

PSICOLOGIA DEL LAVORO

LEZIONE 1

Secondo **Avallone** (docente dell'Università Sapienza), un individuo viene considerato all'interno di uno o più gruppi differenti. Questi gruppi e individui sono inseriti all'interno di organizzazioni. Le organizzazioni, a loro volta, sono inserite all'interno di una società/cultura più ampia, che influenzano con le loro norme l'organizzazione dei gruppi. In un mondo globalizzato, si è costantemente collegati ad altre società e ad altre culture. Noi tutti siamo inseriti all'interno di un ambiente fisico che ci influenza e che viene influenzato. Egli afferma che la stessa organizzazione si può traslare in ambito lavorativo: il singolo individuo (con pensieri, esigenze ecc..) è posto all'interno di un gruppo di lavoro in relazione con altri. Questi gruppi di lavoro spesso sono all'interno di organizzazioni. Queste sono inserite in società, che si interfacciano con altre culture e un ambiente fisico e sociale. Si dovrebbe, quindi, con la psicologia del lavoro, considerare tutti questi livelli in connessione tra loro.



Sarchielli definisce la psicologia del lavoro e delle organizzazioni come *“La psicologia del lavoro e delle organizzazioni è interessata alla persona nel suo ambiente di vita, ai suoi modi di costruire una condotta lavorativa efficace, efficiente e soddisfacente in rapporto alle altre persone e ai mezzi di lavoro, al suo sviluppo personale e professionale e a tutti i fattori ambientali, sociali, tecnici e culturali che possono incrementare le sue possibilità di padroneggiare le proprie scelte, progetti e direzioni di inserimento sociale.”*

Un ruolo fondamentale è il **contesto**. La psicologia del lavoro e delle organizzazioni, in quanto disciplina sociale, fa sempre riferimento al cambiamento del contesto (cambiamento delle caratteristiche dei lavoratori, cambiamento delle organizzazioni ecc.). L'intento della disciplina è quello di cogliere questi cambiamenti a livello strutturale per individuare gli effetti che questi cambiamenti possono determinare sulle persone.

Uno dei cambiamenti del mondo del lavoro è l'**incremento del numero di donne nel mercato del lavoro** ed è sempre in crescita. L'implicazione di questo fenomeno riguarda la società e, in particolare, riguarda la gestione della doppia carriera (famiglia e lavoro) e i criteri di avanzamento di carriera per le donne. Un altro esempio è l'invecchiamento della popolazione.

Avendo una prospettiva di vita più lunga **aumenta anche l'età della forza lavoro**, in quanto l'età pensionabile si sta alzando sempre di più. Ci si deve, quindi, occupare con la psicologia del lavoro di come queste persone possono apprendere, le loro performance e la soddisfazione legata ai loro bisogni. Un altro cambiamento riguarda le **nuove forme di lavoro dovute alle nuove tecnologie** (es. smart working). L'implicazione che questo fenomeno può avere sulle persone riguarda, ad esempio, la supervisione di persone non fisicamente presenti in azienda, l'impatto dell'isolamento sulla performance lavorativa e la soddisfazione.

Le tre aree dello studio psicologico del lavoro sono:

- 1) La **psicologia del lavoro**: considera le persone soprattutto come operatori addetti a svolgere un compito, si concentra sull'attività lavorativa degli individui. I temi trattati dalla disciplina sono carico di lavoro; apprendimento della prestazione; rapporti tra vita di lavoro ed extra-lavoro; adattamento dei compiti alle caratteristiche dell'operatore umano.
- 2) La **psicologia delle organizzazioni**: considera le persone soprattutto come membri di una struttura sociale chiamata "organizzazione". I temi trattati dalla disciplina sono comunicazione; potere; negoziazione; conflitto; cultura organizzativa; decisioni; gruppi di lavoro.
- 3) La **psicologia delle risorse umane**: considera le persone soprattutto come componenti di (o partecipanti a) strutture e processi organizzativi. Si concentra sulla relazione tra le persone e l'organizzazione. I temi trattati dalla disciplina sono persone e carriere (selezione; formazione; valutazione del potenziale e delle prestazioni).

Le **domande** a cui la psicologia del lavoro e delle organizzazioni tenta di rispondere sono: «Cosa sono» e «come sono» le organizzazioni? • Da cosa dipende la qualità del risultato? • Cosa si può fare per motivare le persone al lavoro? • Come si possono migliorare le relazioni all'interno dei contesti lavorativi? • Come selezionare e valutare gli individui nei contesti organizzati? • Come la vita organizzativa influenza il nostro benessere?

C'è una stretta connessione tra la teoria e la pratica e tra la ricerca e l'intervento. Secondo il **modello professionista-scienziato** tra teoria, pratica e ricerca c'è un'interconnessione. Lewin aveva affermato che "Non c'è niente di più pratico di una buona teoria" ossia la teoria guida è fondamentale come punto di partenza per la pratica, che a sua volta influenzerà la ricerca.

Esistono delle **associazioni** che si occupano della psicologia del lavoro e delle organizzazioni come EAWOP (European Association of Work and Organizational Psychology) oppure la SIPLO (società italiana di psicologia del lavoro e dell'organizzazione).

LEZIONE 2 – DEFINIZIONE DI LAVORO

La parola **lavoro** non ha un'unica definizione ma presenta molteplici significati. Dall'etimologia, la parola lavoro deriva dal latino "labor" che significa "fatica, pena, sforzo". Esiste un significato arcaico e primitivo del lavoro che sottolinea la dimensione della fatica, dello sforzo e del peso insiti nel lavoro, talvolta utilizzato addirittura come restrizione della propria libertà personale.

In un senso più specifico, lavoro è l'applicazione delle potenzialità psicofisiche dell'uomo, diretta alla produzione di un bene o di un servizio e comunque ad acquisire un risultato tangibile e che possa essere utile sia per l'individuo che per l'intera collettività (Avallone, 2011). Un altro significato intende il lavoro come l'espressione delle proprie potenzialità individuali (lavoro come diritto, desiderio, investimento, cambiamento e creatività).

Si può ritenere di fatto il lavoro come una relazione che un soggetto intrattiene con altri soggetti del mondo esterno. L'esperienza lavorativa si costituisce sempre a partire da una relazione o da una rete di relazioni che il soggetto intrattiene con la struttura, i processi, la tecnologia, la cultura, il contenuto del lavoro, il ruolo, lo spazio, il tempo, le norme e la retribuzione, il progetto di vita.



L'idea è quindi che il lavoro si basi sul concetto di relazione.

LEZIONE 3 – L'ORGANIZZAZIONE

Un'**organizzazione** è, nella sua definizione classica, uno strumento che è costruito con diversi gradi di efficacia ed efficienza, ma comunque diretto a coordinare in modo razionale gli sforzi di più individui in vista del perseguimento di un fine (Depolo, 1998).

Tuttavia, non possiamo dire che esiste LA definizione di organizzazione, ossia una definizione adatta a tutti e a ogni contesto. Le difficoltà sono legate da un lato ai differenti significati del termine, dall'altro alla differente prospettiva dalla quale gli studiosi guardano alle organizzazioni.

A cosa pensiamo quando parliamo di organizzazione? Organizzazione come sinonimo di gerarchia o burocrazia? Come entità solida, ordinata e duratura nel tempo? O determinata dalle caratteristiche degli individui e dei gruppi che lavorano nei contesti organizzativi?

“Alcuni uomini, tutti ciechi, incontrano un giorno un elefante: nessuno di loro sa dell’esistenza di un animale siffatto e quando ne parlano insieme il primo di loro afferma di avere incontrato una grande foglia; il secondo, un muro; il terzo dice che era certamente un albero possente; per il quarto si trattava di una lancia; il quinto dice di essere entrato in contatto con un serpente. Ciascuno di loro aveva fatto esperienza di una parte diversa dell’elefante e ne aveva ricavato una comprensione molto diversa.” (tratto da Hatch, 1997).

Dal punto di vista della teoria delle organizzazioni, la morale di questa storia è rappresentata dal fatto che ognuno di noi, di fronte a un fenomeno così grande e complesso, tende a concentrare selettivamente la propria attenzione su alcuni specifici aspetti, fenomeni o problemi, normalmente selezionati in base al proprio bagaglio di conoscenze ed esperienze. È per questo che le diverse definizioni date da vari autori nel tempo sono influenzate dalle loro esperienze personali.

La **Hatch** afferma che quando ci si avvicina a questo contesto è molto importante avere in mente tutte queste prospettive. Infatti, soltanto quando si guarda a tutte le prospettive insieme si ha modo di apprezzare la vastità del problema che si ha di fronte quando si affronta lo studio delle organizzazioni.

Secondo **Depolo**, quindi, il concetto di organizzazione presenta una pluralità di elementi e significati connessi, nessuno dei quali può considerarsi, da solo, esaustivo.

La descrizione degli elementi che definiscono la configurazione di una organizzazione (ad es. struttura, tecnologia, dimensione) è un approccio limitato. Più che parlare di organizzazione in tali termini, è dunque importante prestare un’attenzione crescente all’analisi dei processi dell’organizzazione, processo che permette di dare ordine al proprio comportamento organizzativo e di rispondere alle aspettative degli altri.

I processi organizzativi che, secondo Depolo, ci aiutano a definire le organizzazioni sono sei:

- **Finalizzazione** → azione diretta verso scopi rilevanti di carattere sovra-individuale
- **Differenziazione** → suddivisione/attribuzione di compiti specifici; non tutti possono svolgere lo stesso compito, ognuno deve usare le sue competenze per raggiungere un obiettivo più specifico.
- **Integrazione** → coordinamento necessario per raggiungere gli obiettivi
- **Formalizzazione** → definizione di una struttura che garantisca il funzionamento e il mantenimento dell’organizzazione nel tempo
- **Valutazione** → verifica di efficacia ed efficienza delle persone all’interno dell’organizzazione
- **Identificazione** → motivazione e impegno per il successo organizzativo: abbiamo bisogno di persone non soltanto capaci, ma anche che si identifichino con l’organizzazione, che si spendano per essa e che siano motivate a raggiungere gli obiettivi organizzativi.

Processo	Descrizione	Esempi di rischi potenziali*
Finalizzazione	Azione diretta verso scopi rilevanti di carattere sovraindividuale	Obiettivi non condivisi; Ricerca di interessi personali a scapito di quelli organizzativi...
Differenziazione	Suddivisione/Attribuzione di compiti specialistici	Competenze inadeguate; Mancata assunzione di responsabilità; eccessiva parcellizzazione del lavoro; ambiguità di ruolo...
Integrazione	Coordinamento necessario per raggiungere gli obiettivi	Non coesione nei team; difficoltà di coordinamento; conflitto e ambiguità di ruolo...
Formalizzazione	Definizione di una struttura che garantisca il funzionamento e il mantenimento dell'organizzazione nel tempo (norme)	Non adesione alla cultura organizzativa/alle norme Rigidità delle procedure/Assenza di norme chiare...
Valutazione	Verifica di efficacia ed efficienza	Percezione di procedure inappropriate di valutazione; mancanza di chiarezza sui criteri; percezione di ingiustizia (es. distributiva e procedurale)...
Identificazione	Motivazione e impegno per il successo organizzativo	Scarso senso di appartenenza e motivazione (aspetto fortemente collegato ai processi precedenti).

*Alcuni rischi possono essere comuni a più processi e tutti i processi sono di fatto collegati tra loro.

Secondo Depolo, parlando di organizzazione è molto importante tenere presente questi sei processi organizzativi.

Gli elementi rilevanti per un'analisi organizzativa sono:

- 1) Non è sufficiente una visione puramente strumentale delle organizzazioni. Ci si può porre in maniera diversa nei confronti delle organizzazioni e ciò non dipende unicamente da incentivi materiali (es. guadagno, carriera sicura, ambiente confortevole) bensì può dipendere da incentivi puramente morali, ideali o simbolici.
- 2) Non è neppure sufficiente una visione puramente oggettivistica delle organizzazioni. Aspetti oggettivi come un rapporto sul bilancio di un'impresa, sui suoi investimenti, l'organigramma, sono certamente dati utili ma non ci dicono nulla sulla cultura, né sull'atmosfera che si respira in quelle organizzazioni.
- 3) La differente capacità che le persone hanno di modificare le organizzazioni con cui entrano in rapporto.

Negli studi sui processi organizzativi e sulle organizzazioni ha visto un passaggio nel tempo da **Homo oeconomicus** (concentrato su incentivi economici) a **Homo psicologicus**.

Da una visione altamente meccanica del processo manageriale si è passati a riconoscere la centralità strategica della motivazione e della realizzazione individuale delle persone.

LEZIONE 4 – LE ORIGINE E GLI SVILUPPI DELLA PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI

In base alle diverse aree geografiche la denominazione della disciplina è differente:

- Europa: work and organizational psychology
- Gran Bretagna: occupational psychology
- Usa: industrial and organization psychology

La psicologia del lavoro e delle organizzazioni nasce tra la fine dell'800 e l'inizio del '900, in cui si assiste al passaggio tra la prima e la seconda rivoluzione industriale.

Periodo	Principali novità tecnologiche	Principale settore produttivo	Caratteristiche del lavoro e tipo di strumentazione utilizzata
Prima fase della rivoluzione industriale (1780-1830)	Invenzione e sviluppo delle macchine motrici	Settore tessile	Il lavoro è ancora di tipo artigianale e gli strumenti sono semplici e tradizionali
Seconda fase della rivoluzione industriale (1870-1914)	Innovazione e sviluppo delle macchine utensili e delle tecniche produttive	Settore dell'industria meccanica	Il lavoro dell'uomo è subordinato alle macchine; gli strumenti sempre più settoriali e specialistici

Il lavoro dell'uomo diventa sempre più subordinato alle macchine e gli strumenti sempre più settoriali e specifici.

Il padre della psicologia del lavoro e delle organizzazioni è **Munsterberg**, al quale si deve la prima pubblicazione di psicologia del lavoro (*The Psychology and industrial efficiency*, 1913) occupandosi in maniera concreta di tutte quelle problematiche e conseguenze legate al fenomeno dell'industrializzazione (ritmi di lavoro, fatica fisica e mentale, monotonia, ottimizzazione dei movimenti da svolgere ecc..). sempre a Munsterberg si deve la paternità della psicotecnica ossia la disciplina che cerca di applicare la psicologia alla tecnica del lavoro umano.

Uno dei movimenti maggiormente riconosciuti dalla psicologia del lavoro è l'**organizzazione scientifica del lavoro** anche detta **Taylorismo**, effettuata da parte di Taylor. Con lui ci si concentra sull'importanza di razionalizzare e dividere i processi produttivi e amministrativi in modo da migliorare l'efficienza. L'obiettivo delle organizzazioni è quindi quello di migliorare la produttività e l'efficienza. Taylor era un operaio, divenne poi ingegnere e effettuò degli studi che sono un fondamento per la psicologia del lavoro.

I quattro principi fondamentali l'organizzazione scientifica del lavoro sono:

1. Scomposizione del ciclo del lavoro in elementi di base per poi ricomporlo nel modo più efficiente, economico e razionale. Quindi, si deve operare nel modo "migliore" di compiere per lavoro e questo principio prende il nome di *one best way*.
2. La scelta dell'operaio più idoneo a svolgere uno specifico lavoro. Per tutte le persone è possibile individuare un lavoro adatto a loro e questo principio si chiama *the right man to the right place*.

3. Addestramento (comportamentale) degli operai a lavorare seguendo precise istruzioni sui modi e sui tempi. Tutti possono essere operai di "prima categoria" se opportunamente addestrati e questo principio viene chiamato *analytical training*.
4. Retribuzione commisurata al raggiungimento degli standard prefissati. Devono esserci, quindi, degli schemi di incentivi variabili in base alla produzione del lavoratore. Questo principio è il *differential rates*.

Un altro principio molto importante introdotto da Taylor riguarda l'esistenza di un ufficio preposto a stabilire i tempi di lavoro con l'obiettivo di fissare cicli, metodi, temi da assegnare agli operai, con una separazione del lavoro intellettuale e manuale. Sempre a Taylor si deve l'introduzione di una struttura gerarchico-funzionale: anche i capi devono occuparsi solamente di specifici aspetti dell'attività organizzativa. Questo modello viene poi ripreso da Fayol.

I punti di forza del Taylorismo sono:

- Risposta delle conseguenze della rivoluzione industriale e alle esigenze di controllo sull'organizzazione sociale della fabbrica.
- Contesto statunitense con un mondo industriale caratterizzato da una classe operaia poco professionalizzata e difficile da gestire.

Il taylorismo dà una risposta concreta in momento storico preciso.

Nel 1908, alla vigilia dell'introduzione del modello T, il ciclo di lavoro medio di un montatore di Ford (ossia il tempo necessario per portare a termine tutte le operazioni prima di ricominciare da capo) era in totale di 514 minuti, poiché ogni operaio montava una parte consistente dell'auto prima di spostarsi a quella successiva. La successiva introduzione di cambiamenti quali la consegna a ogni stazione di lavoro dei pezzi da montare, la riduzione del numero di mansioni da compiere, l'introduzione della linea di montaggio mobile ridussero il ciclo lavorativo a 1,19 minuti.

Ford perfezionò il sistema in modo che si arrivasse all'intercambiabilità non soltanto del pezzo ma anche dell'operaio. Nel 1915 nello stabilimento Ford di Detroit lavoravano 7000 addetti al montaggio, la maggior parte provenienti dalle campagne o immigrati negli Stati Uniti, che parlavano più di cinquanta lingue diverse e che sapevano a malapena l'inglese. Il segreto che rendeva efficiente questa forza lavoro era la divisione del lavoro portata all'estremo, tale per cui l'operaio aveva un unico compito: infilare due dadi su due bulloni o magari fissare una ruota su ogni vettura, senza preoccuparsi di ordinare i pezzi, procurarsi gli attrezzi, controllare la qualità del suo lavoro o anche solo capire cosa stava facendo il suo vicino. Con questa parcellizzazione del lavoro, all'operaio bastavano pochi minuti di addestramento.

L'efficienza del sistema rese la Ford talmente competitiva da permettersi contemporaneamente di raddoppiare i salari (per ridurre gli elevati tassi di turnover che caratterizzavano gli stabilimenti) e tagliare i prezzi delle auto. Queste due iniziative permisero a Ford di depotenziare l'iniziativa sindacale e di mandare in rovina i suoi concorrenti che si basavano su un sistema di produzione artigianale. Si veda

Sebbene Taylor fu molto apprezzato per i suoi contributi innovativi, che erano funzionali allo stadio di sviluppo dell'industria nord-americana di inizio secondo, venne anche molto criticato e suscitò molte agitazioni sindacali. Molte organizzazioni iniziarono ad adottare i suoi principi in modo solo parziale, anziché aderire all'intera teoria.

Nel 1915 la Camera dei rappresentanti americana commissionò la cosiddetta **Inchiesta Hoxie**, che, prendendo in esame 35 stabilimenti, giunse alla scomunica del metodo tayloristico per superficialità nell'applicazione ed effetti sui lavoratori. Le aziende applicarono, quindi, in maniera

superficiale il metodo scientifico di Taylor e si notò anche che gli effetti sui lavoratori erano molto negativi (affaticamento, alienazione ecc..).

Ciò che resta oggi del taylorismo riguarda l'incentivazione retributiva in base alla produttività, la differente posizione lavorativa all'interno della gerarchia, la ripetizione delle mansioni da effettuare ecc.

Un altro modello definito è quello di **Mayo**, psicologo, chiamato "**movimento delle relazioni umane**". A seguito delle sue ricerche svolte a partire dal 1920 fonda questo movimento basato sugli aspetti sociali e relazionali del lavoro, come i processi e le dinamiche che influenzano il comportamento delle persone nei gruppi di lavoro, le relazioni, la motivazione e la soddisfazione. La prima esperienza documentata è quella presso una filatura di Philadelphia in cui Mayo era stato chiamato per ridurre il turn over annuo tra i filatori intermittenti, che si attestava al 250% (contro il 5-6% degli altri reparti), nonostante il sistema di incentivi attraente. Mayo portò avanti una serie di esperimenti concentrandosi inizialmente sulle pause: introdusse pause da stabilire individualmente in un terzo degli operai. Fece diminuire il turnover e la produzione aumento. Si accorse però che la diminuzione del turnover non si limitava a quel gruppo di operai ma la situazione migliorò anche per gli altri operai. Si chiese quindi il motivo di questo miglioramento.

Sempre sulla stessa linea, ci furono altri esperimenti come quello presso la Western Electric Company (industria di impianti telefonici). In questa industria l'esperimento era volto a migliorare la produttività apportando modifiche ai livelli e alla qualità di illuminazione in alcuni reparti. La produttività aumentava sia nei reparti sperimentali che in quelli di controllo e continuò a salire anche al ripristino delle condizioni iniziali di illuminazione.

Mayo cominciò ad effettuare ad Hawthorne esperimenti molto famosi con il metodo della test room. In una stanza separata dal resto del reparto di produzione di relè telefonici, furono collocate 6 operaie e osservate le variazioni di produzione al variare di 12 situazioni sperimentali (variazioni nella durata delle pause, della temperatura, dell'umidità, dell'orario di lavoro ecc.) in circa 2 anni. Un elemento importante è che all'interno della stanza c'era anche un osservatore, che poteva interagire con le operaie, informarle e chiedeva loro un feedback rispetto alle variazioni applicate. Ad ogni cambiamento introdotto conseguiva un aumento della produttività delle operaie, quindi, la produzione era indipendente dal miglioramento delle condizioni materiali, dalla riduzione dell'affaticamento o della monotonia o da incentivi economici. Notò inoltre che le operaie crearono tra loro un gruppo, in pratica le sei operaie divennero una squadra, collaborando all'esperimento. Ciò che emerse dalle interviste alle operaie riguardava:

- l'apprezzamento dell'introduzione di uno stile di supervisione meno formale
- percepivano un senso di controllo più alto sul lavoro
- avevano la sensazione che la direzione fosse interessata al loro benessere
- avevano maturato la convinzione di far parte di un'unica squadra (manager e operai assieme).

L'**effetto Hawthorne** indica il fatto che le persone migliorano o modificano un aspetto del loro comportamento sottoposto a misurazione sperimentale semplicemente perché vengono osservati/studiati. Le attenzioni verso gli operai quindi generano comportamenti virtuosi.

A seguito di numerose altre ricerche ed esperimenti (es. sala di osservazione di posa dei fili: importanza delle norme di gruppo, programma di interviste ecc.) si notò come la produttività dei singoli operai è in minima parte correlata a caratteristiche strettamente fisiche e fisiologiche, piuttosto è da mettere in relazione con variabili di tipo PSICOSOCIALE (rapporti interpersonali che i singoli individui costruiscono all'interno dei rispettivi gruppi di lavoro).

Il **pensiero di Mayo** è così riassumibile:

- L'essere umano non è soltanto motivato da bisogni di tipo economico ma soprattutto da bisogni di natura sociale (riconoscimento, approvazione) ed ottiene dal rapporto con gli altri il suo senso di identità personale e professionale.
- A causa della razionalizzazione del lavoro con la conseguenza della sua parcellizzazione e della ripetitività, il significato intrinseco del lavoro si è svuotato cosicché viene nei rapporti sociali che si creano sul lavoro.
- Il lavoratore è più influenzato dalla questione sociale del suo gruppo di riferimento (norme di gruppo) piuttosto che dagli incentivi e dalle regole della direzione.
- L'operaio risponde in maniera adeguata alla direzione se i suoi superiori mostrano di saper rispettare i suoi bisogni sociali e di soddisfare quello di accettazione e riconoscimento.

Questo ci porta a dire che accanto ad un'organizzazione formale ne esiste un'altra ugualmente importante che riguarda l'organizzazione informale del gruppo di lavoro.

LEZIONE 5

Anche gli studi di Mayo non furono esenti da critiche: l'attenzione alla socialità e alle relazioni rimane secondo alcuni strumentale all'aumento del profitto. Alcuni autori iniziarono a concepire queste prospettive in modo contrapposto: da un lato la logica economica e dall'altro la logica affettiva (relazioni umane).

La **corrente delle neo-relazioni umane** cerca di integrare queste due prospettive. Talvolta viene anche definita "**scuola motivazionalista**". Questa corrente cerca di integrare la prospettiva taylorista caratterizzata dai principi di razionalità e prevedibilità con quella delle Human Relations che valorizza all'opposto le istanze relazionali e affettive. L'organizzazione (e non l'individuo...) deve modificare le proprie strutture formali in modo che queste siano rispondenti ai bisogni dei lavoratori (quali stima, appartenenza, realizzazione). **Linkert** confuta la tesi secondo cui un elevato rendimento dipenda prevalentemente da un elevato livello di soddisfazione. Esistono tipologie di lavori in cui la creatività, l'autonomia, l'iniziativa si rendono necessarie affinché vi sia un alto rendimento. Secondo Linkert, una delle variabili strategiche per il rendimento dell'impresa è il **tipo di leadership** adottato dal management (importanza della comunicazione dall'alto verso il basso

tra leader e lavoratori ma anche dal basso verso l'alto). Un altro autore che fa parte di questa corrente è **Argyris**. Secondo lui, i sistemi organizzativi d'impostazione tayloristica contrastano i naturali processi di sviluppo degli individui. Occorre creare una dirigenza più sensibile e più democratica e promuovere la nascita di **gruppi informali** che autogestiscano il lavoro discutendo fra loro e trovando le migliori soluzioni.

All'interno della corrente delle neo-relazioni umane si sviluppano i processi di **Job Design**. Il lavoro, se reso più ricco di contenuti che stimolano l'intelligenza e la responsabilità individuale, procura maggiore soddisfazione, consente una crescita di chi lo compie, permette un maggior coinvolgimento. La tecnologia non deve predeterminare rigidamente il modo in cui lavorare, ma può consentire dei margini di autonomia e discrezionalità che devono essere individuati e utilizzati in modo da ridisegnare le mansioni con contenuti lavorativi più ricchi del passato. Alcune strategie del Job design sono:

- **Job rotation** (rotazione delle mansioni): strategia che prevede che i lavoratori siano assegnati periodicamente a settori diversi dell'azienda. Fa in modo che i lavoratori si sentino parte dell'intero processo, combatte la monotonia, permette di maturare nuove conoscenze e competenze.
- **Job enlargement** (allargamento delle mansioni): integrazione orizzontale che comporta un aumento delle mansioni periodicamente affidate ai lavoratori. I contenuti professionali sono differenti, ma con uguali caratteristiche di discrezionalità.
- **Job enrichment** (arricchimento delle mansioni): integrazione verticale che comporta l'assunzione di nuovi compiti che prevedono un livello di responsabilità superiore rispetto a quelli precedentemente svolti.

Sia la corrente delle relazioni umane e la scuola motivazionista avevano una visione deterministica del fattore umano e della relazione uomo-lavoro: fattori relazionali o motivazionali che determinano un comportamento volto al raggiungimento di obiettivi. Queste teorie, cioè, si basano sull'idea che sia necessario uno stimolo (es. relazionale o motivazionale) per innescare i comportamenti in vista del raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Tendono ad ignorare la presenza dei conflitti, quella delle variabili sociali, culturali, tecnologiche ed economiche e l'influenza dell'ambiente.

Compaiono altre teorie che cercano di prendere in considerazione elementi che fino ad ora erano stati trascurati. Una tra queste è **l'Organizational Development**: questa corrente fa parte delle teorie ad orientamento diagnostico, che si differenziano da quelle ad orientamento normativo presentate fin ora (Taylor, Mayo ecc.). Queste teorie, contrariamente alle altre, non si soffermano sulla relazione uomo-lavoro ma sulla relazione uomo-struttura organizzativa. Si studiano elementi come il clima e cultura delle organizzazioni. Individui e gruppi come protagonisti dell'organizzazione.

L'Organizational Development si propone di conoscere e agire sul clima organizzativo, mutando la cultura esistente dell'organizzazione, ovvero i sistemi di valori che determinano ruoli e norme con l'intento di integrare le esigenze produttive con quelle di realizzazione individuale. L'Organizational

Development ritiene che il “modello burocratico” della divisione del lavoro e della meccanizzazione e delle operazioni lavorative è inadatto al cambiamento. Piuttosto, propone un modello alternativo, di tipo «cooperativo-democratico» che tiene conto dei valori e delle richieste dei membri delle organizzazioni per fare fronte al bisogno di cambiamento della società.

L’Organizational Development ha l’obiettivo di migliorare il clima nei rapporti di lavoro, lo sviluppo dei singoli individui e nei gruppi delle capacità di lavorare in modo più efficace sui problemi relazionali e sui conflitti, avendo consapevolezza dei ruoli e delle responsabilità individuali attraverso:

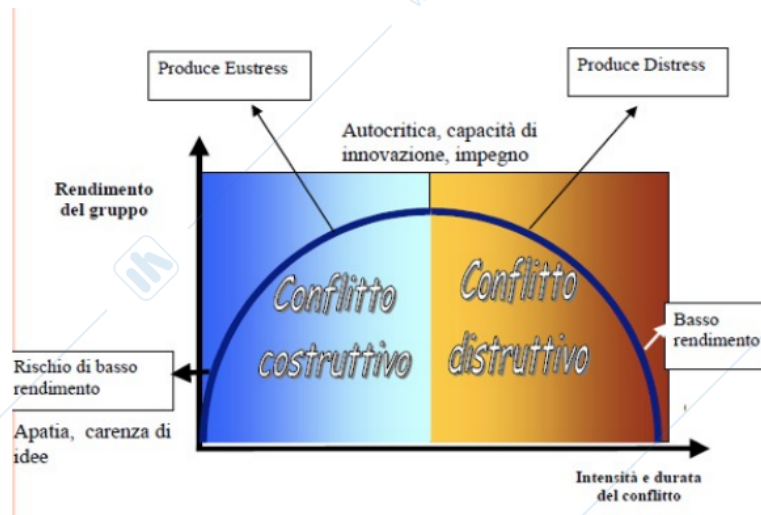
- Una comunicazione libera tra tutti i collaboratori
- Ricercando il consenso per la gestione dei conflitti
- Utilizzando una leadership basata sulla competenza
- Creando un’atmosfera che legittima e promuove la manifestazione emotiva dei lavoratori
- Accettazione del conflitto come fenomeno inevitabile e gestibile.

Secondo i primi approcci allo studio delle organizzazioni, il conflitto era concepito come deviazione pericolosa e un fatto nocivo, con conseguenze disastrose e disfunzionali. Negli anni ’50 si afferma il concetto di conflitto come aspetto che non può essere evitato e che quindi deve essere gestito:

- a) in modo da trarne il massimo beneficio per l’organizzazione
- b) prefigurando conseguenze non sempre negative, ma anche positive
- c) interrogandosi rispetto a situazioni in cui non emerge conflittualità.

Successivamente, con l’affermarsi del paradigma culturale, il conflitto viene visto come condizione strutturale e il management deve rapportarsi al conflitto come fenomeno da valorizzare. Le concezioni più recenti sostengono il ruolo centrale del conflitto considerato come determinante nei sistemi complessi per il raggiungimento degli obiettivi e per l’innovazione organizzativa.

Questo ci aiuta a capire la connessione che ci può essere tra il conflitto e la vita organizzativa: la relazione tra conflitto e performance è curvilinea, ossia un certo livello di conflitto è funzionale all’organizzazione.



Una certa dose di conflitto è funzionale all'organizzazione. Si parla di conflitto "costruttivo", che produce Eustress (stress positivo), mentre se il conflitto è duraturo porta ad un conflitto denominato "distruttivo" producendo Distress (stress negativo).

La **teoria dei sistemi socio-tecnici di Trist** in Gran Bretagna si sviluppa contemporaneamente a ciò che succede in USA con l'OD. Nel 1940 ci fu l'introduzione nelle miniere di carbone britanniche del "longwall method" (metodo della parete lunga): si distribuivano circa 50 minatori su una lunghezza di circa 200 metri, assegnando mansioni specializzate e con diverso grado di complessità). Questa tecnica estrattiva era ritenuta più sicura ed efficace. tuttavia, si riscontrava anche un significativo aumento di assenteismo e di infortuni e, in alcuni casi, una bassa produttività. Trist, insieme ai suoi collaboratori, trovò che nelle miniere a bassa produttività il metodo (introdotta in modo diretto e non negoziato) aveva rotto i tradizionali gruppi di lavoro che si reggevano sulla solidarietà e che creavano legami interpersonali e senso di appartenenza. Secondo il sistema socio-tecnico è importante riorganizzare il lavoro in modo più conforme alle esigenze umane e sociali, sia pure sfruttando le nuove tecnologie. Ci deve essere quindi un'integrazione tra sistema tecnico e rapporti sociali.

Secondo il modello, vengono considerate le esigenze dei lavoratori e della self-organization attraverso 3 principi caratterizzanti:

1. **Ottimizzazione condivisa:** Le variabili tecniche e quelle sociali concorrono in egual misura a caratterizzare il sistema produttivo. Le variabili tecniche vanno conciliate, armonizzate con le variabili sociali.
2. **Partecipazione aperta:** Ogni organizzazione aziendale è intesa come un sistema aperto all'ambiente circostante. L'equilibrio di tale sistema va ricercato nell'interscambio con il contesto.
3. **Scelta organizzativa:** La tecnologia non impone un unico modello organizzativo: è possibile scegliere quel determinato modello organizzativo di lavoro che sia il più adatto a conciliare le esigenze tecniche con quelle sociali del sistema.

La psicologia del lavoro e delle organizzazioni in Italia

Mosso inizia ad effettuare degli studi alla fine dell'800 sulla fatica muscolare e sulla relazione con la performance lavorativa. Patrizi, allievo di Mosso, fonda a Modena il primo laboratorio di psicologia sperimentale applicata al lavoro, in linea con quanto fatto da Hugo Munstemberg (psicotecnica). Gemelli effettua degli studi sulle malattie dei lavoratori delle zolfare della Sicilia e utilizza l'espressione "fattore sociale del lavoro". Ci fu la nascita e lo sviluppo del testing finalizzato alla valutazione delle attitudini e delle abilità intellettive dell'esercito e dei piloti dell'aviazione (in USA: test come Army Alpha e Army Beta).

Lo sviluppo della disciplina subisce un brusco arresto in corrispondenza alla presa di potere del fascismo e fino alla fine della Seconda guerra mondiale. Il regime difatti osteggia la psicologia e mette al bando l'utilizzo di tecniche psicologiche di selezione, orientamento e organizzazione aziendale.

Gemelli, dopo aver contribuito alla nascita dell'Università Cattolica a Milano, nel 1927 fonda un Istituto di psicologia nel quale promuove la ricerca applicativa. Nel 1944 pubblica «La psicotecnica applicata all'industria», contributo dedicato al rapporto uomo-macchina, la motivazione ed incentivazione del personale, la valorizzazione della soggettività del lavoratore.

Presso le aziende Olivetti a Ivrea (TO) viene fondato il Centro di Psicologia (1955), attivo fino al 1993, affidato a Francesco Novara, sulla scorta di precedenti esperienze promosse da Adriano Olivetti e portate avanti insieme a Cesare Musatti. A partire dagli anni '60 si assiste ad uno sviluppo significativo della disciplina; aumentano le domande di efficientamento che l'organizzazione rivolge alla psicologia. Cresce l'interesse per i temi della psicologia del lavoro e di carattere sociale e gruppale della psicologia del lavoro. Nel 1961 si fonda l'associazione per la Psicologia Italiana del Lavoro e nel 1965 nasce il primo insegnamento di psicologia del lavoro in Italia presso l'Università Cattolica di Milano.

LEZIONE 6 – LA MOTIVAZIONE LAVORATIVA

La pietra, la pagnotta e la cattedrale: «Qua e là, degli uomini, seduti per terra, spaccavano grossi frammenti di roccia per ricavare dei blocchi di pietra da costruzione. Un pellegrino si avvicinò al primo degli uomini, lo guardò con compassione. Polvere e sudore lo rendevano irriconoscibile. "Che cosa fai?", chiese il pellegrino. "non lo vedi?" rispose l'uomo sgarbato, senza neanche sollevare il capo, "mi sto ammazzando di fatica". Il pellegrino si imbatté presto in un secondo spaccapietre. Era altrettanto stanco, ferito e impolverato. "Che cosa fai?" chiese anche a lui il pellegrino "Non lo vedi? Lavoro da mattina a sera per mantenere mia moglie e i miei bambini", rispose l'uomo. Più avanti c'era un terzo spaccapietre. Era mortalmente affaticato, come gli altri, "Che cosa fai?", chiese il pellegrino. "Non lo vedi?", rispose l'uomo, sorridendo con fierezza, "Sto costruendo una cattedrale".» → ognuno di loro ha una **motivazione** diversa per cui sta svolgendo il lavoro.

Lo studio delle **motivazioni** al lavoro riguarda un set di forze che hanno diversa origine e che, in determinate circostanze, danno avvio, dirigono e sostengono una condotta lavorativa, influenzandone la direzione (che cosa si è motivati a fare), l'intensità (il livello di sforzo con cui si

svolgono le attività scelte) e la persistenza (la durata nel lungo periodo anche di fronte ad ostacoli o imprevisti.)

L'origine della motivazione può derivare da stimoli interni alla persona, ma anche da caratteristiche dell'ambiente e del lavoro stesso (interazione persona-ambiente).

Possiamo dire che la prestazione dipende dall'interazione tra le capacità, la motivazione e l'ambiente.

La motivazione può essere estrinseca o intrinseca:

- **Estrinseca:** ha origine esterna all'individuo. È correlata alle ricompense tangibili, come salario, sicurezza, promozione, contratto, ambiente e condizioni di lavoro.
- **Intrinseca:** ha origine interna all'individuo. È correlata al piacere di fare un'attività e ad aspetti come l'opportunità di usare le proprie abilità, la sfida e l'achievement, l'essere apprezzati e ad aspetti legati alla natura del lavoro in sé.

Oltre a questa prima macro-classificazione ne esistono altre, le quali distinguono le teorie e i modelli che sono stati proposti in diverse tipologie.

Una delle classificazioni più riconosciute vede tre tipologie di teorie:

- Teorie che si focalizzano sul contenuto → COSA
- Teorie che si focalizzano sul processo → COME
- Teorie orientate al contesto → si riferiscono ad alcuni determinanti contestuali del comportamento motivato.

Altre classificazioni sono basate sui bisogni (contenuto), sul processo e sull'applicazione.

Nelle **teorie basate sui bisogni** l'aspetto fondamentale è il *cosa* motiva le persone. Si parla del bisogno come stato di disequilibrio o mancanza, che funge da stimolo per la motivazione. Per esempio, ho bisogno di soldi per la mia famiglia, non ho uno stipendio, sono quindi motivata a trovare un lavoro. Ci sono diverse teorie per quanto riguarda i bisogni:

1. Gerarchia dei bisogni di Maslow
2. Modello ERG di Alderfer
3. Teoria dei due fattori di Herzberg
4. Teoria dei bisogni appresi di McClelland
5. Teoria dell'autodeterminazione di Decy e Ryan

Gerarchia dei bisogni di Maslow

Viene anche chiamata *Piramide dei bisogni*. Partendo dal basso, abbiamo i **bisogni di tipo primario** – fisiologici, di sicurezza– e poi nella parte superiore della piramide abbiamo i **bisogni di tipo secondario** – sociali/di appartenenza, di stima, di autorealizzazione.

Tali bisogni sono posti in ordine gerarchico e non sarà possibile percepire bisogni di ordine superiore senza soddisfare quelli di ordine inferiore.

LIVELLO DEI BISOGNI	RICOMPENSE GENERALI	FATTORI ORGANIZZATIVI
Fisiologici	Cibo, acqua, sonno	Salario, piacevoli condizioni di lavoro, mensa
Sicurezza	Stabilità e protezione	Sicure condizioni di lavoro, benefits aziendali, sicurezza del lavoro
Sociali	Amore, affetto, appartenenza	Gruppo di lavoro coeso, supervisione amichevole, ricompense sociali
Stima	Autostima, rispetto, prestigio, status	Alto status lavorativo, feedback del lavoro stesso
Autorealizzazione	Crescita, avanzamento	Lavori stimolanti, opportunità per la creatività, achievement

Dal punto di vista empirico, questa teoria non ha ricevuto grandi conferme. Ad esempio, un problema riscontra nel fatto che, secondo Mayo, ci sarebbe un'universalità dei bisogni, ma così non è; inoltre, c'è una poca considerazione realtà esterna e della presenza della presenza di frustrazione; infine, nonostante i bisogni inferiori non risultino soddisfatti, le persone cercano di soddisfare bisogni di carattere superiore.

Teoria di Alderfer (1969)

Secondo Alderfer, i bisogni possono essere classificati in tre tipologie:

1. **Esistenza** → fisiologici, sicurezza
2. **Relazioni** → sociali
3. **Crescita** → stima, autorealizzazione

Uno degli aspetti fondamentali di questa teoria, a differenza della teoria di Maslow, è che questi bisogni possono coesistere, quindi funzionare tutti contemporaneamente.

La seconda differenza con Maslow è quello che Alderfer chiama **principio di frustrazione-regressione**: se un bisogno non è soddisfatto (es. persona rimane frustrata nella ricerca della

soddisfazione di un livello di bisogni), per compensare può regredire a un livello inferiore e trovare una riduzione dello stato di tensione attraverso la rivalutazione di bisogni di ordine inferiore.

Esempio di applicazione pratica: un dipendente dell'azienda PINK si ritrova ad essere particolarmente insoddisfatto delle relazioni con i capi e con i colleghi. In base alla teoria di Alderfer, cosa deciderà di fare? Se l'azienda decidesse di aumentare il suo stipendio, sarebbe la scelta giusta? Perché? No, perché potrebbe avere effetto sul breve periodo ma non eliminerebbe il problema.

Se ci basassimo nella teoria di Maslow, i bisogni di carattere superiore non verrebbero percepiti senza un soddisfacimento di quelli inferiori: dal suo punto di vista, quindi, non c'è il concetto di regressione. Questo è uno dei limiti della sua teoria.

La teoria dei due fattori di Herzberg (1966)

Herzberg suddivide i fattori di motivazione in due grandi categorie:

1. **Fattori di igiene:** ad esempio, la retribuzione, la sicurezza sul lavoro, le condizioni di lavoro (illuminazione, riscaldamento, ecc.). qualora non appagati, questi fattori sono causa di insoddisfazione. Tuttavia, la realizzazione di questi bisogni non si traduce in soddisfazione sul lavoro ma, al più, produce *assenza di insoddisfazione*. Secondo Herzberg ci sono quindi due continuum, soddisfazione e mancanza di soddisfazione in uno e insoddisfazione e mancanza di insoddisfazione.
2. **Fattori motivazionali** (in realtà, solo questa categoria ha realmente potere motivante): ad esempio, il riconoscimento, le responsabilità, le possibilità di crescita nel ruolo. Se soddisfatti, questi fattori agiscono direttamente a sostegno della motivazione. La loro mancanza, tuttavia, non produce di per sé insoddisfazione, se comunque i fattori igienici sono salvaguardati.

Di fatto, secondo Herzberg si può motivare una persona nel suo lavoro dandogli un lavoro con delle responsabilità più grandi; secondo il Job design si può migliorare/rendere più interessante il lavoro di una persona affidandogli una posizione di responsabilità più grande.

La teoria dei bisogni appresi di McClelland (1985)

McClelland sostiene che l'educazione, appresa fin da bambini, fa acquisire dei bisogni, che sono dunque appresi, e che questi in seguito influenzeranno ciò che motiverà le persone in una situazione di lavoro. Tali bisogni sono tre:

1. **Bisogno di successo**
2. **Bisogno di affiliazione**
3. **Bisogno di potere**

Secondo questa teoria, ogni individuo ha in sé un bisogno che prevale tra uno di questi tre. Questo veniva valutato tramite dei test di appercezione tematica (TAT), grazie a cui dovrebbero essere

rivelate le motivazioni di una persona. Il test consiste nella presentazione di immagini che rappresentano svariate situazioni; le domande poste possono essere, per esempio "cosa sta accadendo nell'immagine?", "cosa stanno provando i personaggi?", "come finisce la storia?". I partecipanti dovevano quindi inventare una storia, grazie alla quale, secondo McClelland, si potevano intuire se la persona fosse più motivata dal bisogno di successo, di affiliazione o di potere.

McClelland pensava che questi tre bisogni potessero influenzare le persone non solo nel contesto di lavoro, ma anche nella scelta delle attività da perseguire.

- **Bisogno di successo:** persone motivate da compiti stimolanti e/o ostacoli da superare per raggiungere obiettivi specifici (obiettivi sfidanti, ma realistici); desiderano ricevere feedback e persistono di fronte alle difficoltà. Ad esempio, manager, imprenditori.
- **Bisogno di affiliazione:** persone motivate dalla collaborazione con gli altri, dal lavorare in un ambiente cooperativo e dalla possibilità di interagire con le persone. Ad esempio, persone che vogliono lavorare nel sociale, oppure insegnanti.
- **Bisogno di potere:** persone che ricevono una spinta motivazionale dall'avanzamento di carriera e dalla copertura di posizioni di autorità.

Secondo McClelland, il bisogno più importante e più utile è quello di successo, per questo egli si spese per organizzare delle attività di formazione per riuscire ad aumentare il "need for achievement" nei lavoratori. Questo può essere considerato in contrasto con la premessa della sua teoria, secondo cui è l'educazione ricevuta a determinare quale dei bisogni sia "maggiore" in ogni individuo (infatti fu criticato).