

## Psicologia del lavoro

"Studia l'uomo nel suo ambiente, in cui trascorre molto tempo, segnato da obiettivi o sistemi di interazioni più complessi rispetto al passato"

Diamo per scontato che l'ambiente lavorativo sia abituale. Le attività lavorative si sviluppano per obiettivi. Negli anni 60 veniva dato il mansionario, ovvero un elenco di cose che la persona doveva saper fare. Oggi ciò è inesistente, ma ci sono un insieme di obiettivi definiti con il lavoratore. Il tempo lavorativo è segnato da obiettivi e strumenti e da interazioni complesse.

La psicologia del lavoro è una psicologia applicata. Sono due gli aspetti principali della disciplina:

- **Applicazione controllata** del sapere orientandolo alla comprensione e soluzione di problemi concreti. Per questo è una disciplina applicata. In una situazione complicata lo psicologo viene chiamato per capire le ragioni e risolvere i problemi.
- **Funzione conoscitiva**: descrizione e spiegazione del comportamento. Molte organizzazioni come le multinazionali hanno come obiettivo di monitorare la situazione dei dipendenti. Quindi ogni 2 anni circa vengono raccolte info attraverso questionari. Si ha quindi una descrizione dei cambiamenti nel corso del tempo. Questo tipo di indagine fatta dalle aziende è detta survey.

La sfida oggi è capire il cambiamento nella gestione delle persone e dei rapporti dato l'avvento del lavoro agile (smart working).

Antenato è il telelavoro che veniva fatto o da casa o venivano istituiti dei piccoli centri. La differenza è che il lavoro agile non comporta un posto fisso di lavoro come per il telelavoro che veniva svolto grazie al computer fisso. Cambia la cultura del lavoro.

Il lavoro agile aumenta la dipendenza dal lavoro, poiché lo spazio lavorativo invade quello familiare. Diventa difficile staccare. Per evitare ciò molte aziende soprattutto americane limitano la possibilità di accedere ai sistemi aziendali.

La psicologia del lavoro pone la sua attenzione su:

- prescrizioni del compito e del ruolo: cosa viene richiesto a una persona.
- attenzione all'ambiente tecnico fisico e sociale: particolarmente importante è quello sociale. L'ambiente sociale ha una importanza rilevante per la propria soddisfazione personale.
- sulla persona come agente che persegue scopi, apprende, interagisce e comunica: quando parliamo di organizzazione non possiamo non parlare di comunicazione. Non c'è organizzazione senza comunicazione.

Ambito di studio:

- carico di lavoro
- ambiente
- interessi, motivazioni e atteggiamenti verso il lavoro
- interventi sulla natura dell'attività lavorativa
- rapporto vita lavorativa-extralavorativa

Se inizialmente psicologia del lavoro e psicologia delle organizzazioni erano distinte, poi si è cercato via via di unirle sempre più.

### **Psicologia delle organizzazioni**

Si riferisce alle persone in quanto:

- membri di gruppi
- al funzionamento del team

Le organizzazioni vengono considerate come costruzioni collettive e come artefatti sociali. L'artefatto è ad esempio la struttura fisica dell'ambiente di lavoro.

L'attenzione è posta su:

- percezioni sociali reciproche
  - sui meccanismi di influenza sociale
  - sulle relazioni intergruppo ( cooperazione, conflitto, decisione, negoziazione).
- Quando si parla di negoziazione vuol dire che c'è un problema tra le parti.

Aree indagate:

- individuale( motivazioni, atteggiamenti verso il lavoro)
- gruppo e organizzazione (leadership, clima, cultura)
- produttività e utilità

### **Psicologia delle risorse umane**

Si occupa delle modalità di gestione delle persone.

Cerca di capire ed affrontare:

- **la natura del contratto psicologico.** Quando si entra come dipendente si firma un contratto che afferma doveri e diritti del lavoratore a seconda dell'ambito. Il contratto psicologico non è niente di scritto ma riguarda il rapporto che si instaura tra lavoratore e organizzazione. È definito da ciò che il lavoratore si aspetta dell'organizzazione e viceversa. È un rapporto di reciprocazione. Tradirlo ha impatto sulla motivazione delle persone.
- **gestione dei sistemi premianti:** come aumento del salario o quei benefit non salariali

come assicurazione sanitaria, borse di studio per figli dei dipendenti.

- **il coinvolgimento:** potenziare il coinvolgimento poiché tanto più è coinvolta una persona, tanto più è motivata e produttiva.

### **Differenza tra telelavoro e lavoro agile (smart working)**

La differenza oltre al tipo di tecnologia utilizzata è che telelavoro voleva dire non andare in azienda e lavorare da casa o in centri distaccati, ma l'impostazione lavorativa era sempre la stessa, con gli stessi orari. Portava anch'esso dei problemi poiché non tutti avevano gli spazi adeguati per poter tenere un computer fisso e lavorare. Inoltre le persone vivevano la situazione come isolamento dalla vita e dall'ambiente lavorativo. Questa percezione di isolamento rimane anche con lo smart working.

il telelavoro è stato oggetto di studio soprattutto della sociologia, più che della psicologia.

Un altro aspetto del telelavoro creò difficoltà, soprattutto per la donna, ovvero lo stare a casa perché era visto come un tornare indietro per la donna. Ciò era aggravato anche dalla percezione degli altri che lo sminuivano.

Lo smart working differisce da ciò perché c'è un cambiamento del paradigma culturale, non c'è più la indicazione spaziale e temporale.

C'è quindi la possibilità di dilatare il lavoro che porta un sovraccarico e una difficoltà a staccare dal lavoro.

### **Psicologo del lavoro e delle organizzazioni**

- dove lavora: all'interno di organizzazioni produttive di beni e servizi, società di consulenza
- rapporto di lavoro: dipendente, autonomo (consulenza libero-professionale)

Nelle organizzazioni di produzione lo psicologo è dipendente e rappresenta una figura di supporto. In questo caso non è necessario che sia iscritto all'albo. esso può occuparsi della selezione, ma non può somministrare test.

Nel caso si occupi di consulenza, molto difficile essere dipendenti di società di consulenza ma si collabora come liberi professionisti. È necessario essere iscritti all'albo.

Le principali attività svolte:

- sviluppo e gestione risorse umane:
- analisi e interventi sui conflitti sociali: un tempo si pensava che la psicologia dovesse occuparsi solo dei problemi delle persone. L'interesse per la promozione del benessere arriva con la psicologia positiva
- motivazione del personale e coinvolgimento: una cosa che si era nata intorno agli anni 50-60, si notò come più le persone erano soddisfatte più producevano; ciò però non è vero. Non c'è relazione causa-effetto.
- progettazione ambienti, metodi di lavoro: nei paesi del nord Europa nella

progettazione di un edificio viene affiancato uno psicologo per capire come gli spazi possano essere vissuti.

- analisi fabbisogni formativi, progettazione formativa
- progettazione e valutazione interventi per la sicurezza sul posto di lavoro
- indagini di mercato, sondaggi di opinione
- costruzione strumenti di misura

*"Se vuoi trasformare un uomo in una nullità, non devi fare altro che rendere inutile il suo lavoro"* Dostoevskij

#### **Dichiarazione di Filadelfia del 1994**

La Conferenza riafferma i principi fondamentali sui quali l'Organizzazione è basata, e cioè che:

- il lavoro non è una merce
- Il lavoro dignitoso e produttivo è quello a cui ogni lavoratore aspira, implica la possibilità di sviluppo e crescita. Dal 2005 il lavoro dignitoso è uno degli obiettivi del millennio indicati dall'assemblea delle nazioni unite.

#### **Significato del lavoro**

Quando parliamo di lavoro intendiamo sia sforzo che occupazione.

Iu termini anglosassoni sono più precisi, infatti distinguono tra:

- work: lavoro in generale
- job: lavoro che io svolgo

Quando si pensa al lavoro la prima associazione che si fa è con la componente economica. Il lavoro deve essere retribuito. Se si pensa al proprio lavoro questa associazione è meno marcata e compaiono una serie di elementi come la responsabilità o la soddisfazione personale.

Il lavoro è:

- sforzo
- tensione verso obiettivo
- costrizione
- attività
- Determina il ruolo sociale

Il lavoro è **culturalmente determinato**. Il lavoro è una attività storicamente determinata e si attiva in un contesto di vincoli, regole e pressioni culturali. Molte volte infatti il chi sei si traduce in che lavoro fai. Esso è un elemento fondante nella vita delle persone per molte ragioni tra cui quella economica che permette l'indipendenza.

## Oblio del lavoro

- aspetto affettivo
- aspetto etico

È stata condotta una ricerca in cui veniva chiesto alle persone se avessero lasciato il lavoro di fronte alla vincita di una grossa somma di denaro.

Il 60% degli uomini e il 65% delle donne ha risposto che non avrebbe lasciato. Ciò è legato al tipo di lavoro svolto. Se il lavoro è soddisfacente entra in gioco l'aspetto affettivo che lega al lavoro.

Quando si parla di **aspetto etico del lavoro** si fa riferimento a quei movimenti culturali e religiosi che hanno inciso sul significato di lavoro. In particolar modo nella riforma protestante vediamo Lutero e Calvino.

- **LUTERO**: santificazione del lavoro. Lutero diceva che la chiamata al lavoro è una vocazione che deriva da Dio. Impegno dell'individuo in un progetto che lo trascende.
- **CALVINO**: per lui l'uomo è predestinato al lavoro. Il successo nel mondo del lavoro è l'approvazione da parte di dio.

Quindi il lavoro è determinato storicamente e culturalmente. Proprio per questo molte volte chi sei diventa che lavoro fai. Il lavoro può diventare un mezzo per categorizzare le persone e diventa un indicatore per rendere riconoscibile la persona.

## Significato psicologico del lavoro

- **statico**: mi permette di realizzare i miei interessi principali, mi permette la gratificazione delle mie aspirazioni
- **dinamico**: processo di elaborazione dell'immagine di sé. processo attraverso cui si elabora un certo tipo di immagine di me stesso.

## Dalla centralità all'identificazione

- centralità: il lavoro è centrale poiché tutto il resto della vita delle persone ruota intorno all'attività lavorativa.
- norma sociale: ci permette di categorizzare le persone e stabilisce regole di comportamento
- valori del lavoro
- obiettivi
- identificazione: quando si lavora per un'organizzazione è importante condividerne i valori. maggiore è la condivisione maggiormente ci si identifica con l'organizzazione stessa.

## Funzioni latenti del lavoro

Una di queste funzioni è la **struttura temporale delle giornate**. Ci permette di distinguere il tempo del lavoro da quello "personale". Questa cosa è messa in crisi dallo smart working.

Tutto quello che ruota intorno al lavoro, come il percorso per raggiungere il luogo, struttura la

giornata delle persone ed anche questo aspetto è messo in crisi dallo smart working. La vita delle persone si struttura temporalmente la vita delle persone.

Un'altra funzione sono le **regolari esperienze di interazione sociale**. esse hanno un significato importante poiché permettono non solo di socializzare ma anche di facilitare l'attività lavorativa. Infine abbiamo gli **scopi collettivi** e lo **stato sociale**.

### Vita lavorativa-extralavorativa

Esistono varie teorie relative al rapporto vita lavorativa ed extralavorativa. Esse vanno a studiare le influenze del lavoro sulla vita extralavorativa.

#### → **Travaso**

Il tipo di esperienze e percezioni che ho nella vita lavorativa le travaso in quella extralavorativa. Questo vale anche per gli aspetti positivi.

#### → **Compensazione**

La persona tenta di compensare nell'attività extralavorativa quello che viene a mancare in quella lavorativa.

#### → **Segmentazione**

Sussiste quando si separa nettamente la vita lavorativa da quella extralavorativa.

Abbiamo anche una serie di **atteggiamenti** nei confronti del lavoro.

esiste il caso dei neetworker che sono qui giovani che non studiano, non lavorano e nemmeno ricercano un attività. Essi si sono messi ai margini della società.

Esistono tre tipi di atteggiamenti:

- **di rifiuto**: è il caso dei neetworker. Il rifiuto riguarda sia il lavoro specifico, sia il lavoro in generale. Può essere legato a una visione idealistica del lavoro, in cui tutto è perfetto cosa che nella realtà non trova riscontro.
- **strumentale**: Fa riferimento a una motivazione estrinseca. Ovvero l'attività lavorativa è legato a motivazioni non interne, come obiettivi personali e ambizioni, ma che arrivano dall'esterno, come il salario.
- **creativo-micro-imprenditoriale**: come la persona valorizza se stessa in una visione micro-imprenditoriale. Riuscire a gestire in maniera produttiva il lavoro. Tutto ciò parte dalla volontà delle persone di mettersi in gioco.

### **Interventi**

1. Se la persona è più attratta dal tempo libero, allora l'intervento dovrebbe essere quello di ridurre il tempo di lavoro.

Furono condotte una serie di ricerche in cui le persone, al posto di fare 5 giorni di lavoro e 2 di tempo libero, facevano 4 giorni di lavoro e 3 di tempo libero. Questo permetteva alle persone di dedicare più tempo ai propri interessi personali.

Poi si è ridotto il tempo di lavoro a 3 giorni, facendo 4 giorno di tempo libero. Si è notato che nelle prime settimane le persone godevano di questo tempo libero, ma poi ne soffrivano e si trovavano un secondo lavoro.

Esiste anche la sindrome del fine settimana, in cui le persone sono così centrate nell'attività lavorativa che quando arriva il fine settimana stanno male fisicamente.

2. Se il lavoro non attrae, allora il lavoro va ristrutturato.

Esistono vari tipi di ristrutturazione, come il smart working. L'obiettivo di questi interventi è trovare soluzioni affinché le persone lavorino più soddisfatte e più produttive.

### **Ruolo della famiglia**

In particolare il ruolo della famiglia di provenienza, in questi ultimi anni è cambiato, c'è un aumento della scolarizzazione e quindi un modo diverso di considerare il lavoro per i propri figli. Sono più disposti a investire sul futuro dei figli e il lavoro non è più visto come necessità. Questo comporta il rifiuto di un lavoro qualunque e il volere un lavoro che corrisponda al percorso di studi su cui si è investito. Ne deriva un inserimento nel mondo del lavoro più lungo.

Oggi il lavoro è importante nella vita delle persone, ma non ha un ruolo centrale come nel secolo scorso. Quindi si ha il rifiuto dell'etica del lavoro vs. le altre etiche, ovvero la realizzazione passa non più solo per il lavoro.

### **Trasformazioni**

#### **PASSATO**

- Lavoro stabile e regolare: mito del posto fisso. Riuscire ad ottenerlo era motivo di soddisfazione, e le persone erano disposte anche a trasferirsi per averlo.
- Presenza di ruoli fissi: ruoli ben definiti e delineati. Oggi si lavora più per obiettivi.
- Sicurezza/Certezza
- Fedeltà all'azienda
- Struttura gerarchica: piramide allungata

#### **OGGI**

- Aperto al cambiamento: oggi il posto fisso viene messo in discussione e c'è flessibilità all'interno della attività lavorativa. Negli anni ottanta una persona che aveva cambiato più lavori era vista con sospetto e non come persona intraprendente. Inoltre non c'è interesse per il tempo libero delle persone.
- Incarichi a breve termine
- Incertezza
- Mobilità
- Organizzazione snella: struttura a due livelli, quello esecutivo e quello. la parte esecutiva ha più responsabilità ed ha una base molto ampia, ma c'è meno possibilità di crescita, poiché poche persone occupano il secondo livello.

I cambiamenti che sono avvenuti in questo passaggio sono dovuti alla rivoluzione industriale dovuta all'elettronica.

- Rispetto al passato è più eterogenea rispetto al passato.
- A causa della scolarità si entra più tardi nel mondo del lavoro

- C'è una presenza maggiore della donna nel mondo del lavoro
- È cambiato anche l'etnicità, questo causa problemi di integrazione perché diverse culture hanno un'etica del lavoro diversa.
- Il tasso di crescita è più limitato, soprattutto dopo la crisi del 2008
- Ultimamente si è visto, soprattutto con l'avvento delle startup, come le organizzazioni nascano, abbiano un boom iniziale e poi scompaiono molto presto o vengano inglobate da altre organizzazioni. Non hanno più una storia e una stabilità
- competitività sul mercato
- ristrutturazione del lavoro

### **Personalità e differenze individuali**

Per capire le organizzazioni bisogna anche capire le persone che le compongono.

La persona è determinante per il successo delle organizzazioni ed è determinante conoscere le loro differenze individuali. Bisogna quindi conoscere il comportamento, oltre alle competenze. Quindi sono fondamentali la selezione e la formazione poiché bisogna tarare in base alla persona. Anche la motivazione è molto importante, per questo si devono sviluppare tutta una serie di interventi mirati al coinvolgimento. Un altro importante elemento è il lavoro di gruppo in cui si mettono in relazione persone diverse per vedere come si integrano.

### **Personalità**

È un insieme relativamente stabile delle caratteristiche psicologiche di una persona. È un modello duraturo di caratteristiche che definiscono l'unicità di una persona che influenzano il modo in cui essa interagisce con gli altri e con l'ambiente.

### **Comportamento**

Il comportamento è il rapporto tra individuo e ambiente.

Comportamento = f(Individuo, Ambiente)

Poi c'è anche come vediamo il comportamento in relazione ad altre persone.

Ci sono delle situazioni più forti e strutturate che riducono la discrezionalità dei comportamenti, dove ci sono regole ben definite (es. Parata militare).

Ci sono anche situazioni deboli, ambigue e poco strutturate, in cui si possono andare ad individuare caratteristiche di personalità diverse che mi spiegano il comportamento.

Quando facciamo formazione possiamo creare situazioni meno strutturate proprio per vedere come le persone si comportano e distinguerne i tratti di personalità.

### **Personalità e adattamento alla vita organizzativa**

Le varie personalità dovranno poi fare i conti con le richieste delle organizzazioni. Gli orientamenti organizzativi della personalità possono essere di 3 tipi:

- **Organizzativista:** È la persona che ha e ricerca un forte impegno nel lavoro e quindi

si identifica con l'organizzazione e si sente parte dell'organizzazione stessa. Essa ricerca riconoscimenti di tutti i tipi possibili, perché se ho il riconoscimento, ho successo e questo accresce la sua soddisfazione personale. Sono persone soddisfatte del loro lavoro e che ricercano obiettivi chiari e ben definiti. L'ambiguità lo porta a demotivarsi. Sono persone deferenti coi superiori, ovvero hanno un buon rapporto con loro e c'è anche una sottomissione subdola a loro. Sono persone orientate al successo.

- **Professionista:** Per il professionista il focus è il lavoro, a differenza del organizzativista si focalizza sull'organizzazione e sull'ambiente di lavoro. Per l'organizzativista sono importanti i riconoscimenti. Mentre il professionista non si identifica con l'organizzazione, ma con il gruppo professionale di appartenenza. È focalizzato su quello che fa. Quindi le richieste dell'organizzazione sono viste come seccature poiché non vuole un legame con l'organizzazione e per questo sperimenta conflitto di ruolo. Ha elevati standard di prestazione, ma ricerca il riconoscimento di altri professionisti al di fuori dell'organizzazione. Inoltre rifiuta i simboli di status dell'organizzazione.
- **Indifferente:** Generalmente è una persona che si è scontrata con la realtà organizzativa che l'ha delusa. Quindi lavora per un fine strumentale, ovvero lo stipendio. Tutto ciò lo porta a considerare il lavoro non così importante per la sua vita. Egli cerca di compensare nel tempo libero quello che l'organizzazione non è in grado di dargli. Essa tende ad alienarsi sul posto di lavoro. Essa rifiuta i simboli di status dell'organizzazione. È un atteggiamento tipico di chi è in prepensionamento, poiché non ha più prospettive di crescita.

Gli orientamenti organizzativi non hanno carattere di staticità, sono in funzione del ciclo di vita lavorativo. Possono essere interconnessi tra di loro.

