiutare le persone a potenziare le capacità di prevedere i cambiamenti ed il proprio futuro in contesti mutevoli, a trovare dei modi per soddisfare le proprie aspettative attraverso il coinvolgimento in diverse attività (Savickas et al., 2009). Importante è supportare gli individui nei processi di costruzione e co-costruzione delle loro traiettorie professionali considerando le risorse che potrebbero aiutarle ad affrontare e ad anticipare le transizioni professionali e la complessità del mercato del lavoro attuale (Nota et al., 2015). Nella prospettiva del Life Design, particolare enfasi viene riservata a dimensioni molto importanti quali: l'adattabilità professionale, l'ottimismo, la speranza, la prospettiva temporale, la soddisfazione di vita e professionale, la resilienza. Tali valori costituiscono la guida e lo strumento per affrontare il futuro e coinvolgono l'individuo in modo integrale, richiamandolo all'utilizzo di componenti cognitive, affettive e comportamentali (Savickas et al., 2009).

Ulteriore elemento virtuoso a sostegno dell'utilizzo di metodi e strategie di intervento in ottica Life Design è costituito dal contributo che esso può fornire nel presidiare una prospettiva di sostenibilità sociale, che si configura, nel caso del presente lavoro di ricerca, nel perseguire in modo particolare tre degli Obiettivi stabiliti dall'Agenda 2030 (ONU, 2015): l'Obiettivo 8 Lavoro Dignitoso, o *decent work*, ovvero la creazione di realtà professionali all'interno delle quali ogni individuo si senta riconosciuto nelle proprie competenze e peculiarità, e che gli permettano di conservare una prospettiva di crescita professionale, oltre che di sostegno economico; l'Obiettivo 9 Pace, Giustizia e Istituzioni Forti: in virtù del ruolo di rappresentanti delle Istituzioni che svolgono gli/le Agenti di Polizia Locale, una formazione che consenta loro di vedere arricchito il proprio capitale umano e psicologico, oltre che le proprie competenze tecniche, contribuisce al rafforzamento di un'identità positiva degli organismi istituzionali a fondamento dello Stato Sociale e su cui si basa la possibilità di convivere civilmente nel presente e nel futuro; l'Obiettivo 17 che prevede la creazione di network per la realizzazione e il perseguimento della sostenibilità globale: in questo senso PoliS-Lombardia – in quanto Ente di Formazione della Regione – occupa un ruolo di rilievo non solo nel perseguire azioni che contribuiscano alla sostenibilità, ma anche nell'individuazione e creazione delle strategie utili a questo scopo, attraverso attività di ricerca e di analisi statistica, oltre che formative (cfr. Rapporto Lombardia, 2019); grazie alla collaborazione con l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, concretizzatasi nel 2017 con l'avvio di una *fellowship* con il Dipartimento di Psicologia, è stato e sarà possibile lavorare per una declinazione locale e una concretizzazione reale e visibile degli Obiettivi, affinché la loro centralità sia sempre più evidente agli occhi della cittadinanza.

Di seguito saranno illustrate le fasi del percorso di accompagnamento alla formazione degli Agenti di Polizia Locale nato dalla collaborazione tra PoliS-Lombardia e l'Università Bicocca;

2.2 Le fasi del percorso di accompagnamento alla formazione di Agenti di Polizia Locale

- **Fase 1:** Prima dell'inizio dei corsi, ogni Agente è chiamato a sostenere un colloquio individuale di Assessment formativo, svolto da una/uno psicologa/o utilizzando il Protocollo di ricerca del gruppo del Life Design Counselling con l'approfondimento delle seguenti aree tematiche:
 - storia personale (formativa) e professionale (precedente alla Polizia locale);
 - mansioni nell'attuale Comando di appartenenza;
 - settore professionale di interesse nella Polizia locale;
 - competenze (tecniche e trasversali) e risorse personali/professionali utili per essere un buon Agente di Polizia locale (resilienza e adattabilità professionale);
 - soddisfazione professionale;
 - possibilità di crescita professionale e/o di carriera nella Polizia locale;
 - rapporti interpersonali e professionali (con i colleghi, i superiori e la cittadinanza);
 - riferimento alla professione come educativa, preventiva e/o sanzionatoria;
 - riferimento agli aspetti collaborativi nello svolgimento della professione;
 - sfide, barriere, criticità professionali nella Polizia locale (di ordine generale o contestuale rispetto al territorio in cui si opera);
 - valore della Divisa;
 - importanza dell'Arma;
 - aspettative rispetto al corso di formazione.
- **Fase 2:** A ogni Agente, nel corso del primo Modulo del percorso formativo è somministrato un Questionario *self-report*, composto dalle seguenti scale standardizzate (descritte più approfonditamente in seguito) e basato sul Paradigma del Life Design (Savickas, 2005):
 - Psychological Capital Questionnaire – Il Capitale Psicologico (Luthans, Avolio e Avey, 2007).
 - Career Adapt-Abilities Inventory - L'Adattabilità Professionale (Soresi, Nota e Ferrari, 2012);
 - Designing my Future – La Progettazione del Futuro (Santilli et al., 2017);
 - Satisfaction with life scale – La Soddisfazione della Vita (Diener et al., 1985);
 - Work Satisfaction Scale – La Soddisfazione Professionale (Mottaz, 1985);
 - Indagine sul Benessere Lavorativo (UWES) - (Shaufeli e Bakker, 2003).
- **Fase 3:** Nella seconda metà del primo Modulo è prevista la restituzione di gruppo, in aula, dei risultati del Questionario, presentati in forma aggregata per garanzia di privacy; la restituzione si sofferma sui livelli, alti e moderati, delle risorse positive trattate nel Questionario, sul loro significato e prevede un confronto tra i risultati dell'aula e quelli di partecipanti a edizioni precedenti dei corsi, così come di altre categorie di lavoratori.
- **Fase 4:** Durante il secondo Modulo è previsto un training di 6 ore: effettuato da psicologhe/gi esperte/i in Career Counselling e nel paradigma di ricerca ed intervento del Life Design, ha l'obiettivo di favorire lo sviluppo delle risorse personali positive analizzate nel Questionario.
- **Fase 5:** Alla fine del secondo Modulo è prevista la ri-somministrazione del Questionario utilizzato all'inizio del Modulo 1, per verificare l'efficacia del training effettuato, anche attraverso un confronto sull'evoluzione e/o sul cambiamento o meno, nel tempo, del gruppo;
- **Fase 6:** All'inizio del terzo Modulo è prevista una nuova restituzione di gruppo del Questionario, che include in questa fase una valutazione degli eventuali benefici del training sul gruppo di Agenti;

- **Fase 7:** Alla fine del terzo Modulo formativo è garantita a ogni Agente la possibilità di sostenere un colloquio individuale, della durata di circa 45 minuti, con una/uno psicologa/o esperta/o in Career Counselling e nei paradigmi di ricerca e intervento in ottica Life Design. In questo modo è possibile per coloro che hanno terminato la formazione ottenere un quadro completo e personalizzato rispetto al percorso effettuato, che tenga in considerazione l'andamento e i risultati ottenuti in termini di risorse positive e punti di forza, unitamente alle considerazioni rilevate in fase di Assessment iniziale.

Nel prossimo paragrafo sarà illustrata la ricerca oggetto del presente elaborato, incentrata in particolare sui risultati provenienti dalla prima fase di somministrazione del Questionario (cfr. Fase 2), così come su un confronto preliminare con i dati a disposizione sulla seconda somministrazione del Questionario (cfr. Fase 5).

3. La ricerca

3.1 Il campione

Il campione della ricerca è costituito da N=211 Agenti di Polizia Locale, di cui N=166 di genere maschile e N=45 di genere femminile, aventi frequentato e completato il Modulo 1 del percorso di formazione tra il 2017 e il 2019. L'età media del campione di riferimento è di 34 anni, con un massimo di 59 anni e un minimo di 20. Per quanto riguarda il titolo di studio, il campione si mostra eterogeneo: N=1 Agente è in possesso del titolo di licenza media inferiore, N=133 Agenti sono in possesso del diploma di maturità, N=48 Agenti di una laurea triennale, N=28 Agenti di una laurea magistrale e infine N=1 agente di un titolo post-lauream. Anche per quanto concerne gli anni trascorsi ricoprendo l'incarico di Agente di Polizia Locale, il campione mostra variabilità, passando da Agenti che svolgono questo lavoro da meno di un mese ad Agenti che lo fanno da 10 anni; in media, il campione è composto da Agenti che svolgono questa professione da circa un anno e mezzo.

Parte del campione considerato, N=37, è composto da Agenti che hanno completato anche il Modulo 2 del percorso formativo, comprese le fasi di training e di ri-somministrazione del Questionario. In particolare, questa parte del campione è composta da 27 Agenti di genere maschile e 10 Agenti di genere femminile, con età media di 34 anni, compresa tra 20 e 59 anni.

3.2 Le scale di misurazione

Per questa ricerca sono state utilizzate 5 scale di misurazione standardizzate, che saranno descritte in seguito nelle loro caratteristiche generali e nelle loro componenti subordinate (sottoscale), di cui sarà riportato l'indice di affidabilità statistica per il campione di riferimento – Alpha di Cronbach (α), risultato più che accettabile per ogni scala utilizzata (Cronbach, 1951):

1. Psychological Capital Questionnaire – Il Capitale Psicologico (Luthans, Avolio e Avey, 2007): si tratta di una scala *self-report* che utilizza 24 *item* a cui è possibile fornire una risposta su scala *Likert* a 6 passi, dove gli estremi, 1 e 6, indicano rispettivamente grado minimo e grado massimo di accordo con l'*item* corrispondente. Questo strumento, composto da 4 sottoscale, è stato creato per identificare i punti di forza dell'individuo, riguardanti in particolare i processi decisionali in situazioni complesse. Le componenti di questa scala sono:
 - a. L'Ottimismo ($\alpha=.62$): è una risorsa psicologica che implica una visione realisticamente positiva del mondo, e ha a che fare con la capacità di individuare in ogni tipo di situazione elementi e prospettive positive per sé stessi e/o per gli/le altri/e. Un *item* esemplificativo della scala: “Sono ottimista su quello che mi accadrà in futuro **per** quanto riguarda il lavoro”.
 - b. La Speranza ($\alpha=.76$) indica la capacità concreta di prefigurare i propri obiettivi e di identificare differenti vie che permettano di raggiungerli. Un *item* esemplificativo della scala: “In questo momento sto perseguendo con energia gli obiettivi lavorativi”.

- c. La Resilienza ($\alpha=.71$; $\alpha=.74$ per il campione che ha completato anche il Modulo2 del percorso di formazione) ha a che fare con la capacità di gestire positivamente gli avvenimenti negativi e i fallimenti, configurandoli come occasioni di crescita personale e/o professionale. Un *item* esemplificativo della scala: *“Riesco a superare le difficoltà sul lavoro perché ho avuto esperienza di momenti difficili in passato”*.
 - d. L’Autoefficacia ($\alpha=.77$) concerne la fiducia che ogni persona pone nella propria capacità di superare le sfide e le difficoltà della quotidianità. Un *item* esemplificativo della scala: *“Mi sento in grado di gestire molte cose contemporaneamente in questo lavoro”*.
2. Career Adapt-Abilities Inventory - L’Adattabilità Professionale (Soresi, Nota e Ferrari, 2012): si tratta di una scala *self-report* che utilizza 34 *item* a cui è possibile fornire una risposta su scala *Likert* a 5 passi, dove gli estremi, 1 e 5, indicano rispettivamente “posseggo molto poco questa capacità” e “posseggo moltissimo questa capacità”. L’Adattabilità Professionale è una competenza sfaccettata, flessibile e trasversale che ha a che fare con la gestione efficace della propria carriera, nel presente e in risposta ai cambiamenti del contesto. Si compone di 4 dimensioni:
 - a. Il Controllo (*Control*; $\alpha=.79$) indica l’assunzione di responsabilità riguardo la propria carriera ed esperienze di lavoro. Un *item* esemplificativo della scala: *“Assumermi la responsabilità delle mie azioni”*;
 - b. La Curiosità (*Curiosity*; $\alpha=.85$) ha a che fare con l’atteggiamento e la competenza di esplorare il proprio contesto lavorativo di riferimento e di mettersi in gioco. Un *item* esemplificativo della scala: *“Cercare opportunità che mi aiutino a crescere come persona”*;
 - c. La Sicurezza (*Confidence*; $\alpha=.90$) ha a che fare con la credenza di essere in grado di far fronte alle sfide e ai problemi che si possono presentare. Un *item* esemplificativo della scala: *“Difendere i miei punti di vista”*;
 - d. La Preoccupazione (*Concern*; $\alpha=.86$) riguarda invece un atteggiamento e competenza di attenzione e pianificazione e promuove comportamenti di consapevolezza e prontezza. Un *item* esemplificativo della scala: *“Riflettere su come sarà il mio futuro”*.
3. Designing my Future – La progettazione del futuro (Santilli et al., 2017): si tratta di una scala *self-report* che utilizza 25 *item* a cui è possibile fornire una risposta su scala *Likert* a 5 passi, dove gli estremi indicano rispettivamente se sia “molto poco” o “moltissimo” probabile pensare o fare ciò che è proposto dagli *item*. Descrive gli atteggiamenti più o meno positivi, proattivi e ottimistici nei confronti del futuro. $\alpha =.91$ Un *item* esemplificativo della scala: *“Guardare avanti mi fa sentire pieno/a di energia”*.
4. Satisfaction with life scale – La soddisfazione della vita (Diener et al., 1985): è una scala *self-report* unidimensionale che utilizza 5 *item* a cui è possibile fornire una risposta su scala *Likert* a 5 passi, dove gli estremi, 1 e 5, indicano rispettivamente grado minimo e grado massimo di accordo con l’*item* corrispondente. $\alpha=.85$. Un *item* esemplificativo della scala: *“Il più delle volte la mia vita è vicina al mio ideale di vita”*.
5. Work Satisfaction Scale – La Soddisfazione professionale (Mottaz, 1985): si tratta di una scala *self-report* unidimensionale che utilizza 3 *item* a cui è possibile fornire una risposta su scala *Likert* a 5 passi, dove gli estremi indicano rispettivamente “molto poco” e moltissimo” accordo con l’*item* corrispondente. $\alpha=.85$. Un *item* esemplificativo della scala: *“Generalmente, sono soddisfatto/a del mio lavoro”*.
6. Indagine sul benessere lavorativo (UWES) - (Schaufeli e Bakker, 2003). si tratta di una scala *self-report* che utilizza 9 *item* a cui è possibile fornire una risposta su scala *Likert* a 7 passi, dove gli estremi, 0 e 6, indicano rispettivamente “mai” o “sempre, ogni giorno” come frequenza con la quale si sono sperimentate le sensazioni / situazioni descritte in ogni *item*. Il Benessere Lavorativo è

definito come una condizione psicologica positiva e soddisfacente associata al lavoro, ed è composto da 3 sottoscale:

- a. La Dedizione ($\alpha=.86$) indica la passione con cui si percepisce di dedicarsi al proprio lavoro, ed il conseguente senso di significato ed entusiasmo. Un *item* esemplificativo della scala: *“Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio”*;
- b. Il Coinvolgimento ($\alpha=.67$) ha a che fare con la concentrazione e una positiva sensazione di assorbimento nello svolgimento del proprio lavoro. Un *item* esemplificativo della scala: *“Mi lascio trasportare completamente quando lavoro”*;
- c. Il Vigore ($\alpha=.78$) riguarda invece il livello di energia e resistenza mentale allo stress nell’ambito del proprio lavoro. Un *item* esemplificativo della scala: *“Nel mio lavoro mi sento pieno/a di energia”*.

3.3 Ipotesi di ricerca

1. Nel campione dei/delle 211 Agenti che hanno compilato il Questionario durante il primo Modulo del percorso formativo, le dimensioni indagate attraverso la somministrazione del Questionario sono tra loro positivamente correlate; mostrano dunque un pattern di crescita reciproco; in particolare, ogni sottodimensione delle scale di misurazione utilizzate cresce al crescere di ognuna delle altre;
2. Nel campione dei/delle 211 Agenti che hanno compilato il Questionario durante il primo Modulo del percorso formativo, all’aumentare degli anni trascorsi svolgendo la professione di Agente di Polizia Locale è possibile osservare un incremento nella dimensione della Resilienza; in altre parole, la resilienza e il numero di anni trascorsi svolgendo l’incarico di Agente di Polizia Locale sono positivamente correlati;
3. Nel campione dei/delle 37 Agenti che hanno compilato per la seconda volta il Questionario durante il secondo Modulo del percorso formativo è possibile osservare un incremento significativo nella dimensione della Resilienza.

3.4 Analisi dei dati e discussione dei risultati

La raccolta dei dati è stata effettuata, conformemente alle norme di tutela della Privacy e **previo** consenso informato dei/delle partecipanti, attraverso la piattaforma digitale Qualtrics, messa a disposizione dal Dipartimento di Psicologia dell’Università degli Studi di Milano Bicocca. La pulizia del database e l’analisi dei dati sono state effettuate tramite il software IBM SPSS 25.

3.4.1 Correlazione tra le scale di misurazione

Per verificare la prima ipotesi di ricerca è stata eseguita un’analisi della correlazione, tramite l’indice di Correlazione di Pearson, tra tutte le dimensioni delle scale di misurazione utilizzate. Tutte le scale sono risultate essere positivamente correlate tra loro, con $p < .00$. Ciò significa che il corpus di dimensioni analizzato possiede, nel campione preso in considerazione in questa sede e in linea con i risultati presenti in letteratura (cfr. paragrafi successivi), un’ottima coerenza interna. L’attivazione di processi autoriflessivi attraverso l’illustrazione, la compilazione e la restituzione dei risultati del Questionario, ed il potenziamento di queste risorse attraverso le attività formative svolte in aula, in particolare le attività di training, possono garantire risultati sinergici e diventare occasione di processi virtuosi di rafforzamento delle competenze prese in esame.

Nei paragrafi successivi saranno considerate le principali dimensioni indagate dal Questionario, e ne saranno descritte e discusse le correlazioni risultate dall’analisi dei dati, anche alla luce della letteratura scientifica di riferimento. Si specifica che le correlazioni statistiche non implicano relazioni di tipo causale, ma esclusivamente pattern di incremento reciproco (al crescere di una dimensione, cresce anche quella positivamente correlata, e viceversa).

Adattabilità Professionale

Alla luce della condizione di incertezza che caratterizza il mercato del lavoro attuale (Savickas, 2013) e della vasta gamma di situazioni complesse che un Agente di Polizia Locale può trovarsi a dovere gestire, l'Adattabilità Professionale costituisce, nella contemporaneità, una caratteristica essenziale sia per i nuovi Agenti che si accingono ad intraprendere questa professione, sia per coloro che fanno parte della Polizia Locale da più tempo. Il concetto di Adattabilità si avvicina molto a quello di flessibilità e rappresenta una risorsa molto importante; coloro che posseggono un elevato livello di Adattabilità presentano una maggiore tolleranza di fronte all'ambiguità e all'incertezza del futuro e mostrano livelli inferiori di ansia di fronte a cambiamenti organizzativi (O'Connel et al., 2015). In letteratura si osserva che l'Adattabilità Professionale è positivamente legata ad altre dimensioni rilevanti per le carriere professionali, quali la Prospettiva Temporale, la Speranza, l'Ottimismo (Santilli, Nota, Ginevra & Soresi, 2014) e l'Autoefficacia (Marcionetti & Rossier, 2019). Risultati simili sono emersi nel campione di riferimento di questa ricerca: l'Adattabilità Professionale, è positivamente correlata alla Progettazione del Futuro; in particolare al crescere delle dimensioni di Controllo ($R=.43$), Curiosità ($R=.53$), Preoccupazione ($R=.57$) e Sicurezza ($R=.44$) si osserva una crescita nella capacità di avere una prospettiva temporale efficace, e viceversa; per quanto riguarda la Speranza, qui intesa come la capacità di pianificare e perseguire efficacemente i propri obiettivi professionali, essa è legata positivamente all'Adattabilità Professionale in tutte le sue dimensioni: Controllo ($R=.52$), Curiosità ($R=.42$), Preoccupazione ($R=.44$) e Sicurezza ($R=.52$); lo stesso vale per l'Ottimismo, correlato positivamente con Controllo ($R=.42$), Curiosità ($R=.33$), Preoccupazione ($R=.30$) e Sicurezza ($R=.38$). Infine, riguardo all'Autoefficacia si evidenzia come essa sia positivamente correlata con tutte le dimensioni dell'Adattabilità Professionale con $R>.51$: al crescere dell'Adattabilità Professionale si osserva una crescita importante della fiducia riposta dagli Agenti di Polizia Locale nella possibilità di gestire e superare le sfide della quotidianità.

Tabella 1: Correlazioni tra le dimensioni di Adattabilità Professionale e quelle di Prospettiva Temporale e del Capitale Psicologico (Speranza, Ottimismo, Autoefficacia)

Correlazione (R)	Controllo	Curiosità	Preoccupazione	Sicurezza
Prospettiva Temp.	.43	.53	.57	.44
Speranza	.52	.42	.44	.52
Ottimismo	.42	.33	.30	.38
Autoefficacia	.52	.52	.51	.54

Capitale Psicologico

Luthans, Youssef, e Avolio (2007), considerano la Speranza e l'Ottimismo lavorativo, unitamente alla fiducia nelle proprie capacità di intraprendere e portare a termine con successo compiti sfidanti (Autoefficacia) e alla capacità di gestire eventuali difficoltà ed ostacoli attivamente cercando sostegno e nuove possibilità andando oltre il presente (Resilienza), come componenti di uno stato psicologico positivo, definito Capitale Psicologico. Una ricerca di Walumbwa, Luthans, Avey e Oke (2011) indica che lo *Psychological Capital* può anche avere implicazioni per le seguenti aree: maggior soddisfazione lavorativa, attaccamento e comportamenti di cittadinanza organizzativa, contrasta lo stress (correlazione negativa), aiuta nel facilitare un cambiamento organizzativo positivo, media la relazione tra un clima organizzativo supportivo e la performance dei dipendenti, ed è stato dimostrato essere connesso, a livello di gruppo, con la performance e mediare la relazione tra la "leadership autentica" e la performance del gruppo. Una meta analisi condotta su 51 studi da Avey, Avolio, e Luthans (2011) ha confermato che il Capitale Psicologico si associa positivamente a risultati desiderabili come la soddisfazione lavorativa, l'impegno organizzativo, il benessere psicologico,

comportamenti collaborativi e risultati lavorativi positivi. Nello stesso tempo si associa negativamente ad atteggiamenti indesiderati quali il cinismo, l'intenzione di cambiare lavoro, lo stress lavorativo, l'ansia e a comportamenti disadattivi sul posto di lavoro (Santilli et al., 2014). Risultati in linea con la letteratura di riferimento sono emersi per il campione considerato in questa sede: oltre ai legami positivi tra Capitale Psicologico (Speranza, Ottimismo, Autoefficacia) e Adattabilità Professionale analizzati nel paragrafo precedente, dai dati è emerso che l'Ottimismo e la Speranza sono positivamente correlati con la Soddisfazione Lavorativa (rispettivamente $R=.46$ e $R=.61$) e la Soddisfazione della Vita (rispettivamente $R=.43$ e $R=.45$), così come con il Benessere Lavorativo: in particolare è stato osservato un forte legame positivo tra Speranza, Vigore e Dedizione (rispettivamente $R=.52$ e $R=.55$) e tra Vigore, Dedizione e Ottimismo ($R=.42$; $R=.38$). Per quanto riguarda la dimensione di Resilienza è interessante notare, tra le altre cose, come questa incrementi al crescere della dimensione di Sicurezza dell'Adattabilità professionale, avente a che fare con la capacità di far fronte alle sfide e alle difficoltà quotidiane ($R=.51$), così come al crescere delle dimensioni di Curiosità, riguardante la capacità di esplorare il contesto ($R=.49$) e di Controllo, l'assunzione di responsabilità rispetto alla propria carriera ($R=.57$). Infine, è stata individuata una relazione positiva tra l'Autoefficacia, l'energia con cui si affrontano le sfide professionali (Vigore: $R=.41$) e il coinvolgimento nello svolgere queste attività (Coinvolgimento: $R=.41$), entrambe dimensioni del Benessere Lavorativo.

Tabella 2: Correlazione tra Ottimismo e Speranza (Capitale Psicologico), Soddisfazione Lavorativa, Soddisfazione di Vita e Vigore e Dedizione (Benessere Lavorativo)

Correlazione (R)	Speranza	Ottimismo
Soddisfazione Lavorativa	.43	.46
Soddisfazione di Vita	.45	.61
Vigore	.52	.42
Dedizione	.55	.38

Tabella 3: Correlazione tra Resilienza (Capitale Psicologico) e Sicurezza, Curiosità e Controllo (Adattabilità Professionale)

Correlazione (R)	Resilienza
Sicurezza	.51
Curiosità	.49
Controllo	.57

Tabella 4: Correlazione tra Autoefficacia (Capitale Psicologico), Vigore e Coinvolgimento (Benessere Lavorativo)

Correlazione (R)	Autoefficacia
Vigore	.41
Coinvolgimento	.41

Progettazione del Futuro

Per raggiungere i propri obiettivi, è necessario sostenere nei/nelle lavoratori/trici la propensione al cambiamento e alla flessibilità, accettando di provare a svolgere attività nuove e dimostrando interesse nei confronti dei cambiamenti che si stanno realizzando nel mondo del lavoro; saper quindi cogliere le opportunità individuando supporti e risorse, in quanto per riuscire ad essere pronti ad affrontare le difficoltà future sarà

necessario essere in grado di ricorrere al sostegno dell'altro. È indispensabile investire, nel percorso di scoperta delle motivazioni, di sviluppo della progettualità personale e professionale, di valorizzazione delle risorse umane, su una dimensione formativa che possa offrire un aiuto tangibile ai singoli individui. La formazione ha un ruolo centrale perché consente ai soggetti di usufruire delle occasioni per sviluppare la propria personalità nella presa di coscienza del sé e della propria identità, per operare delle scelte professionali realistiche, libere e responsabili (Mura & Zurru 2013). Risulta fondamentale valorizzare il benessere, l'autoaccettazione, l'autoefficacia e le abilità interpersonali per raggiungere un traguardo professionale significativo. Alla luce di queste premesse, oltre alle relazioni positive con le dimensioni dell'Adattabilità Professionale descritte in precedenza, si segnala una correlazione positiva piuttosto elevata tra la Progettazione del Futuro, la dimensione della Speranza, con $R=.42$. e quella dell'Autoefficacia ($R=.39$).

Tabella 5: Correlazione tra Progettazione del Futuro, Speranza e Autoefficacia (Capitale Psicologico)

Correlazione (R)	Progettazione del Futuro
Speranza	.42
Autoefficacia	.39

Soddisfazione di Vita e Professionale

La soddisfazione della vita rientra tra le componenti del benessere soggettivo ed esprime la valutazione positiva della propria esistenza che deriva da numerosi fattori tra cui possedere un senso di controllo e di gestione della stessa, ritenere di compiere progressi rispetto ad obiettivi altamente valorizzati, essere coinvolti in attività interessanti e piacevoli, nonché possedere gratificanti relazioni sociali (Diener, Sapyta, 1998). La soddisfazione in varie ricerche empiriche è risultata associata a numerosi esiti di vita positivi quali un buono stato di salute fisica (Faragher et al., 2005), un più ampio uso di strategie di coping positive (Collins, 2007) e un più elevato livello di locus of control interno (Yeung, Chow, 2000). Gli individui che mostrano un locus of control interno sono predisposti a pensare che le cause dei loro successi, delle proprie scelte e risultati siano dettate dal controllo sui propri comportamenti. Essi, inoltre, sono più adattabili perché risultano maggiormente flessibili e proattivi a fronte di transizioni legate alla vita lavorativa e perché sono capaci di pianificare meglio le situazioni di incertezza. Essi, infine, risultano più resistenti ai sacrifici e agli sforzi, e questo li rende più forti di fronte alla difficoltà della vita lavorativa (Gould, 1990). Nel campione di riferimento, oltre a quanto già trattato rispetto a queste dimensioni, la Soddisfazione Professionale risulta fortemente legata alla dimensione di Dedizione del Benessere Lavorativo ($R=.73$; $R=.36$ per la Soddisfazione di Vita), così come a quella di Coinvolgimento ($R=.48$; $R=.26$ per la Soddisfazione di Vita) e di Vigore ($R=.64$; $R=.41$ per la Soddisfazione di Vita).

Tabella 6: Correlazione tra Soddisfazione Professionale, Soddisfazione di Vita e Dedizione, Coinvolgimento, Vigore (Adattabilità Professionale)

Correlazione (R)	Soddisfazione Professionale	Soddisfazione di Vita
Dedizione	.73	.36
Coinvolgimento	.48	.26
Vigore	.64	.41

3.4.2 Correlazione tra tempo trascorso nel ruolo di Agente di Polizia Locale e Resilienza

Per verificare la seconda ipotesi di ricerca è stata eseguita un'analisi della correlazione, tramite l'indice di Correlazione di Pearson, tra la scala di misurazione della Resilienza e il tempo trascorso dall'inizio dello svolgimento della professione di Agente di Polizia Locale. La correlazione è significativa con $p < .05$ ($r = .16$). Ciò significa che una più lunga permanenza nel corpo della Polizia Locale è legata all'aumento della resilienza di ogni Agente che ne fa parte. È possibile che il trovarsi a gestire un numero di situazioni differenti, spesso problematiche e complesse, via via più grande porti il personale della Polizia Locale a sviluppare una sempre migliore capacità di fronteggiare le difficoltà e di tradurle in occasioni di crescita personale e professionale (cfr. Ipotesi 2).

Tabella 7: Correlazione tra Tempo trascorso nel ruolo di Agente di Polizia Locale e Resilienza (Capitale Psicologico)

<i>Correlazione (R)</i>	Tempo in ruolo di Agente di Polizia Locale
Resilienza	.13

3.4.3 Confronto preliminare tra prima e seconda somministrazione del Questionario

Per verificare l'eventuale incremento delle dimensioni indagate in uno stesso campione di Agenti, tra la prima e la seconda somministrazione del Questionario, avvenute rispettivamente durante il primo Modulo formativo (t1) e durante il secondo Modulo formativo (t2), dopo la fase di training, è stato eseguito un confronto tra medie attraverso un t-test a campioni appaiati. È stato così possibile osservare un incremento statisticamente significativo (con $p < .00$) nella dimensione della Resilienza. In particolare la media del campione in questa dimensione ha visto una crescita piuttosto importante passando da un valore di 27,65 a un valore di 42,3 (cfr. Ipotesi 3). È possibile che oltre all'esperienza acquisita nel tempo come Agente (cfr. Ipotesi 2 nel paragrafo precedente), i percorsi formativi svolti e l'attività di training appositamente strutturata per consentire lo sviluppo di capacità anticipatorie rispetto a scenari critici e di gestione efficace della complessità e delle difficoltà che essa comporta, in particolare nei termini di instabilità dei contesti in cui ci si trova ad agire, abbia consentito un incremento, negli e nelle Agenti, della Resilienza, ovvero della capacità di trasformare le difficoltà in occasioni di crescita e in possibilità di sviluppo personale e professionale.

Tabella 8: Differenza tra le medie della dimensione di Resilienza (Capitale Psicologico) tra la prima e la seconda somministrazione del Questionario agli Agenti di Polizia Locale

<i>Differenza Medie</i>	Media t1	Media t2
Resilienza	27.65	42.30

4. Conclusioni

L'esperienza consolidata da PoliS-Lombardia nel corso di più di trent'anni di organizzazione e gestione di corsi di formazione regionale per la Polizia Locale e altri contesti pubblici, così come quanto appreso dalla ricerca psicosociale, concordano sul fatto che un mondo in continua evoluzione e sempre più complesso come quello attuale richieda, in misura crescente, di sviluppare capacità che rendano i/le professionisti/e in grado di affrontare con una prospettiva positiva e flessibile i cambiamenti e le criticità emergenti; questa necessità può trovare una buona soluzione nello sviluppo di modalità proattive e consapevoli per adattarsi ai contesti e gestirne le sfaccettature in modo puntuale ed efficace. Grazie agli atteggiamenti e competenze di Capitale Psicologico e di Adattabilità Professionale, e alle doti di esplorazione e gestione dei contesti, è possibile facilitare la co-costruzione di una realtà sostenibile, conservando e incrementando da un lato intenzionalità e

controllo su di essa, e diminuendo al contempo il rischio di subirne passivamente effetti e conseguenze non auspicabili.

Ovviamente, le difficoltà e le sfide del quotidiano non possono essere eliminate, e ciò acquista particolare significato per coloro che operano a diretto contatto con una cittadinanza in continua evoluzione verso una sempre più spiccata multiculturalità; d'altra parte è possibile, e diventa sempre più auspicabile, lo sviluppo e l'incremento di atteggiamenti e competenze di Resilienza, che unite alla capacità di mantenere la focalizzazione sui propri obiettivi personali e professionali (Speranza), una prospettiva ricettiva e aperta a svolte positive (Ottimismo) e la convinzione di poter far fronte a quanto si è chiamati a gestire (Autoefficacia), contribuiscono al mantenimento di una traiettoria chiara di benessere soggettivo e di sviluppo personale.

Risulta perciò fondamentale che la formazione erogata agli/alle Agenti di Polizia Locale, e, se possibile, a tutti/e coloro che svolgono un ruolo di rappresentanza delle Istituzioni, sia progettata tenendo conto delle richieste e delle difficoltà implicate nel compiere questo lavoro nella contemporaneità: se da un lato gli/le Agenti necessitano di competenze e procedure tecniche sempre più sfaccettate, dall'altro occorre che siano dotati di competenze trasversali e psicologiche che permettano loro di far fronte, con assertività e determinazione, alle molteplici e sempre nuove richieste di cui i contesti attuali si fanno portatori. Inoltre, in particolar modo nella percezione dei/delle cittadini/e - il ruolo dell'Agente non può limitarsi alla stereotipica funzione repressiva e/o sanzionatoria. In un'epoca di crisi valoriale come quella attuale, in cui la coesione sociale è continuamente minata dal diffondersi di *fake news* e discorsi d'odio, la Polizia Locale, in virtù del suo ruolo che la pone a snodo privilegiato di contatto tra lo Stato e la Cittadinanza, può e per quanto possibile deve ergersi con forza sempre maggiore ad esempio virtuoso di convivenza civile e a garanzia di una presenza forte e autorevole delle Istituzioni sul territorio.

Date queste premesse, collaborazioni come quella descritta in questa sede tra PoliS-Lombardia e l'Università degli Studi di Milano-Bicocca non solo sono auspiccate come obiettivo fondamentale (Obiettivo 17 di Agenda 2030: Creazione di Network), ma garantiscono che anche in una contemporaneità complessa come quella attuale sia possibile lavorare per obiettivi di Pace, Giustizia e Rafforzamento delle Istituzioni (Obiettivo 9) e per la costruzione di realtà lavorative e carriere professionali individuali che possano orientarsi verso il *decent work* (Obiettivo 8). Risulta in questo modo possibile porre le condizioni per favorire una prospettiva di sostenibilità sociale, forse legata ad aspetti più sottili e meno visibili rispetto a quelli che riguardano la sostenibilità economica e ambientale, ma altrettanto fondamentale per ogni cittadino/a.

Per quanto concerne possibili sviluppi e prospettive future rispetto al lavoro di ricerca e intervento descritto in questa sede, essi possono riguardare eventuali modelli statistici causali a proposito delle dimensioni di Adattabilità Professionale, Benessere e Soddisfazione lavorativi, Capitale Psicologico e Qualità della Vita; sarebbe inoltre interessante osservarne l'incremento in un campione più ampio di Agenti, una volta che saranno disponibili ulteriori dati riguardanti la ri-compilazione del Questionario nel Modulo 2 e nel Modulo 3 del percorso formativo. È inoltre previsto di creare un confronto tra i dati riguardanti gli Agenti e quelli riguardanti gli Ufficiali e i Comandanti di Polizia Locale, in corso di raccolta.

5. Abstract

PoliS-Lombardia (Regional Institute for Lombardy Policy Support) and the Bicocca University have managed, since 2017, a research and training project on Local Police training courses promoted by the Lombardy Region, experimenting with the use of the Life Design approach by Savickas (2009), which aims to support the ability to face the difficulties to achieve what, in the Sustainable Development Goals of the 2030 Agenda, has been defined as decent work (Camussi, 2017). Innovative methodologies have been introduced, suitable to receive the rapid and continuous changes that regulate the contemporary society, and that offer to strengthen individuals' skills and personal resources (Luthans, 2007). An accompanying path to training was organized in phases (Camussi, Castelli et al., 2018): the first phase consists of an individual interview of training Assessment, aimed at reconstructing the professional history; the second phase involves the administration of a questionnaire for the evaluation of Psychological Capital and resources; the third phase proposes a group restitution of the Questionnaire's results, accompanied by an intra-group and intergroup comparison; the following phase (about halfway through the training course) introduces training to enhance the development of personal resources; the fifth phase includes a follow-up to the Questionnaire. At the end of the course an individual interview is proposed, followed by a personalized return report. Having illustrated a brief overview of the socio-economic context of reference of the contemporary Public Administrations, the paper describes the methodology of intervention and the results related to the first phases of the administration of the Questionnaire to more than 200 Local Police Officers, during the training provided by PoliS-Lombardia on assignment of the Lombardy Region - General Security Directorate.

6. Bibliografia

- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
- Baruch, Y., & Reis, C. (2016). How global are boundaryless careers and how boundaryless are global careers? Challenges and a theoretical perspective. *Thunderbird International Business Review*, 58(1), 13-27.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity.
- Blustein, D. L., Olle, C., Connors-Kellgren, A., & Diamonti, A. J. (2016). Decent work: A psychological perspective. *Frontiers in Psychology*, 7, 407.
- Bricocoli, M., & Cristalli, F. (2004). *Sicurezza urbana, prossimità e territorio. Culture e pratiche della Polizia locale in Lombardia*. I.Re.F./Formazione. Milano: Franco Angeli
- Camussi, E., Annovazzi, C., Montali, L., & Ginevra, M. C. (2017). Gender-sensitive career counseling. An innovative approach. In L. Nota & S. Soresi (Eds.), *Counseling and coaching in times of crisis and transition: from research to practice* (pp. 139-150). Abingdon, Oxford: Routledge.
- Camussi E., Castelli C., Meneghetti D., Annovazzi C., Ginevra M. C. (2018). La prospettiva Life Design nella formazione della Pubblica Amministrazione: una ricerca intervento con la Polizia Locale in Lombardia. *Atti del XVIII Convegno Nazionale della Società Italiana di Orientamento*
- Camussi, E., Sassi, C., Zulato, E., Annovazzi, C., & Ginevra, M. C. (in press). Hacking Women's Health: a New Methodology. *Journal of Prevention & Intervention in the community*, 48(2).
- Castelli, S. (2013). *Gestire la complessità. Modelli di simulazione e decisioni manageriali* (pp. 1-180). Milano: Pearson Italia.
- Ceruti, M. (2018). *Il Tempo della Complessità*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Collins, S. (2007). Statutory social workers: Stress, job satisfaction, coping, social support and individual differences. *British Journal of Social Work*, 38(6), 1173-1193.
- Cristalli, F., & Reggio, P. (Eds.). (2001). *Polizia locale. Organizzazione e formazione*. I.Re.F./Formazione. Milano: Franco Angeli.
- Cristalli F., Ferrari F., Noè P., Riso M., Bianchessi C. (2002) *La Polizia Locale in Regione Lombardia – Normative, sperimentazioni e formazione nel quadro di un progetto di coordinamento sul territorio*. Regione Lombardia, Collana di comunicazione ed informazione regionale n. 3. Santarcangelo di Romagna (RN): Maggioli.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Di Fabio, A., & Kenny, M. E. (2016). From decent work to decent lives: Positive Self and Relational Management (PS&RM) in the twenty-first century. *Frontiers in psychology*, 7, 361.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.
- Diener, E., Sapyta, J. J., & Suh, E. (1998). Subjective well-being is essential to well-being. *Psychological inquiry*, 9(1), 33-37.
- Éupolis Lombardia (2013). *Essere Agenti di Polizia Locale – Dispensa del percorso formativo per agenti*. Milano.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and environmental medicine*, 62(2), 105-112.
- Gheno, S. (2003). *Rapporto col pubblico e qualità del servizio. La comunicazione della polizia locale*. I.Re.F./Formazione. Milano: Franco Angeli.

- Gould, N. P. (1990). Work commitment and job satisfaction for program staff: How to build it. *Day Care and Early Education*, 17(3), 4-7.
- Guichard, J., Pouyaud, J., De Calan, C., & Dumora, B. (2012). Identity construction and career development interventions with emerging adults. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 52-58
- Hinna, A., Mangia, G., Mameli, S., & Tomo, A. (2018). Cambiamento e complessità nella pubblica amministrazione: Ruoli, risorse e trasparenza. EGEA spa.
- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: A theory of careers*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- I.Re.F. (2010). *Manuale di Gestione Manageriale per la Polizia Locale*. Santarcangelo di Romagna (RN): Maggioli.
- I.Re.R. (2008). *Determinazione di standard minimi di servizio ed organico di Polizia Locale per ambiti territoriali della Lombardia*. Milano, Piano delle Ricerche Strategiche 2007.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Marcionetti, J., & Rossier, J. (2019). A Longitudinal Study of Relations Among Adolescents' Self-Esteem, General Self-Efficacy, Career Adaptability, and Life Satisfaction. *Journal of Career Development*.
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Mura, A., & Zurru, A. L. (2013). Identità, soggettività e disabilità. Processi di emancipazione individuale e sociale.
- Nota, L., Ginevra, M. C., Santilli, S., & Soresi S. (2014). Contemporary career construction: The role of career adaptability. In M. Coetsee (Ed.), *Psycho-social career meta-capacities: Dynamics of contemporary career development* (pp. 247-263). New York, NY: Springer
- Nota, L., Ginevra, M., & Santilli, S. (2015). Life design and prevention. In Nota, L., & Rossier, J. (Eds.). (2015). *Handbook of life design: From practice to theory and from theory to practice*. Hogrefe Publishing.
- O'connell, D., Walker, B., Abel, N., & Grigg, N. (2015). The resilience, adaptation and transformation assessment framework: from theory to application. *GEN*.
- Organizzazione Nazioni Unite (2015). Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015
- Oyserman, D., Destin, M., & Novin, S. (2015). The context-sensitive future self: Possible selves motivated in context, not otherwise. *Self and identity*, 14(2), 173-188.
- PoliS-Lombardia (2019). *Rapporto Lombardia 2018*.
- Reggio, P., Pozzi, A., & Castelli, C. (2014). *Costruire legalità*. Éupolis Lombardia. Milano: Angelo Guerini e associati.
- Rosa, H. (2015). *Accelerazione e alienazione: per una teoria critica del tempo nella tarda modernità*. Torino: Einaudi Editore
- Sanguigni, V., & Bilotta, A. (2011). Le Reti come schema interpretativo per veicolare la conoscenza e governare la complessità. *L'industria*, 32(2), 357-374.
- Santilli, S., Nota, L., Ginevra, M. C., & Soresi, S. (2014). Career adaptability, hope and life satisfaction in workers with intellectual disability. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 67-74.
- Santilli, S., Ginevra, M. C., Sgaramella, T. M., Nota, L., Ferrari, L., & Soresi, S. (2017). Design my future: An instrument to assess future orientation and resilience. *Journal of Career Assessment*, 25(2), 281-295.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 1, 42-70.

- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., ... & Van Vianen, A. E. (2009). Life designing: a paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of vocational behavior*, 75(3), 239-250.
- Savickas, M. L. (2012). Life design: a paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90(1), 13-19.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 661-673.
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 2, 147-183.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*, 1.
- Soresi, S., Nota, L., & Santilli, S. (2012). Tre passi verso il futuro. Un programma di orientamento on-line per il Life Design. *La parola all'orientamento*, 6.
- Soresi, S., Nota, L., & Ferrari, L. (2012). Career Adapt-Abilities Scale-Italian form: Psychometric properties and relationships to breadth of interests, quality of life, and perceived barriers. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 705-711.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of organizational behavior*, 32(1), 4-24.
- Yeung, A., & Chow, E. (2000). Correlates of subjective well-being of Chinese elderly in Hong Kong. *Journal of Social Work Research and Evaluation*.
- Young, R. A., & Collin, A. (2004). Introduction: constructivism and social constructionism in the career field. *Journal of vocational behavior*, 64(3), 373-388.