

## Psicologia del lavoro e delle organizzazioni

### Prof.ssa Annamaria Di Fabio

#### Il concetto di lavoro:

Il termine "lavoro" deriva dal latino "**labor**" e significa fatica, sforzo, un concetto diffuso in antichità in quanto l'attività lavorativa era collegata a condizioni di sfruttamento e dipendenza, quindi anche di dolore. Solo successivamente ha assunto una connotazione più ampia andando a riferirsi a un processo dinamico che include componenti di trasformazione, sequenze produttive, relazioni con l'ambiente (norme culturali, realtà economico-politica), struttura organizzativa (nei suoi processi organizzativi e tecnologici come il grado di differenziazione delle attività all'interno dell'organizzazione, noto come *complessità*, il livello di standardizzazione del lavoro noto come *formalizzazione*, il luogo in cui risiede l'autorità per la presa di decisione noto come *centralizzazione* e nel clima del luogo di lavoro), e le relazioni con altri soggetti (capi, colleghi, clienti), per arrivare infine a includere anche aspetti di creatività e autorealizzazione poiché nel lavoro sono presenti sia forze biologiche che psichiche che culturali. Attualmente infatti, il lavoro in Italia è tutelato da una storica **legge del 1970** nota come "**Statuto dei lavoratori**", che riconosce agli individui il diritto alla libertà di opinione, vieta l'impiego di strumenti per controllare le loro attività, agevola i lavoratori studenti e riconosce l'azione sindacale, sebbene fonti antropologiche affermino l'esistenza di condizioni impari dovute alla differenza di genere, sia rispetto al ruolo che alla retribuzione. Nell'ultimo secolo l'attenzione si è spostata dal lavoro in fabbrica e dalla sua alienazione a condizioni produttive differenti, analizzando la crescente terziarizzazione, l'impatto dello sviluppo tecnologico, dei flussi migratori e della globalizzazione, dando importanza anche alla medicina del lavoro che comprende le ricerche sugli infortuni, le patologie e l'igiene delle condizioni in cui si svolge la propria mansione, la quale si concentra sulle cause di una malattia/infortunio. Pertanto adesso il lavoro viene visto come un processo dinamico:

- È un movimento che si conclude in un prodotto/servizio;
- È un mezzo di espressione delle risorse fisiche, intellettuali ed emotive del soggetto;
- È un intervento di cambiamento sia dell'oggetto su cui si esercita l'attività, sia dell'individuo che la compie;
- È una sequenza produttiva finalizzata a conseguire un risultato;
- È un luogo che permette l'instaurarsi di relazioni.

Esso è inoltre legato alla cultura dell'organizzazione, la quale include i valori dominanti della stessa, le norme e i modelli di comportamento usati, il ruolo, le richieste di prestazione (contenuto del lavoro), lo spazio fisico dove si svolge il proprio compito (è importante per gli aspetti di luminosità, rumore, temperatura), l'aspetto normativo e retributivo che sancisce il tipo di contratto e il tempo che si dedica al lavoro, inclusa la distribuzione dell'orario e della flessibilità. È fondamentale poi contestualizzare il lavoro e valutare la relazione che ha con l'economia e la società, la situazione politica del momento e le altre culture.

Nella **Costituzione italiana** il lavoro è presente nell'**articolo 1**: "*L'Italia è una Repubblica democratica fondata sul lavoro. La sovranità appartiene al popolo, che la esercita nelle forme e nei limiti della Costituzione*", e nell'**articolo 4**: "*La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società*". La carta costituzionale pone il lavoro alla base dello Stato, riconoscendone il diritto ad ogni cittadino; lo tutela in tutte le sue forme e prevede di stimolare la formazione e lo sviluppo professionale. Altri principi costituzionali riguardano la parificazione della donna all'uomo, il diritto dei lavoratori alla previdenza, l'assistenza sociale,

l'organizzazione sindacale e il diritto di sciopero.

Con il termine **popolazione attiva** si considera l'insieme delle persone sulle quali si può contare per l'esercizio e lo sviluppo delle attività economiche (occupati, disoccupati alla ricerca di lavoro, coloro che sono alla ricerca della prima occupazione e quelli che sono momentaneamente impossibilitati a svolgere la propria mansione), mentre la popolazione non attiva include studenti, pensionati, inabili permanenti, detenuti, mendicanti e casalinghe.

Si è diffusa recentemente la distinzione tra **good jobs** e **bad jobs**: nel primo caso si tratta di lavori ben retribuiti, soddisfacenti e sicuri per la salute, tutte caratteristiche importanti e che mancano nei bad jobs.

### Classificazione delle professioni:

L'ISCO, l'organizzazione per la classificazione delle professioni, ha definito 4 livelli di aggregazione: 10 grandi gruppi, 44 articolazioni dei grandi gruppi, 130 gruppi minori e 437 unità professionali.

- 1) Gruppo I → legislatori, dirigenti e imprenditori → professioni che richiedono esperienza e particolari capacità decisionali e organizzative;
- 2) Gruppo II → professioni di elevata specializzazione intellettuale, dove sono richiesti alti livelli di conoscenze;
- 3) Gruppo III → professioni tecniche → richiedono conoscenze operative ed esperienza;
- 4) Gruppo IV → impiegati: professioni di ufficio con funzioni non direttive;
- 5) Gruppo V → professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi → svolgono funzioni di assistenza alla clientela, servizi ricreativi, di ristorazione, di mantenimento dell'ordine pubblico e di protezione della proprietà;
- 6) Gruppo VI – VII → artigiani, operai specializzati e agricoltori;
- 7) Gruppo VIII → conduttori di impianti e operai semiqualeficati addetti a macchinari;
- 8) Gruppo IX → compiti di manovalanza non qualificata nelle attività agricole, industriali, di pulizia, di portierato;
- 9) Gruppo X → professioni svolte nell'ambito delle Forze Armate.

Le attività di lavoro possono essere raggruppate in 4 tipi principali: **attività operative**, che richiedono lo svolgimento di operazioni manuali o meccaniche ripetitive che non necessitano di una particolare competenza professionale e non comportano un coinvolgimento affettivo, per questo rischiano di condurre a situazioni di alienazione e spersonalizzazione; **attività tecnico-specialistiche**, che si riferiscono ad uno specifico ambito e pertanto richiedono conoscenze mirate, comportando una mobilitazione di risorse emotive e cognitive; **attività gestionali**, che richiedono la gestione lucida e organizzata dei processi operativi, includendo quindi capacità di previsione, pianificazione, coordinamento, controllo e programmazione, e **attività manageriali**, deputate all'individuazione degli obiettivi da raggiungere e di nuove ed efficienti strategie, per cui richiede flessibilità cognitiva e molta energia.

### Psicologia del lavoro:

In tutto questo un ruolo fondamentale viene svolto dalla psicologia del lavoro, che vede le sue radici nella prospettiva d'indagine dal punto di vista della fatica del singolo e della sua prestazione, per poi spostare in seguito la propria attenzione sulle organizzazioni produttive con i relativi problemi di selezione del personale e d'integrazione/adattamento a seguito del rapido cambiamento da società prevalentemente agricola a industriale, agendo sul coping organizzativo, sulla comunicazione persuasiva, sull'analisi del contesto, del pensiero complesso, sulle strategie decisionali e sulla formazione del personale. Walter Dill Scott fu uno dei primi autori a effettuare studi sulla possibilità di suggestionare il pubblico a fini pubblicitari, mentre Münsterberg applica la psicologia

ai problemi organizzativi nell'industria e alla selezione del personale; a lui si devono gli studi sulla monotonia, sulla fatica e sull'adattamento dell'uomo all'ambiente.

**Taylor** nel 1911 stabilisce i **4 principi** fondamentali dell'**organizzazione scientifica del lavoro**:

- 1) Definizione scientifica dei metodi di lavoro;
- 2) Selezione dei migliori lavoratori e loro addestramento nei nuovi metodi;
- 3) Sviluppo di uno spirito cooperativo tra manager e lavoratori;
- 4) Divisione della responsabilità dell'organizzazione e dell'esecuzione del lavoro tra dirigenti e operai.

Il metodo di Taylor fornì agli operai una precisa metodologia di intervento centrata sullo studio degli impianti, delle attrezzature, dei processi e della divisione, misurazione e controllo dell'attività lavorativa.

Nel 1917 iniziò la pubblicazione della più antica rivista nel campo della psicologia del lavoro e delle organizzazioni nota come "*Journal of Applied Psychology*".

Con l'arrivo della prima guerra mondiale inoltre, la psicologia contribuì nel campo dell'analisi della motivazione dei soldati, nella descrizione delle diverse mansioni e nella definizione delle loro capacità, portando lo psicologo **Yerkes** a sviluppare due test, rispettivamente per alfabeti e analfabeti (Army Alpha, Army Beta), sebbene non siano stati usati poiché ideati alla fine del conflitto. Uno dei primi esperimenti messi in atto in ambito lavorativo riguarda quello svolto nello stabilimento di Hawthorne della Western Electric Company nel 1924, adibito alla produzione di materiale elettrico, che aveva lo scopo di indagare il rapporto tra luminosità dell'ambiente di lavoro ed efficienza, scoprendo che quest'ultima non dipendeva dal livello di illuminazione. Ciò costringeva i ricercatori ad ipotizzare l'intervento di altre variabili nella determinazione della produttività, per cui gli esperimenti proseguirono per oltre un decennio. L'acquisizione di maggior rilievo fu che coloro che erano coinvolti negli esperimenti, sentendosi attratti dall'essere oggetto di attenzione dei ricercatori, si adoperavano per essere maggiormente produttivi: per questo tutt'oggi con "**effetto Hawthorne**" si indica un mutamento nel comportamento conseguente ad una condizione di novità, che evolve in un graduale ritorno al precedente livello di comportamento non appena l'effetto della novità si esaurisce. Conclusero pertanto, che **la produttività dipendeva dall'atteggiamento verso il lavoro** e che la motivazione era condizionata dal morale, il quale era a sua volta influenzato dalla tipologia dei legami esistenti nel piccolo gruppo.

#### Psicologia del lavoro in Italia:

Emergono due nomi importanti: quello di **Bonaventura**, il quale considerava la psicofisiologia del lavoro la base di ogni psicotecnica, termine proposto da Fechner per designare le metodiche usate nella ricerca psicofisica, e **Gemelli**, il principale promotore e gestore delle applicazioni psicologiche al mondo del lavoro. L'accettazione sociale della professione dello psicologo tuttavia, acquista importanza solo dopo la seconda guerra mondiale quando ormai si è conclusa l'epoca fascista, che con la riforma di Gentile aveva ridotto notevolmente le possibilità di ricerca e applicazione della psicologia, di cui avevano abolito anche i corsi universitari; l'interesse per lo studio delle organizzazioni si rivela solo all'inizio degli anni '50 attraverso le ricerche sulle influenze sociali, sui gruppi, sulla leadership, sul problem solving e sulla presa di decisione, anche se continuerà ad essere chiamata psicotecnica finché non verrà ribattezzata da Alberto Marzi "*psicologia del lavoro*", quando l'accento viene posto sulle condizioni psicologiche del rapporto che l'individuo ha con il proprio contesto lavorativo. Negli anni '60, a causa delle trasformazioni della società (flussi migratori verso i poli industriali, sviluppo tecnologico, abbandono della struttura familiare patriarcale), l'interesse della psicologia si sposta dal singolo alle organizzazioni, iniziando ad indagare maggiormente le problematiche connesse al clima interno all'azienda, al rapporto con l'ambiente e alle campagne pubblicitarie, dove sarà di fondamentale importanza lo studio del

linguaggio persuasivo. A partire dagli **anni Novanta** inoltre, con la globalizzazione del mercato e la rivoluzione informatica l'interesse si è focalizzato così tanto sulle organizzazioni da modificare il termine da “*psicologia del lavoro*” a “***psicologia del lavoro e delle organizzazioni***”, poiché gli esperti iniziano a occuparsi della riprogettazione delle mansioni, della motivazione e del clima organizzativo con particolare riferimento all'integrazione delle diverse culture, allo sviluppo del potenziale, alla gestione dello stress e all'influenza della leadership: l'attenzione è rivolta alle persone in quanto membri di gruppi e alle loro percezioni sociali reciproche. Ultimamente è emerso anche il termine “psicologia delle risorse umane”, con lo scopo di indicare la gestione delle persone, il loro coinvolgimento e il concetto di contratto psicologico.

#### Metodo d'indagine nella psicologia del lavoro e delle organizzazioni:

Appaiono numerosi problemi di metodo nello studio dei campi d'interesse della psicologia del lavoro a causa della difficoltà nel descrivere fatti complessi rapportabili a una pluralità di variabili, anche se si possono distinguere 4 tipologie: le sperimentazioni in laboratorio e sul campo, le indagini di tipo action research e cliniche, le inchieste esplorative e di tipo survey e, infine, le modalità psicometriche dedicate allo sviluppo di strumenti.

#### Paradigmi e teorie di riferimento della psicologia del lavoro e delle organizzazioni:

Tra i paradigmi a cui occorre far riferimento per avere un'inquadratura teorica della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, una prima differenziazione è fatta tra una **visione individualistica** e una **collettivistica dell'organizzazione** stessa: la prima concepisce quest'ultima come il risultato di azioni e reazioni individuali, la seconda la considera come un'entità a cui i soggetti possono solo adattarsi, ma su cui non hanno influenza. Un diverso livello di classificazione riguarda il dibattito localismo/globalismo, inerente al livello di ricerca e analisi: studi sul potere e sulla giustizia si sono concentrati sulle pratiche locali, mentre gli approcci razionalistici e centrati sul mercato, sulle organizzazioni. Con il termine “paradigma” consideriamo uno specifico modello di riferimento costituito da un insieme di credenze condivise da un gruppo: pertanto è possibile che uno stesso paradigma accomuni teorie differenti, ma anche che diverse teorie facciano riferimento a diversi paradigmi. A tal proposito nel campo della letteratura ritroviamo il **modello di Burrell e Morgan**, i cui assunti sono di due tipi: **assunti sulla società** (equilibrio vs cambiamento), e **assunti di filosofia della scienza**, inerenti all'essenza dei fenomeni sotto indagine: assunto ontologico (realismo vs nominalismo), gnoseologico (positivismo vs antipositivismo), metodologico (orientamento nomotetico vs idiografico) e della natura umana (determinismo vs volontarismo).

Il realismo è la credenza che la realtà esista e possieda determinate caratteristiche indipendentemente dal sistema di credenze del soggetto, mentre il nominalismo sostiene che i concetti astratti esistano solo come convenzioni verbali. Il positivismo esalta la scienza come unica conoscenza possibile e il metodo scientifico come unico valido; il determinismo considera ciò che esiste e accade nella realtà come causato dagli eventi avvenuti in precedenza riconducendo tutti i fenomeni al rapporto di causa-effetto, a differenza del volontarismo che riconduce la spiegazione alla volontà umana. Riguardo l'orientamento nomotetico e idiografico, il primo si prefigge di scoprire la legge inerente alla natura ed è di carattere generalizzante, mentre il secondo ha per oggetto di studio il singolo.

Questi due autori inoltre, hanno sistematizzato il “**Modello dei quattro paradigmi della Teoria sociale**” per riferirsi a due diverse visioni riguardo la società e la scienza che la studia, e che combinandosi tra loro originano quattro paradigmi mutuamente esclusivi: il paradigma funzionalista, quello interpretativo, quello umanista radicale e quello strutturalista radicale. Il **paradigma funzionalista** vede l'organizzazione come un insieme ordinato e coeso che preesiste alla coscienza e alle decisioni dei suoi membri, e di cui cerca di spiegare la persistenza nel tempo

piuttosto che il conflitto interno e il cambiamento. L'epistemologia di riferimento è realista, positivista, determinista e nomotetica, e questo modello ha ispirato la teoria manageriale classica, quella sistemica delle organizzazioni e il movimento delle relazioni umane. I sostenitori del **paradigma interpretativo** invece, pur privilegiando ancora l'ordine al conflitto, adottano un punto di vista *soggettivistico* in base al quale sostengono che la realtà sia il prodotto della coscienza e della cognizione individuale. Pertanto, per comprendere l'organizzazione è prima necessario capire il punto di vista dei singoli, le loro credenze e motivazioni; l'epistemologia di riferimento è il nominalismo, l'antipositivismo, il volontarismo e l'orientamento idiografico. Da questo modello si sono sviluppate la teoria dello scambio, quella dell'attribuzione, l'approccio socio-analitico e il costruttivismo, il cui punto cardine è proprio l'azione "costruttrice" operata dal soggetto per creare la realtà. Nell'ambito del costruttivismo poi, è possibile distinguere quello radicale, che nega l'esistenza di tutto ciò che va oltre al prodotto dei propri pensieri, da quello critico, maggiormente realista. I teorici del **paradigma umanista radicale** sostengono che la realtà sia socialmente costruita, sebbene caratterizzata da profonde condizioni di alienazione; l'epistemologia di riferimento è l'orientamento nomotetico, idiografico, l'antipositivismo e il volontarismo. Da questa prospettiva si sono sviluppati l'esistenzialismo francese, la teoria critica di Gramsci e l'interazionismo simbolico. Il **paradigma strutturalista radicale** invece, considera la realtà come esistente indipendentemente dal modo in cui è socialmente costruita, ed è caratterizzata da tensioni e contraddizioni intrinseche. Gli assunti sulla natura della società danno enfasi al mutamento, al conflitto, alle forme di dominio, alle contraddizioni e alle esigenze di emancipazione, e il tutto viene affrontato secondo le istanze di realismo, positivismo, determinismo e orientamento nomotetico. Il mutamento sociale si sviluppa in maniera indipendente da quello della coscienza a differenza del paradigma precedente; le teorie elaborate riguardano quella del conflitto di Dahrendorf, del materialismo storico di Bucharin e l'approccio marxista di Althusser e Coletti, oltre ad aver recentemente contribuito all'analisi del post-fordismo e agli studi sulla divisione sessuale del lavoro. **Questi quattro paradigmi nel loro insieme rappresentano i fondamenti filosofico-scientifici delle teorie organizzative, nonostante vi siano alcuni limiti** legati alla complessità del sapere organizzativo che non è spiegabile esclusivamente con i modelli proposti. La teoria in sostanza, risulta essere come afferma Avallone un valido mezzo per migliorare la ricerca, l'elaborazione dei dati e l'orientamento degli obiettivi da perseguire; si possono superare le antiche dicotomie (coscienza-inconscio, individualismo-collettivismo etc.) tramite un approccio più interazionista, ponendo l'attenzione sul rapporto individuo-ambiente piuttosto che concentrarsi solo su uno di questi aspetti, così come l'analisi da monolivello deve divenire multidimensionale adottando paradigmi integrati che considerino la pluralità e l'interdipendenza delle variabili di studio. Le teorie specifiche, applicabili a serie limitate di dati vengono definite a medio raggio, poiché si concentrano su un determinato oggetto di studio su cui devono verificare empiricamente le ipotesi formulate; tra queste rientrano gli studi sul suicidio di Durkheim, sull'etica protestante di Weber e le teorie sul flusso di potere.

#### La prestazione lavorativa:

La prestazione lavorativa può essere definita come un processo con cui le persone attraverso una sequenza di azioni fisiche e mentali a livello individuale o collettivo provano a raggiungere un obiettivo indotto dall'ambiente, oppure come risultato, inteso come livello di congruenza tra l'obiettivo lavorativo assegnato e l'esito del processo sopra descritto.

**I fattori che la influenzano** riguardano l'ambiente fisico, le caratteristiche dei compiti, gli errori commessi, l'efficacia di gruppo e la resa in condizioni particolari (estreme, lavoro a turni o temporaneo). La prestazione lavorativa ha un impatto sulle competenze, sulla motivazione e l'immagine di sé della persona coinvolta, e può portare in alcuni casi a stress e burnout, fino al

punto da causare in un arco temporale più esteso, veri e propri effetti sulla salute e sulla personalità dell'individuo. Se aderiamo alla definizione di prestazione come processo, dobbiamo considerare i meccanismi di gestione che vengono attivati e l'autoregolazione del comportamento; in particolare **Roe** ha individuato **5 prospettive sulla prestazione individuale**, ognuna delle quali implica un particolare meccanismo di autoregolativo:

**1) La regolazione dell'azione** → la persona mette in atto comportamenti coerenti con la sua rappresentazione cognitiva dell'obiettivo: l'assunto della teoria è che i compiti non vengano svolti meccanicamente ma siano cognitivamente compresi, rielaborati, filtrati a livello emotivo e motivazionale e contestualizzati rispetto agli scopi da conseguire, al fine di valutare possibili alternative e decidere l'investimento energetico;

**2) La regolazione energetica** → processo di controllo dell'energia psichica necessaria ai vari processi mentali; è limitata e variabile in funzione degli stimoli esterni, delle emozioni e dell'andamento della prestazione;

**3) La regolazione emotiva** → può essere di breve durata o permanente e include due tipologie di processi: uno cosciente e intenzionale, in cui la persona prende atto della sua attivazione emotiva e la gestisce, e uno automatico e spesso inconsapevole, che fa ricorso a meccanismi di carattere difensivo;

**4) La regolazione della vitalità** → processo che evita atteggiamenti di passività, avversione all'azione, mancanza d'iniziativa e burnout al fine di conservare energia, elemento vitale per svolgere le proprie prestazioni;

**5) La regolazione dell'immagine di sé** → il meccanismo di autovalutazione di sé è un processo attuato dal mancato raggiungimento di un obiettivo, da una prestazione insoddisfacente, dal feedback dei colleghi o dal confronto tra sé ideale e sé reale. Proprio per salvaguardare l'immagine di sé è frequente che i soggetti attribuiscono l'insuccesso del compito alle circostanze oppure trovino giustificazioni e attenuazioni alle proprie inadempienze ed errori; tuttavia il processo di autoregolazione potrebbe attivare possibili soluzioni per fronteggiare i fallimenti come l'incremento dell'impegno, la riformulazione dei dati e di sé nel contesto, la ridefinizione di strategie e l'abbassamento delle prospettive, poiché il successo o meno del processo di regolazione dell'immagine di sé produce rilevanti conseguenze sulla futura prestazione.

La prestazione lavorativa secondo un approccio multidimensionale:

Il **modello di Campell** (1999) distingue tra determinanti e componenti della prestazione: le **determinanti** sarebbero date dalla conoscenza fondativa (quella per lo svolgimento dei diversi compiti, es. su fatti, obiettivi, su di sé), dalla conoscenza procedurale (quella su come svolgere un compito, es. abilità fisiche, psicomotorie, interpersonali) e dalla motivazione (processo di attivazione del comportamento che include il livello di impegno e la persistenza). Il modello inoltre assume che altre variabili abbiano un'influenza indiretta sulla prestazione agendo sui livelli delle determinanti: ad esempio la **coscienziosità** produce un effetto sulla scelta degli obiettivi che a sua volta incrementa la conoscenza fondativa. Le **componenti** della prestazione invece, sono 8:

1) Competenze nei compiti specifici → livello delle conoscenze e delle capacità del singolo di svolgere i compiti;

2) Competenze nei compiti non specifici → conoscenze e capacità per svolgere quei compiti che non sono centrali nel proprio lavoro ma comunque necessari (es. monitoraggio delle situazioni di pericolo);

3) Competenze nei compiti di comunicazione verbale e scritta → capacità di esprimersi con chiarezza ed efficacia;

4) Dimostrazione dell'impegno → persistenza nell'attività anche in presenza di difficoltà;

5) Mantenimento della disciplina individuale → grado in cui l'individuo evita comportamenti

negativi o controproduttivi;

- 6) Facilitazione della prestazione di colleghi/gruppo → grado in cui l'individuo supporta i colleghi;
- 7) Supervisione e leadership → comportamenti diretti a influenzare la prestazione lavorativa dei collaboratori;
- 8) La gestione → coordinamento delle risorse e monitoraggio dei problemi che impediscono o rallentano il conseguimento degli obiettivi.

**Il modello di Campell tuttavia appare troppo centrato sulle dimensioni individuali, rischiando di trascurare fattori di tipo situazionale** (caratteristiche dell'ambiente fisico, inadeguatezza degli strumenti, conflitti di ruolo, mancanza di informazioni, di tempo, di risorse, di collaborazione e di incentivi), **e fattori di tipo organizzativo** (processi organizzativi, cultura, autonomia concessa). Un contributo rilevante agli studi sulla prestazione è dato dalla **job analysis**, un metodo per descrivere il lavoro e le caratteristiche professionali richieste per svolgerlo, e che secondo Harvey delinea il comportamento lavorativo indipendentemente dalle caratteristiche personali; deve inoltre essere verificabile e replicabile. Recentemente gli studiosi Brannick, Levine e Morgeson hanno individuato **3 elementi caratteristici della job analysis**:

- 1) La procedura deve essere sistematica;
- 2) Il lavoro deve essere scomposto in unità più circoscritte;
- 3) I risultati dell'analisi devono essere riportati in un documento scritto.

Esistono due tipi di job analysis: l'**approccio orientato al lavoro** e quello **orientato alla persona**; il primo è focalizzato sui compiti che devono essere svolti e possono essere ordinati gerarchicamente dalle parti più circoscritte a quelle meno, il secondo è focalizzato sulle caratteristiche personali che si devono avere per svolgere un determinato compito.

Nell'approccio orientato al lavoro quindi troviamo l'elemento, che costituisce la parte più piccola dell'attività e consiste in specifici gesti, il compito, caratterizzato da un inizio e una fine, la mansione, che è la sequenza logica dei compiti che definisce uno dei risultati del lavoro, la posizione, un insieme di compiti e responsabilità, il lavoro, che include famiglie di posizioni, le famiglie di lavoro, ovvero lavori connessi tra loro in base alle principali attività lavorative, e infine la professione, quel raggruppamento di lavori o famiglie di lavori assimilabili per il contenuto e che richiedono abilità e responsabilità. Nell'approccio orientato alla persona invece, **per indicare le caratteristiche necessarie ad un soggetto per eseguire una data attività** viene usato l'acronimo **KSAO**, costituito dalle lettere iniziali delle seguenti caratteristiche: k = knowledge, le conoscenze necessarie, s = skill, le capacità, a = ability, le abilità e o = other personal characteristics, altre caratteristiche rilevanti.

Gli approcci per raccogliere le informazioni invece si basano solitamente sull'osservazione sistematica, sull'intervista o sul questionario, anche se ve ne sono molti altri come l'inventario delle componenti del lavoro, che consente la valutazione contemporanea del lavoro e delle caratteristiche della persona; il questionario per l'analisi delle posizioni, che definisce un profilo professionale delle componenti dei compiti e delle caratteristiche KSAO per ciascun lavoro, e l'inventario dei compiti.

Le informazioni raccolte con la job analysis formano le basi su cui si fondano numerose pratiche organizzative:

- Lo sviluppo delle carriere, per il quale si prevedono apposite procedure per l'avanzamento professionale → la job analysis fornisce informazioni sulla natura dei compiti e quindi sulle caratteristiche che le persone devono avere per svolgerli;
- La selezione → la job analysis definisce le conoscenze, le capacità e le abilità che andranno a costituire i criteri di selezione;
- La formazione → la job analysis permette di creare specifici percorsi per sviluppare certe conoscenze e abilità;

- La valutazione della prestazione, i piani retributivi, la ricerca, la riprogettazione del lavoro o la sua progettazione in sicurezza;
- L'orientamento professionale e la pianificazione strategica → la job analysis fornisce indicazioni sul numero e sul tipo di lavoratori specializzati di cui l'organizzazione avrà bisogno in futuro.

### Abilità personali:

Sono intese come la capacità di svolgere una certa attività in modo soddisfacente, e sono state suddivise in 4 grandi categorie:

- 1) **Abilità fisiche** → forza muscolare (tensione, potenza, resistenza), resistenza cardiovascolare, qualità del movimento (flessibilità, equilibrio, coordinazione neuromuscolare);
- 2) **Abilità sensoriali** → oltre ai cinque sensi includono il feedback cinestetico;
- 3) **Abilità psicomotorie** → movimento-coordinamento, destrezza, tempo di reazione;
- 4) **Abilità cognitive** → consentono una corretta interpretazione e integrazione della realtà (verbali, quantitative, percettive, visuo-spaziali, deduttive, creative e mnestiche).

Tutte queste sono comprese nel concetto più ampio di **abilità cognitiva generale**, corrispondente all'intelligenza, quella capacità di ragionare in forma astratta e risolvere problemi con soluzioni originali apprendendo rapidamente dall'esperienza.

### La complessità cognitiva:

Con il termine "complesso" ci riferiamo a qualcosa che risulta essere formato da più parti connesse tra loro ed è da ricondursi alla pluralità di relazioni che intercorrono tra esse e l'ambiente. In psicologia un ampio dibattito ha riguardo il **pensiero complesso**, per capire cosa rendeva alcuni individui ad usarlo maggiormente, quindi ad analizzare con più attenzione la realtà rispetto ad altri. Il pensiero complesso viene inteso da alcuni come una variabile di personalità capace di influenzare gli individui nella percezione/valutazione della realtà e del proprio e altrui comportamento, usando pertanto differenti e numerosi parametri nell'analisi degli stimoli, mentre per Vannoy sarebbe una variabile non di personalità ma multidimensionale, quindi rappresenta un aspetto di una più generale caratteristica del pensiero umano, e per altri ancora sarebbe composto da due abilità cognitive distinte ma complementari, la differenziazione e l'integrazione, che permettendo una ricca percezione degli stimoli comportano una risposta maggiormente soggettiva. Infine, c'è chi spiega la complessità cognitiva in termini di congruenza di fattori situazionali e motivazionali, per cui le persone metterebbero maggiormente in atto pensieri complessi quando si trovano in situazioni congruenti alle proprie motivazioni. Il teorico Garth **Fletcher** identifica nella differenziazione e nell'integrazione i processi cognitivi principali mediante i quali il pensiero complesso si può sviluppare, individuando 7 costrutti su cui basa la costruzione dell' "*Attributional Complexity Scale*". In altri studi che svolse successivamente Fletcher attribuì a individui con pensiero complesso tratti come la capacità di gestire l'ansia delle contraddizioni e delle ambiguità, la tendenza a soffermarsi per più tempo su un problema e la capacità di direzionarsi verso i propri obiettivi. In generale **tutti gli autori** sono concordi nell'affermare che la complessità cognitiva di un soggetto non ha alcun tipo di correlazione con il suo QI, le abilità, i successi accademici o il ragionamento verbale/numerico.

In un lavoro di ricerca realizzato da Avallone e colleghi, è stato considerato complesso il pensiero con le seguenti caratteristiche: consapevolezza dei propri assunti, capacità di riflettere sulle proprie procedure e capacità di riconoscere i fattori che determinano preconcetti e autoinganno. I dati empirici raccolti permettono di affermare che il pensiero complesso è un costrutto multidimensionale riferibile a sette dimensioni:

- 1) Differenziazione, integrazione e apertura verso la conoscenza → consiste nel mettere in relazione informazioni e sensazioni apparentemente incongruenti e formulare più ipotesi causali;

2) Persistenza e concentrazione;

3) Sintesi e astrazione;

4) Tolleranza e gestione di un sovraccarico di informazioni anche ambigue;

5) Metacognizione → consiste nella riflessione sui processi sottostanti ai meccanismi di attribuzione causale;

6) Valorizzazione dei processi di influenza sociale → i soggetti con più alta propensione al pensiero complesso appaiono più coscienti delle conseguenze delle loro azioni e si prefigurano le reazioni altrui;

7) Nessi di interdipendenza.

#### La conoscenza:

Può essere definita come un insieme strutturato di fatti e di informazioni; include quella **esplicita** e **tacita** (o procedurale), quest'ultima è un tipo di conoscenza orientata all'azione e acquisita indirettamente, che secondo gli studiosi giapponesi Nonaka e Takeuchi è soggettiva e deriva dall'esperienza, è difficilmente comunicabile e include elementi cognitivi (modelli, schemi, credenze) e abilità. Di contro, la conoscenza esplicita è quella oggettiva e razionale, trasmissibile attraverso il linguaggio formale; **secondo i due studiosi la conoscenza nelle organizzazioni si sviluppa a partire dall'interazione tra quella tacita ed esplicita**, originando 4 modalità diverse:

**1) Socializzazione** → si passa da una conoscenza tacita a un'altra tacita (include condivisioni di esperienze e la formazione di modelli mentali es. apprendisti e tirocinanti che imparano attraverso l'osservazione e l'imitazione);

**2) Esteriorizzazione** → si passa da una conoscenza tacita a una esplicita (caso dell'analogia: possibilità di capire l'ignoto attraverso il noto individuando somiglianze e differenze, ma anche della metafora, dell'ipotesi e dei modelli). In molte sessioni formative i partecipanti sono messi in condizione di dialogare e riflettere collettivamente, rendendo esplicite idee e soluzioni a partire dalla conoscenza tacita;

**3) Combinazione** → si passa da una conoscenza esplicita ad un'altra esplicita (corrisponde alla creazione di un sistema coerente di conoscenze);

**4) Interiorizzazione** → si passa da una conoscenza esplicita a una tacita (le tre tipologie sopra descritte vengono interiorizzate sotto forma di schemi mentali).

#### Gli interessi:

Uno dei primi strumenti di valutazione degli interessi professionali, definiti come l'espressione di preferenze per alcuni ambienti e attività, è il SVIB (Strong Vocational Interests Blank), basato sull'assunto che ogni professione si fonda su una costellazione di interessi, per cui è auspicabile che l'individuo presenti i massimi punteggi in quelli che caratterizzano il suo lavoro.

L'analisi degli interessi in ambito lavorativo ha dato origine al **modello di Holland** (1985) conosciuto con l'acronimo **RIASEC**, ottenuto dalle iniziali delle sei parole inglesi che rappresentano 6 tipi di interessi: realistico, investigativo, artistico, sociale, intraprendente, convenzionale. A partire dalla teoria di Holland alcuni studiosi hanno elaborato una tipologia di 6 tipi di personalità corrispondenti agli interessi e associando loro specifici comportamenti:

**1) Realistico** → asociale, conformista, materialista, insistente, pratico, perspicace, distaccato, sicuro, inflessibile;

**2) Investigativo** → analitico, cauto, critico, complesso, curioso, indipendente, intellettuale, introspettivo, pessimista, preciso, razionale, riservato, impopolare;

**3) Artistico** → emozionale, espressivo, impulsivo, introspettivo, anticonformista, originale, sensibile;

**4) Sociale** → cooperativo, paziente, amichevole, generoso, empatico, gentile, responsabile, persuasivo, comprensivo;

**5) Intraprendente** → avventuroso, avido, ambizioso, dominante, estroverso, esibizionista, ottimista, sicuro di sé, loquace;

**6) Convenzionale** → prudente, conformista, coscienzioso, difensivo, inflessibile, obbediente, ordinato, pratico, ostinato, stereotipato.

L'analisi degli interessi è rilevante in tutte le forme di orientamento e selezione del personale, anche se non sono predittivi della performance.

#### L'esperienza lavorativa:

L'esperienza lavorativa si può declinare per **livello di specificità**, il quale indica che una persona può maturare 3 tipi di esperienza, in riferimento ad uno specifico compito, ad un lavoro o all'organizzazione, e **per 3 criteri di misurazione**: l'**ammontare**, cioè il numero di volte che una persona ha effettivamente svolto un compito, il **tempo** del suo svolgimento e la **tipologia**, ovvero gli aspetti qualitativi che presenta (difficoltà). L'esperienza acquisita sul campo completa e integra la conoscenza ottenuta nel percorso di studi; tuttavia, l'acquisizione acritica di pratiche e metodi senza effettuare gli opportuni confronti può condurre all'errore di assumerle come assolute.

All'esperienza è connesso il concetto di **expertise**, che riguarda una prestazione eccellente in un determinato ambito; le aree di ricerca che mettono a confronto soggetti esperti con quelli non esperti si riferiscono a:

-Uso della conoscenza → riguardo la quantità, una struttura integrata della conoscenza e la capacità di usarla;

-Comprensione di problemi → analisi e rappresentazione del problema, esplorazione delle possibili cause e dei significati;

-Pianificazione di obiettivi;

-Processi di feedback → confronto tra prestazione e rappresentazione cognitiva dell'obiettivo, valutazione se l'obiettivo è stato raggiunto;

-Comunicazione e cooperazione → gestione delle relazioni e disponibilità a collaborare.

Tutte queste aree si sono dimostrate migliori nei soggetti esperti; tuttavia molte differenze individuali nei comportamenti lavorativi non dipendono solo dalle abilità ma anche dalla percezione/valutazione della realtà (analisi della realtà): infatti possono verificarsi **fenomeni di falsificazione della realtà** durante il processo di selezione delle informazioni filtrate dall'attenzione, come nei casi di **difesa percettiva** dove il soggetto si rifiuta di cogliere uno stimolo per lui spiacevole o non compatibile con la sua coscienza, oppure possono essere messi in atto nella fase di interpretazione **meccanismi inconsci proiettivi**, attraverso cui per motivi ego-difensivi si attribuisce i propri pensieri e sentimenti ad altre persone come se li provassero realmente.

Fasi del processo di analisi della realtà:

**1) Attenzione** → i dati sono filtrati a livello consapevole e inconsapevole, e la selezione è influenzata da elementi di novità e congruenza con le proprie credenze;

**2) Organizzazione delle informazioni** → le informazioni vengono riordinate in schemi e categorie sulla base di caratteristiche sia soggettive come personalità e credenze, che organizzative come norme e valori tipici dell'organizzazione;

**3) Interpretazione** → il soggetto attribuisce significato alle informazioni;

**4) Rievocazione delle informazioni;**

**5) Giudizio** → prendere una posizione specifica rispetto alla molteplicità dei significati possibili.

Per farlo, solitamente facciamo ricorso a **4 parametri cognitivi**: parametri di tipo scientifico-disciplinare (impieghiamo categorie proprie di alcuni ambiti: es. per valutare un comportamento di disimpegno lavorativo possiamo ricorrere alla categoria dell'etica), parametri culturali e sociali

(sono assimilati durante il lungo percorso di socializzazione e sono rinforzati dall'influenza degli altri), parametri della cultura organizzativa (clima, valori, norme, modelli di comportamento) e parametri soggettivi.

È possibile **intervenire su alcuni aspetti per migliorare la lettura della realtà** e renderla maggiormente obiettiva, a partire dalla **formazione psicosociale** la quale rende visibili le strategie stereotipate e favorisce l'analisi dei dati, ma anche lavorando sul **grado di accettazione di sé** che, se basso, aumenta la probabilità di ricorrere a meccanismi proiettivi o a tutela di sé e, infine, lavorando sul gruppo di appartenenza dell'organizzazione per migliorare il dialogo ed eliminare le credenze cristallizzate o stereotipate.

### Personalità:

Definita come l'insieme delle caratteristiche personali stabili nel tempo che danno il senso della propria identità e di integrità, che ci permette di distinguerci dagli altri.

Le sue dimensioni principali sono state suddivise da **Nunnally** nel 1978 in:

- 1) **Tratti sociali** → pattern di comportamenti specifici che si manifesta nei diversi contesti sociali interagendo con gli altri (es. estroverso/introverso), pertanto riflettono il modo con cui una persona appare;
- 2) **Motivi** → rispecchiano bisogni e valori di un soggetto;
- 3) **Le concezioni personali** → credenze e atteggiamenti di un individuo. Secondo il costrutto di **locus of control** di **Rotter** sono individuati 2 luoghi del controllo: **interno** ed **esterno**; individui con luogo di controllo interno credono che la loro esistenza sia dominata dal fato o da altre forze che non possono controllare, mentre quelli con luogo esterno credono di controllare il proprio destino. In ambito lavorativo i primi tendono ad essere più motivati dei secondi e ad esprimersi meglio nei compiti di elevata complessità;
- 4) **Adattamento emotivo** → grado e stili di adattamento/disadattamento all'ambiente: ad esempio il pattern di **comportamento di tipo A** include persone aggressive e competitive, che tendono a fissare per sé e per gli altri elevati standard di performance e ad operare sotto una costante pressione temporale. Solitamente questi soggetti accusano problemi cardiaci o sintomi di disadattamento, mentre coloro che hanno una personalità di tipo B no, ma tendono ad essere superati dai tipi A in compiti che richiedono intensità e persistenza;
- 5) **Le dinamiche di personalità** → riguardano l'interazione tra le quattro classi precedenti e portano all'origine del concetto di sé e di stima di sé. Le persone con un'alta stima di sé sono meno interessate all'altrui approvazione, tendono avere un luogo del controllo interno e a scegliere occupazioni professionali compatibili con i loro bisogni.

Nella **misurazione della personalità** è famoso il modello dei **Big Five**, valutato attraverso vari strumenti tra cui il noto questionario **BFQ**, che si propone di misurare la personalità "normale" lungo 5 fattori relativamente indipendenti ed ha valore cross culturale; è costituito da 24 affermazioni per ciascun fattore, raggruppate in due sottodimensioni. È stata predisposta anche una scala Lie, che misura la tendenza a fornire un profilo di sé falsamente positivo e che include 12 affermazioni; pertanto quelle totali del BFQ risultano essere 132.

Le dimensioni e le sottodimensioni del Big Five sono:

- 1) **Energia (estroversione)** → fiducia ed entusiasmo nei confronti della vita e degli altri; propensione ad essere attivi e capacità di affermare il proprio punto di vista.  
Sottodimensioni: dinamismo, dominanza;
- 2) **Amicalità (gradevolezza)** → altruismo, prendersi cura degli altri.  
Sottodimensioni: cordialità/amichevolezza, cooperatività/empatia;
- 3) **Coscienziosità (autoregolazione inibitoria e proattiva)** → aspetti di tipo inibitivo: affidabilità, responsabilità, puntualità, scrupolosità. Aspetti di tipo proattivo: perseveranza, capacità di

mobilitare e direzionare le proprie energie verso gli obiettivi.

Sottodimensioni: scrupolosità, perseveranza;

**4) Stabilità emotiva (affetto negativo, nevroticismo)** → caratteristiche legate all'ansia e a problemi emotivi (depressione, instabilità dell'umore, irritabilità).

Sottodimensioni: controllo dell'emozione, controllo degli impulsi;

**5) Apertura mentale (cultura, intelletto, apertura all'esperienza)** → preferenze intellettuali e artistiche, apertura all'originalità e a nuove idee.

Sottodimensioni: apertura all'esperienza, apertura alla cultura.

Tra tutti è emersa la **coscienziosità** come valido predittore del successo lavorativo in qualsiasi

mansione e contesto culturale, anche se molti comportamenti sono spiegati più da fattori situazionali che disposizionali. È tuttavia importante anche il **costrutto di autoefficacia personale**,

che secondo **Bandura** corrisponde alle convinzioni che le persone hanno riguardo le proprie capacità di organizzare ed eseguire sequenze di azioni necessarie per produrre determinati risultati.

Sempre secondo Bandura il sé è costruito sia socialmente che attraverso l'autoinfluenza, pertanto giocano un ruolo importante la capacità di simbolizzazione delle esperienze, quella di anticipazione, di apprendimento per imitazione, di autoregolazione e di autoriflessione, poiché tutte concorrono alla scelta di azioni e valutazione dei risultati. Un costrutto simile molto importante è quello di **autoefficacia personale percepita**, che deriva dalla convinzione di essere all'altezza di una certa situazione; questa secondo Bandura è costruita a partire da diverse fonti di informazioni:

-Esperienze di successo cognitivamente elaborate in maniera positiva → aumenterebbero il senso di efficacia personale, quelle di insuccesso la ridurrebbero;

-Esperienze vicarie che tramite il modeling consentono l'apprendimento → migliore è la percezione di similarità con l'elemento di paragone, maggiore risulta il grado di influenza:

-La persuasione verbale, capace di fornire validi feedback → il feedback valutativo che apprezza le nostre capacità personali accresce le convinzioni di efficacia. Le persone che sono state persuase di poter riuscire hanno una maggiore probabilità di adottare strategie efficaci. Nella persuasione, è molto rilevante l'autorevolezza e la competenza della fonte;

-Gli stati fisiologici-affettivi → attraverso informazioni somatiche influiscono sul senso di autoefficacia dopo che vengono elaborate cognitivamente, poiché le persone si basano sulle loro sensazioni per gestire sé stessi durante una prestazione.

Le credenze di efficacia mediano il funzionamento degli individui attraverso processi cognitivi (analisi della realtà, elaborazione di strategie e coping), motivazionali (l'anticipazione degli eventi sono trasformati in obiettivi perseguibili), affettivi e di scelta: migliore è l'autoefficacia e migliore sarà il modo di pensare autopromuovente, la gestione dello stress, il livello di soddisfazione, la perseverazione e la quantità di tempo impiegata. Persone con bassa autoefficacia tendono a usare strategie di coping focalizzate sulle emozioni e trovano stressanti quei lavori dove le conseguenze dell'errore sono alte e le richieste del ruolo ambigue, mentre quelle con alta autoefficacia sono più propense a usare strategie focalizzate sul problema, che forniscono risposte allo stress maggiormente adattive e troveranno stressanti quei lavori che forniscono loro poche sfide.

L'autoefficacia inoltre, sembra predire una migliore performance più è alta, oltre a influire sulle scelte occupazionali, e per valutarla sono state proposte tre scale. La prima, denominata

“*Autoefficacia percepita nel lavoro*” misura le dimensioni riguardanti la disponibilità relazionale

(convinzione da parte del soggetto di sapere collaborare con gli altri) e l'impegno; la seconda, la

scala dell' “*Autoefficacia percepita nella ricerca del lavoro*” misura le dimensioni della tensione

propositiva (convinzione che le persone hanno di costruire un progetto cogliendo le opportunità

offerte dal mercato del lavoro), l'esplorazione intraprendente (convinzioni che le persone hanno

riguardo le proprie capacità di attivarsi nel cercare informazioni per nuovi lavori e alla capacità di

selezionare le offerte ritenute adatte alle proprie competenze), l'integrazione relazione (convinzione

riguardo le proprie capacità di relazionarsi) e la tolleranza alla frustrazione; infine la terza scala, quella dell' "Autoefficacia percepita nella gestione di problemi complessi", misura l'analisi del contesto, la finalizzazione dell'azione, la fluidità relazionale e la maturità emotiva (nella gestione di situazioni stressanti, impreviste e nell'avere un buon autocontrollo).

### Coping:

Inizialmente introdotto nel 1966 da Lazarus come processo legato allo stress, venne studiato in relazione a eventi traumatici o considerati minacciosi per la vita, tanto da definire l'area del coping come lo studio delle reazioni a situazioni estreme. Solo **successivamente il costrutto ha assunto valore in relazione agli effetti fisici e psicologici dello stress**, ed è stato analizzato in base alle sue diverse strategie, poiché gran parte delle differenze individuali di vulnerabilità nella risposta allo stress è riconducibile alla tipologia di coping che il singolo ha attuato. Può essere definito come una risposta per mantenere uno stato di equilibrio e agire per perseverare il proprio benessere.

### **Principali approcci allo studio del coping:**

- 1) **Approccio inerente agli stili di coping** → riguarda il modo con cui gli individui gestiscono informazioni ed emozioni di fronte a situazioni generatrici di ansia, e su quanto tali modalità siano persistenti e durevoli nel tempo e nelle varie situazioni, assumendo caratteristiche di tratti disposizionali;
- 2) **Approccio psicoanalitico** → è incentrato sui meccanismi inconsci che consentono di controllare e gestire l'ansia: il coping è assimilabile ai meccanismi più maturi come l'umorismo e l'altruismo, e pertanto è uno dei più adattivi;
- 3) **Approccio inerente alle strategie e ai processi di coping** → considera il coping come il risultato dell'interazione tra una specifica richiesta dell'ambiente e i fattori individuali.

**N.B:** Le strategie di coping sono considerate flessibili sia in relazione al cambiamento delle valutazioni delle circostanze considerate stressanti, sia in relazione ai processi evolutivi, e possono essere classificate in 5 tipologie:

- 1) **Strategie centrate sul problema** → comportamenti orientati a risolvere il problema;
- 2) **Strategie centrate sulle emozioni** → orientate a gestire e cambiare la risposta emozionale evocata dalla situazione problematica, si concentra sulla riduzione del distress;
- 3) **Il supporto sociale** → ricercare aiuti concreti e affettivi;
- 4) **Coping religioso** → orientato a trasformare il significato dell'avversità, può contenere aspetti delle tre strategie precedenti;
- 5) **Ricerca di significato** → collegata a un meccanismo di ristrutturazione cognitiva nel tentativo di rilevare aspetti positivi o nuovi significati dalla situazione problematica.

Aspinwall e Taylor sostengono che l'attuazione del **coping proattivo** in particolare sembra produrre numerosi benefici all'individuo, poiché minimizza l'ammontare complessivo di stress e consente di preservare risorse personali come tempo ed energia. Si costituisce a partire da un iniziale **processo di individuazione** di un evento potenzialmente stressante, prosegue con un **appraisal** per definire il problema cercando di gestire l'attivazione emozionale, continua con **sforzi iniziali di coping** che includono attività cognitive e comportamentali, e si conclude con la **richiesta/uso di feedback** sull'evento stressante. Questo tipo di coping è importante per il suo aspetto orientato al futuro, che identifica i modi in cui gli individui possono meglio fronteggiare uno stressor futuro.

In ultima analisi è stato considerato il **coping organizzativo**, il quale si riferisce all'individuo che fronteggia le transizioni di lavoro, mentre il **coping delle organizzazioni** è quell'insieme di processi di costruzione del reale espliciti e non, collettivamente condivisi e che fondano strategie per fronteggiare eventi che eccedono la routine organizzativa.

Il costrutto di coping delle organizzazioni è multidimensionale e ne individua 7:

- 1) **Integrazione organizzativa** → tendenza a elaborare elementi e situazioni del proprio contesto di lavoro e dell'ambiente esterno con cui l'organizzazione è in rapporto, cogliendo dati unificanti e valorizzando le differenze;
- 2) **Persistenza**;
- 3) **Gestione dell'incertezza e delle ambiguità** → disponibilità ad accogliere informazioni anche incongrue;
- 4) **Metacognizione** → tendenza ad osservare i diversi aspetti del contesto organizzativo, ambientale, economico e sociale, comprendere le ragioni degli eventi e riflettere sui processi sottostanti i meccanismi di attribuzione causale;
- 5) **Apertura ad altre esperienze** → acquisire e sviluppare nuove competenze;
- 6) **Riflessività intraprendente** → saper mettere in relazione informazioni e associare eventi intraprendendo azioni;
- 7) **Individuazione delle priorità** → tendenza ad elaborare sintesi di informazioni e a definire macrocategorie.

Come strumento di valutazione del coping è stato proposto un questionario che presenta una lista di 28 item (4 per ciascuna delle 7 dimensioni) misurati su scala Likert a 4 posizioni; ogni item indica un comportamento organizzativo assunto come tipico di una dimensione del coping delle organizzazioni, rispetto al quale il soggetto esprime l'importanza di tale comportamento nel suo ambiente di lavoro. Le analisi statistiche effettuate confermano la dimensione a 7 fattori.

Si parla poi di **coping di stato** quando il coping viene determinato da uno specifico stressor, oppure di **coping di tratto** quando esso è una risposta relativamente stabile allo stress (es. andare a correre o a nuotare). Alcuni autori suggeriscono che la durata dello stressor evoca reazioni specifiche; Suls e Mullen dimostrano che il **coping di evitamento** è utilizzato per gestire la tensione psicologica a breve termine mentre il **coping diretto** per quella a lungo termine. Il **coping positivo** riguarda invece la presenza di emozioni positive all'interno del processo di stress e coping.

#### Le emozioni nei contesti organizzativi:

Nonostante in passato non sia stata data grande considerazione all'emozione, ritenendola qualcosa di dannoso e da ricondurre sotto il controllo della ragione, numerosi studi successivi ne hanno rilevato l'importanza in qualsiasi settore incluso quello organizzativo. Le principali emozioni riguardano la rabbia, il disgusto, la tristezza, la sorpresa, la paura, la felicità, la gioia e l'imbarazzo, l'orgoglio, la vergogna e la colpa. Sono stati inclusi anche i processi di attaccamento (sentimento di affezione verso una persona che si manifesta come desiderio di procurare il suo bene, ma può essere anche rivolta a sé come manifestazione di egoismo ed egocentrismo; può infine assumere forme di pura spiritualità o di attrazione sessuale), e l'umorismo; le **emozioni complesse** sono quelle primarie che interagendo tra loro generano emozioni di tipo misto, come rabbia e disgusto. I livelli all'interno dei quali si manifestano le conseguenze delle emozioni nelle organizzazioni sono molteplici, e riguardano la dinamica intrapersonale (correlati neuropsicologici, psicofisiologici e processi cognitivi delle esperienze emotive a lavoro), le differenze individuali (es. intelligenza emotiva), le relazioni interpersonali (con capi, colleghi, clienti), la dinamica di gruppo e quella dell'organizzazione (norme, valori, tabù organizzativi in base ai quali è consentito o meno mostrare alcune emozioni o stare in silenzio). È molto importante che le persone si sentano psicologicamente presenti al lavoro perché questo permette loro una maggiore produttività, quindi è richiesto che siano attente, connesse, integrate e focalizzate sul presente, anche se questo comporta al contempo essere vulnerabili ed esposti a situazioni potenzialmente ansiogene fino ad arrivare al burnout. Tuttavia le organizzazioni a volte richiedono che gli individui non siano del tutto presenti per evitare l'insorgere di strategie innovative con cui non si è disposti a confrontarsi o conflitti con il

leader. Lo studioso **Kets de Vries** individua specifiche **categorie di patologia organizzativa**:

**-L'alessitimia** → si manifesta tramite l'incapacità di distinguere gli affetti, la presenza di monotonia e la ricerca di rapporti rassicuranti per mascherare sentimenti di noia, indifferenza e frustrazione, che a lavoro si traducono con scarsa empatia, distacco e fuga dai conflitti. Le

organizzazioni possono trarre un vantaggio illusorio da questi soggetti perché mostrandosi incapaci di riconoscere i propri segnali interni si rivelano disponibili a ogni richiesta, e quindi facilmente adattabili anche se per nulla creativi;

**-La dipendenza da lavoro (workaholisti)** → coinvolgimento in un'attività incessante che comporta la mancanza di godimento del proprio tempo libero; caratterizza quelle persone che pensano di essere amate solo per ciò che fanno anziché per quello che sono, per cui la dipendenza sarebbe originata da un super-io eccessivamente rigido che per coprire insicurezza e scarsa autostima creati dall'io ideale che assume una funzione punitiva, produce comportamenti iperattivi, al fine di dimostrare di essere all'altezza degli standard di successo interiorizzati.

Kets de Vries propone anche un'analisi dell'alienazione e della gestione dell'aggressività sul lavoro, sostenendo che l'adattamento alla vita organizzativa sembra determinato dal bilanciamento tra l'aggressività diretta verso l'interno e quella diretta verso l'esterno. Quando l'aggressività è troppo inibita e diretta verso l'interno il risultato può essere l'incapacità di coinvolgersi, al punto da diventare alienati.

Anche la **noia** può essere presente al lavoro, sia come esperienza cosciente e passeggera di perdita di interesse (*noia sensibile*), sia come esperienza durevole di assenza di significato (*noia cronica*).

Le sue cause sono varie, a partire dalla natura dei compiti svolti (ripetitivi, molto lunghi), dall'assenza di colleghi o dalla presenza di persone poco stimolanti, dall'esecuzione di rigidi controlli esterni o interni (es. fare il proprio lavoro solo per evitare il senso di colpa). La noia inoltre, potrebbe anche essere una difesa contro la responsabilità per una bassa performance, anche se nelle organizzazioni è spesso un tabù di cui non si può discutere. Secondo la **teoria della reattività** sociale, le minacce alla libertà di scelta producono un desiderio di riaffermare tale libertà, e le attività proibite aumentano di importanza solo perché uno non è libero di sceglierle; pensare alle attività alternative proibite farebbe perdere interesse nel compito attuale. Quando gli individui sentono che il loro comportamento lavorativo è causato da fattori esterni, tendono a perdere interesse nel compito, e in questo caso parliamo del fenomeno dell'**overjustification**. La noia risulta più probabile in persone creative ed estroverse, in compiti che non sono destinati al raggiungimento di obiettivi concreti e quando viene richiesta bassa autodeterminazione.

Le strategie difensive attuate per ridurre l'ansia legata alla gestione delle relazioni e del ruolo sono state individuate da **Anna Freud**, che ne classificò **9**:

- 1) **Regressione** → ritorno ad un funzionamento psichico più semplice, ovvero a un comportamento più primitivo e quindi meno adatto;
- 2) **Rimozione** → impedire che giungano alla coscienza pensieri, ricordi e sentimenti sgradevoli;
- 3) **Formazione reattiva** → trasformare le pulsioni inaccettabili nel loro opposto;
- 4) **Isolamento** → dei pensieri e delle azioni rispetto al contesto e al soggetto;
- 5) **Annullamento** → operare in modo che un'azione passata non sia avvenuta;
- 6) **Proiezione** → spostamento e localizzazione all'esterno o in un'altra persona di sentimenti, qualità e desideri che si rifiutano o misconoscono;
- 7) **Introiezione** → incorporazione dentro di sé di un oggetto esterno e delle sue qualità reali o supposte;
- 8) **Riflessioni sulla propria persona** → sostituzione del precedente oggetto di una pulsione con il soggetto stesso (es. masochismo, esibizionismo);
- 9) **Conversione nell'opposto** → la sostituzione riguarda la meta (es. coppia sadismo-masochismo).

### Profilo degli stili difensivi e ansie sottostanti:

- **Perfezionismo** → ricerca dell'eccellenza, attenzione esagerata ai dettagli fino a perdere di vista il centro del problema; superiorità verso gli altri e rischio del rapido esaurimento delle risorse fisiche e intellettuali.

Ansie sottostanti: l'ansia emerge in presenza d'instabilità e cambiamenti organizzativi;

- **Arroganza e vendicatività** → ambizione e superbia si combinano con sospetto e sfiducia verso gli altri; intolleranza verso chi ha più potere, disimpegno morale e intimidazione.

Ansie sottostanti: connesse al timore di perdere il controllo sugli avvenimenti;

- **Narcisismo** → immagine di sé onnipotente, presunzione e orgoglio; impegno in grandi progetti e disimpegno dall'azione per realizzarli al fine di non correre rischi di manifestare inadeguatezze, ricerca costante dell'ammirazione degli altri.

Ansie sottostanti: emergono da sentimenti di inutilità e insicurezza;

- **Autosvalutazione** → desiderio di sottrarsi alla responsabilità del ruolo, si sottolineano le proprie incapacità e si cerca di essere accondiscendenti ed arrendevoli. Ansie sottostanti: emergono da un forte bisogno di riconoscimento e dal timore della contro aggressività degli altri;

- **Passività** → rinuncia ad ogni elemento di competizione e aggressività verso gli altri, desiderio di evitare i conflitti e le relazioni stesse. Ansie sottostanti: connesse a sentimenti di inadeguatezza, alle incertezze del ruolo e delle relazioni interpersonali.

### Le competenze professionali:

Viene considerato competente colui che ha conoscenza di sé e delle sue capacità, che è in grado di riflettere sulle azioni e di costruire rapporti significativi. Le origini degli studi sulle competenze professionali risalgono al contributo di **McClelland** che, proponendo il **modello della motivazione al lavoro** aveva sottolineato l'importanza dell'autorealizzazione come bisogno alla base dello sviluppo economico della comunità. Per lui le **competenze** riguardano cluster di comportamenti che sostengono una pluralità di azioni soggette ad evolversi con l'esperienza, e includono anche caratteristiche comprese nel costrutto di personalità; sono quindi la competenza a comunicare e a comprendere il senso della comunicazione altrui, a manipolare simboli, a definire oggetti realistici e a sviluppare l'autocontrollo e l'autovalutazione. Molto noto è anche il contributo di **Boyatzis**, il quale definisce la competenza come una caratteristica della persona che assicura una prestazione lavorativa efficace. Egli distingue le **competenze in due dimensioni**, tra quelle associate ai diversi aspetti del comportamento lavorativo e alle differenti capacità soggettive, e quelle riconducibili ai costrutti dei ruoli sociali, dei motivi, dei tratti, delle immagini di sé e delle capacità; gli studiosi **Spencer** invece le definiscono come parti durature delle persone da cui si può predire il comportamento e i risultati in una varietà di situazioni. Per loro le caratteristiche delle competenze sono di cinque tipi: motivi, tratti (tendenze a reagire nello stesso modo davanti a diverse situazioni), concezione di sé (atteggiamenti, valori, immagine di sé), conoscenze e capacità. Competenze legate a conoscenze e capacità tendono ad essere di superficie, quindi facilmente modificabili rispetto alle altre; le competenze sono inoltre distinte tra quelle soglia, cioè quelle caratteristiche necessarie per essere minimamente efficaci ma che non distinguono le performance superiori da quelle che non lo sono, e tra quelle distintive, che invece consentono la differenziazione. Gli Spencer hanno elaborato il "**Dizionario delle Competenze Manageriali**" che consiste in una descrizione delle competenze generiche individuate in 6 cluster, e per ciascuna di esse delle sotto-competenze declinate in una o più dimensioni:

**1) Competenze di realizzazione e operative** → orientamento al risultato (intensità e completezza dell'azione, ampiezza, ovvero il livello dell'effetto sul proprio lavoro e sull'intera organizzazione e innovazione), attenzione all'ordine, alla qualità e all'accuratezza (ovvero chiarezza di ruoli e funzioni), spirito d'iniziativa (orizzonte temporale: portare a compimento decisioni assunte in

passato; sforzo discrezionale: sforzo compiuto in più per portare a termine carichi di lavoro), ricerca delle informazioni;

**2) Competenze di assistenza e servizio** → sensibilità interpersonale, orientamento al cliente;

**3) Competenze di influenza** → persuasività ed influenza (include l'ampiezza dell'effetto: si può influenzare una sola persona, ma anche tutta l'organizzazione, l'intero settore e perfino eventi politici esterni), consapevolezza organizzativa (capacità di comprendere e usare le diverse culture aziendali, prevedere in che modo nuovi eventi si ripercuotono su individui e gruppi), costruzione di relazioni (estensione, intimità);

**4) Competenze manageriali** → sviluppo degli altri, attitudine al comando: assertività e uso del potere formale, lavoro di gruppo e cooperazione, leadership di gruppo;

**5) Competenze cognitive** → pensiero analitico, pensiero concettuale (riconoscere modelli astratti o rapporti tra situazioni complesse e i loro elementi, ragionamento creativo e induttivo), capacità tecnico-professionali-manageriali;

**6) Competenze di efficacia personale** → autocontrollo, fiducia in sé, flessibilità e impegno verso l'organizzazione.

Questo strumento tuttavia ha dei **limiti** sia perché le scale rappresentano solo le competenze più comuni escludendo quelle specifiche, sia perché sono tutte decontestualizzate; inoltre vi è troppa **centratura sull'individuo ignorando le competenze dell'organizzazione che non possono ridursi a mera somma di quelle singolari**. Ultimamente sono emerse ricerche che presentano competenze specifiche capaci di connettere diverse posizioni di lavoro e di performance; tra queste vi sono le quelle di diagnosi, di relazione e di affronto, considerate sia come caratteristiche stabili che un soggetto può avere/non avere, sia come risultato dell'interazione tra organizzazione e contesto. Esiste anche un modello che supera l'approccio individuale per approdare a quello delle organizzazioni, il quale afferma che quelle di successo traggono vantaggio da competenze rinnovabili e flessibili, oltre che specifiche in alcuni settori all'avanguardia come quello tecnologico. I metodi per valutare le competenze individuali sono le interviste, i test psicologici (di capacità cognitiva e personalità), le valutazioni degli altri e l'assessment center, una procedura in cui si chiede a una persona di reagire anche insieme ad altri a una situazione simulata. Questo **serve per la fase di selezione** del personale, ma anche della gestione della prestazione e della valutazione della performance; infine, serve per poter migliorare le fasi di orientamento e i piani di formazione.

#### Valori personali e lavorativi:

Nella ricerca psicologica sono stati definiti come i riferimenti ideali che guidano la vita di ogni persona influenzandone le decisioni. In ambito lavorativo i valori personali sono definibili come un insieme a elevata stabilità temporale di costrutti, che delineano cosa idealmente dovrebbe essere il lavoro rispetto agli obiettivi che è possibile raggiungere attraverso esso (finalismo), cosa dovrebbe essere giusto fare (etica) e cosa attiva l'azione. Alcuni autori evidenziano come lo stesso sistema valoriale non sia stabile, bensì venga influenzato da fattori socio-culturali; inoltre sono stati individuati stadi significativi (in particolare l'adolescenza), per il cambiamento e la sedimentazione dei valori. Un tema importante è quello della **coerenza dei sistemi valoriali nelle relazioni interne ai gruppi**, poiché ciò aiuterebbe a mitigare gli effetti negativi delle differenze e a rendere più elevate le performance. Uno strumento di indagine dei valori lavorativi è il **WIS-Work Importance Study** (Super, Sverko), che ha reso possibile la costruzione di un profilo individuale dei valori attribuiti al lavoro e di cinque orientamenti valoriali:

**1) L'orientamento materialistico** → fondato su una concezione utilitaristica del lavoro e caratterizzato da valori come il guadagno e la carriera;

**2) L'orientamento al sé** → considera il lavoro un mezzo di espressione della persona e i valori sono inerenti ad abilità, creatività ed estetica;

**3) L'orientamento agli altri** → il lavoro è visto come strumento di relazione e caratterizzato da valori come l'altruismo;

**4) L'orientamento all'indipendenza** → il lavoro è caratterizzato da valori come l'autonomia e la creatività;

**5) L'orientamento alla sfida** → fondato su una concezione del lavoro come spazio per l'antagonismo e la competizione, quindi è caratterizzato da valori come rischio e autorità.

Un altro strumento, il questionario **PVQ-Portrait Values Questionnaire**, permette di rilevare l'importanza attribuita ad alcune tipologie valoriali (potere, successo, edonismo, stimolazione, autodirezione, universalismo, benevolenza, tradizione, conformismo, sicurezza), considerate domini motivazionali universalmente riconosciuti. Il questionario è composto da 40 item, ciascuno dei quali fornisce una breve descrizione di una persona facendo riferimento ai bisogni connessi alle 10 tipologie valoriali. Gli item sono valutati dai soggetti rispondenti sulla base della similarità percepita con la persona descritta su una scala Likert a 6 passi.

Schwartz ha elaborato uno strumento (*Work Values Scale EVAT 30*) di 30 item che fa riferimento alla sua teoria universale dei valori, la quale si fonda sull'idea di compatibilità, ovvero di opposizione (es. autonomia-conformismo), declinando operativamente le 10 tipologie di valori proposte: potere, successo, piacevolezza, stimolazione, autonomia, universalismo, benevolenza, tradizione, conformismo, sicurezza.

Sulla base della teoria di Schwartz è stato sviluppato da **Avallone** e colleghi un altro strumento, il **QLV-Questionario sui Valori Lavorativi**, che applica le 10 tipologie valoriali all'interno dei contesti organizzativi definendo una mappa di valori che guidano i soggetti nelle loro scelte.

L'analisi fattoriale ha poi permesso di riconduurre le dieci dimensioni a 6 fattori:

**1) L'accrescimento di sé** → dimensioni di *potere* e *successo*: importanza per il proprio status sociale, interesse per l'aumento di influenza/controllo sugli altri;

**2) La trascendenza del sé** → dimensioni di *benevolenza* e *universalismo*: favorire il benessere di tutti coloro con cui entriamo in contatto durante le nostre attività lavorative;

**3) Il conservatorismo** → dimensioni di *conformismo* e *tradizione*: rispetto di abitudini/pensieri consolidati e adesione a regole/aspettative sociali;

**4) L'apertura al cambiamento** → dimensione di *autonomia* e *stimolazione*: importanza della possibilità di esprimersi liberamente e usare la propria creatività, valorizzazione degli aspetti di sfida, novità ed esplorazione;

**5) La piacevolezza** → dimensione dell'*edonismo*: importanza degli aspetti di gratificazione e divertimento;

**6) La sicurezza** → importanza a preservare ordine, stabilità, armonia, sicurezza nell'ambiente sia fisico che relazionale e nello svolgimento del proprio processo di lavoro.

Queste aree valoriali differenziano i soggetti sia in base all'età (i giovani considerano più importanti l'accrescimento di sé e la piacevolezza, mentre gli adulti la trascendenza del sé e il conservatorismo), sia in base al genere (per le donne è più rilevante la trascendenza del sé e la sicurezza, per gli uomini l'accrescimento di sé).

I bisogni che le persone soddisfano attraverso il lavoro invece possono essere ricondotti a quattro tipologie: **bisogni di potere/successo**

(specialmente i giovani), di **relazione/affiliazione** (prevalentemente le donne) di **autorealizzazione** (considerato il più importante) e di **protezione/sicurezza** (donne e persone adulte).

### Contratto psicologico:

Costruito introdotto da **Argyris** nel **1960** per indicare le dimensioni soggettive legate al contratto di lavoro, anche se altri hanno poi usato il termine per indicare la dimensione insita in ogni contratto riguardo le aspettative che caratterizzano l'interazione organizzazione-individuo; infine Rosseau lo definì un'entità cognitiva, ovvero un insieme di credenze individuali modellate dall'organizzazione

che riguardano come le reciproche promesse obbligano il lavoratore ad attuare certi comportamenti, e come gli individui reagiscano quando ritengono che tali promesse siano state violate. In quest'ultima prospettiva il contratto psicologico riguarda solo l'individuo e può avere contenuti diversi, perché non mira a ciò che avviene nella realtà ma alla percezione soggettiva del lavoratore. Sono stati individuati 2 tipi di relazione contrattuale:

**1) I contratti psicologici transazionali** → si riferiscono allo scambio di beni tangibili in un arco temporale definito senza un particolare coinvolgimento (es. guadagno, rispetto delle richieste lavorative);

**2) I contratti relazionali** → riguardano un arco temporale indefinito e uno scambio di beni intangibili (es. sentirsi membri del gruppo, identificarsi con gli obiettivi).

Le ricerche empiriche si sono concentrate sulla **violazione del contratto psicologico** e sulle sue conseguenze: l'infrazione avviene quando una delle parti percepisce l'altra come inadempiente rispetto agli impegni promessi, e ciò si traduce in comportamenti incongruenti. La violazione può riferirsi al tempo (promesse mantenute in ritardo), alla forma e alla dimensione (il risultato è diverso e inferiore da quanto promesso), all'equità (il risultato è inferiore a quello riconosciuto ad altre persone che occupano posizioni simili) e alla reciprocità (il soggetto percepisce che quanto dà all'organizzazione è inferiore di quanto riceve). Le **conseguenze** sono molteplici, a partire dalla presenza di emozioni negative, alla diminuzione di fiducia e soddisfazione, fino a un decremento lavorativo o a veri e propri comportamenti devianti verso i colleghi o l'organizzazione.

### Scelta e ricerca del lavoro:

Nell'attuale epoca, a causa della rapida obsolescenza delle conoscenze per via dello sviluppo tecnologico e della globalizzazione, è improbabile che la scelta lavorativa originaria sia quella definitiva. La precarietà ha reso frequenti forme contrattuali a tempo determinato e di lavoro atipico; il processo delle scelte lavorative è la conseguenza della relazione che la singola persona è riuscita a costruire con i suoi contesti di vita e con il mercato del lavoro. Durante la ricerca di un lavoro sono importanti gli aspetti di efficacia personale, prefigurazione del futuro e i sistemi valoriali personali (considerati anche per l'orientamento), poiché quest'ultimi rappresentano delle credenze riguardo mete e comportamenti desiderabili. I **valori professionali estrinseci** si riferiscono a ciò che si può ottenere mediante il lavoro (successo e indipendenza), mentre quelli **intrinseci** riguardano aspetti del lavoro come la creatività, l'autonomia e la stimolazione. Vi sono poi anche i **valori concomitanti**, quelli che sono più attinenti agli ambienti, alle condizioni di lavoro, alle relazioni con colleghi e capi; al crescere dell'età, i valori estrinseci vengono superati da quelli intrinseci. L'aspetto di prefigurazione del futuro è stata studiata partendo dall'assunto che i processi di socializzazione pre-lavorativa e la storia complessiva delle esperienze di relazione persona-contesto, contribuiscono a definire la **prospettiva temporale futura** di un individuo, ovvero la sua capacità di elaborare un progetto realistico e sostenibile. Pertanto, dobbiamo distinguere le *credenze sul futuro*, ancorate alla realtà perché ipotizzano il futuro in base a occorrenze del passato, dalle *immagini fantasiose*, ancorate al desiderio. La prospettiva temporale futura si articola in **2 dimensioni**:

1) *Centratura sulle opportunità* → maggiore nei giovani e si mantiene nel tempo;

2) *Centratura sui limiti* → è la stessa per giovani e persone di mezza età, ma aumenta negli anziani. Le fantasie e gli stili di evitamento comportano uno scarso confronto con la realtà e una conseguente pianificazione disfunzionale. Secondo la prospettiva delle rappresentazioni realistiche del lavoro, più le persone sono ben informate al momento in cui devono scegliere un'offerta, più riescono a rappresentarsi accuratamente l'ambiente lavorativo, maturando aspettative in linea con esso e gestendo meglio lo stress. Lo strumento predisposto per indagare la prefigurazione del futuro è composto da affermazioni che propongono una serie di situazioni che rappresentano le condizioni

future in cui si potrebbe trovare la persona, e rispetto alle quali è richiesto di esprimere la probabilità di avveramento lungo una scala Likert a 5 passi. Le affermazioni sono riconducibili a 4 principali dimensioni:

- 1) Realizzazione professionale;
- 2) Condizioni di lavoro;
- 3) Rapporti sul lavoro;
- 4) Vita privata.

#### Socializzazione organizzativa:

Processo grazie al quale gli individui diventano parte dell'insieme delle attività di un'organizzazione; le esperienze di socializzazione prelaborativa includono quelle del nucleo familiare, scolastico e dei gruppi sportivi.

#### Processi individuali nell'ingresso lavorativo:

- Acquisizione della conoscenza delle caratteristiche del contesto organizzativo → struttura, economia esterna, norme;
- Acquisizione e sviluppo delle competenze;
- Assunzione e presa in carico di un ruolo;
- Inserimento e partecipazione efficace in un gruppo;
- Gestione delle emozioni → apprensione riguardo ai compiti assegnati, adeguatezza del ruolo;
- Proattività e autoregolazione → la proattività è stata operazionalizzata da Ashford e Black nel 1996, includendo le seguenti tattiche comportamentali:
  - a) Ricerca delle informazioni;
  - b) Ricerca del feedback → sull'esito della prestazione e sui comportamenti di relazione;
  - c) Costruzione delle relazioni;
  - d) Socializzazione generale → condivisione della vita sociale delle organizzazioni (partecipazione a eventi ludici/sportivi promossi dall'organizzazione);
  - e) Costruzione di una rete di relazioni al di fuori del gruppo → es. consulenti, fornitori;
  - f) Negoziazione di cambiamenti nel lavoro.

#### Tattiche di gestione del sé:

Individuate da Ashford e Saks nel 1996, sono 5:

- 1) Autodeterminazione degli obiettivi;
- 2) Autoservazione;
- 3) Autoapprezzamento;
- 4) Autopunizione → in termini di valutazioni negative dei comportamenti;
- 5) Prova → tentativi al fine di sperimentare come praticare il comportamento desiderato.

#### Tattiche di socializzazione organizzativa:

La classificazione è di tipo bipolare: ciascuna tattica comprende anche il suo opposto. Ne sono state individuate 6:

- 1) **Tattiche collettive** → rivolte ai gruppi di nuovi assunti, con lo scopo di allestire situazioni di comune conoscenza e apprendimento;
- 2) **Tattiche formali** → separazione dei nuovi assunti dalle altre persone;
- 3) **Tattiche sequenziali** → una precisa sequenza di esperienze di apprendimento e di adattamento al contesto organizzativo;
- 4) **Tattiche prefissate** → scansione temporale delle diverse esperienze di apprendimento;
- 5) **Tattiche seriali** → apprendimento del nuovo lavoro tramite modeling;
- 6) **Tattiche di investitura** → riconoscimento esplicito dell'identità e delle competenze del nuovo

inserito da parte dell'organizzazione.

Numerosi dati empirici attestano che queste tattiche migliorano la padronanza dei compiti e la prestazione, il **fit**, ovvero il grado di congruenza persona-lavoro e persona-organizzazione, l'integrazione sociale e la soddisfazione lavorativa.

### Interazione e relazione:

Alcuni bisogni investono una particolare rilevanza nell'attivazione e nel mantenimento delle relazioni lavorative, tra cui:

-Bisogno di sicurezza;

-Bisogno di affiliazione;

-Bisogno di potere, in riferimento alle forze interne dell'individuo in base alle quali si ha l'esigenza di lasciare una traccia significativa di sé, di influenzare gli altri. Nel bisogno di potere sono inclusi atteggiamenti di autorità, dominio, influenza, ma anche i loro opposti come la sottomissione, la dipendenza, l'obbedienza, la ribellione e la resistenza. Il potere infine può usare anche la forma della persuasione, della seduzione e della generosità; esalta il narcisismo, procura vantaggi psicologici e materiali, e questo spiega la tendenza a conservarlo. Questo bisogno è strettamente connesso a quello di sicurezza: infatti coloro che hanno un forte bisogno di potere poiché angosciati da non riuscire a controllare la realtà, tenderanno ad essere attratte da persone complementari, ovvero dipendenti. La persona dipendente riuscirà a superare la sua insicurezza attraverso l'affidamento al partner, il quale potrà sedare i suoi sentimenti di insicurezza attraverso il controllo dell'altro, per questo spesso si tratta di persone aggressive e amanti della competizione;

-Bisogno di equità;

-Bisogno di riconoscimento.

### Il ruolo:

L'etimologia del termine ruolo è legata al francese *rôle*, dal latino *rotulum*, rotolo; l'origine appare quindi legata al rotolo che nella commedia dell'arte e in quella francese si faceva scorrere come sintesi del canovaccio, degli elementi di base della trama da rappresentare che serviva agli attori come traccia per le improvvisazioni. Pertanto fin dall'inizio il termine ruolo include una parte che è prestabilita, e una lasciata all'improvvisazione: alcune persone si trovano così a proprio agio nel ruolo che hanno assunto che non riescono più a distinguere il proprio sé da esso, e in questi casi corrono seri rischi al momento del pensionamento o del licenziamento poiché si trovano improvvisamente a fare i conti con la propria identità.

Possiamo definire **ruolo** l'insieme dei comportamenti tipici che caratterizzano la posizione di una persona nei contesti di lavoro, affermano quindi che:

-Il ruolo esiste solo in relazione ad altri ruoli;

-Ogni ruolo è delimitato dai confini degli altri ruoli che non si dovrebbero invadere;

-Ogni ruolo è contraddistinto da vincoli → es. norme, procedure, insufficienza delle risorse finanziarie, limiti individuali;

-Ogni ruolo ingloba una dimensione prescritta e una soggettiva → vincoli procedurali e stile di relazione, creatività;

-Ogni ruolo si articola intorno ad altri 3: potere, risorse e vincoli;

-Ogni ruolo soggiace ad un duplice sistema di valutazione → autovalutazione e valutazione degli altri;

-Ogni ruolo si muove tra prescrittività e discrezionalità → la prescrizione limita e inibisce le possibilità di intervento, ma al contempo rassicura perché esonera dalle responsabilità; la discrezione è il suo opposto.

### Specificità dei ruoli lavorativi, Schein:

Sono riconducibili a 3 dimensioni:

- 1) Dimensione **funzionale** del ruolo → i ruoli si svolgono all'interno delle diverse funzioni in cui si articola l'organizzazione (produzione, marketing, ricerca, finanza);
- 2) Dimensione **gerarchica** del ruolo → grado/livello occupato dal lavoratore;
- 3) Dimensione della **centralità/perifericità** del ruolo.

Le relazioni all'interno dei contesti lavorativi non si configurano mai come semplici interazioni tra individui, bensì come interazione tra ruoli: su come svolgerlo, le persone possono adeguarsi in maniera conformista perché temono il potere del capo, identificarsi per il desiderio di ricevere approvazione oppure interiorizzarlo perché lo condividono.

### Potere e ruolo:

Le **fonti** e i tipi di ruolo sono le seguenti:

- 1) **Potere di posizione** → deriva dall'occupare una posizione di autorità: si fonda su norme, valori e credenze che ritengono i detentori dell'autorità legittimati a governare e influenzare gli altri;
- 2) **Potere di competenza** → si basa sul possesso di conoscenze ed esperienze, e legittima il diritto di orientare gli altri comportamenti;
- 3) **Potere del carisma** → si basa sul possesso di caratteristiche personali. Attraverso il meccanismo dell'identificazione induce a pensare e ad agire come il soggetto assunto come il modello con cui ci s'identifica;
- 4) **Potere di riconoscimento** → si fonda sull'abilità a controllare come gli esiti desiderati sono distribuiti: si realizza influenzando sugli altri e viene premiata l'efficacia delle prestazioni;
- 5) **Potere di disonoscimento** → si basa sull'abilità di controllare la distribuzione degli effetti indesiderati, e si realizza inducendo negli altri il conformismo rispetto ai propri desideri, inculcando timore e imponendo sanzioni ai dissidenti.

Numerose sono le attività finalizzate ad acquisire potere e a usarlo per portare avanti i propri interessi, come la promozione di coalizioni, fare favori inducendo sentimenti di riconoscenza, integrare e neutralizzare gli avversari trasformandoli in alleati, usare la seduzione e la cura della propria immagine.

### Le transizioni di ruolo:

Sono molteplici e ne esaminiamo 3:

- 1) **L'assunzione del ruolo** → assumere un ruolo significa analizzare il contesto, definire una strategia di relazione e un programma che renda possibile lo svolgimento delle attività tecniche e costruire intorno a sé una rete di rispetto e fiducia. È importante che vengano analizzati gli stili relazionali dominanti sia a livello verticale (rapporti capi-dipendenti), che orizzontale (rapporti tra colleghi), individuandone le modalità caratteristiche (es. collaborazione, competizione, individualismo etc.), le aspettative dei capi, le proprie emozioni e gli indicatori di feedback del proprio operato.
- 2) **Il cambiamento di ruolo** → all'interno della stessa organizzazione possono essere orizzontali o verticali: i primi riguardano quei cambiamenti che pur mantenendo inalterato il grado della persona prevedono l'abbandono del ruolo per assumerne un altro, i secondi riguardano le promozioni che comportano l'assunzione di un altro ruolo. I cambiamenti orizzontali consentono alla persona di acquisire esperienza in contesti differenti ed è utile all'organizzazione per mantenere una buona flessibilità nell'impiego delle persone, per evitare che si verifichino le iper specializzazioni di ruolo e l'insorgenza della noia/routine.
- 3) **La perdita del ruolo** → alcuni rimediano cercandone uno nuovo, altri attuano una ristrutturazione del sé e altri ancora vivono in un perenne disagio; sono state identificate 3 diverse

culture della disoccupazione degli adulti:

- Dinamica della disperazione*: la perdita del lavoro diventa perdita dell'identità e del sistema di appartenenza, a tal punto da comportare un atteggiamento di chiusura;
- Dinamica del riscatto*: la perdita del lavoro viene vista come aggressione e tradimento per cui si cerca di ottenere un risarcimento per il danno subito;
- Dinamica dello sviluppo*: la perdita del lavoro offre possibilità di cambiamento e mobilitazione delle risorse.

### Gruppo di lavoro:

Insieme di individui che lavorano in connessione per raggiungere obiettivi comuni: il gruppo è riconosciuto come tale da coloro che operano al suo interno e al suo esterno. Affinché si possa usare l'appellativo di **gruppo**, è **necessario che non sia un mero aggregato di individui indipendenti, non deve esserci una semplice interazione ma una relazione**, ovvero quel processo simbolico che si avvale di rappresentazioni reciproche costruite nel tempo. Inoltre, è fondamentale che i membri del gruppo si sentano uniti: l'identificazione reciproca si esprime attraverso sentimenti di cooperazione e sostegno.

### Tipologie di gruppi di lavoro:

- 1) Gruppi di produzione → assicurano la produzione di beni o servizi (es. squadra di manutenzione, reparto di assemblaggio). Operano prevalentemente seguendo procedure tecniche, non hanno particolare autonomia e rispondono a un supervisore;
- 2) Gruppi di progetto → creati per risolvere uno specifico problema rispondono a un committente e hanno ampi spazi di autonomia. Si sciolgono al completamento del progetto;
- 3) Gruppi virtuali → le persone lavorano insieme pur se geograficamente distanti.

### Contesto organizzativo e gruppi di lavoro:

Il contesto organizzativo è importante nel determinare l'efficacia dei gruppi di lavoro; sono risultate essere molto importanti 3 dimensioni del contesto:

- 1) **Presenza di un sistema informativo efficiente** → dovrebbe fornire dati in tempo reale, sostenere le attività di gruppo di lavoro con i software necessari, assicurare assistenza metodologica e tecnica;
- 2) **Sistema di riconoscimento dei meriti** → a causa della cultura individualistica prevalente nelle organizzazioni italiane è raro che si riconoscano incentivi economici parametrati sui risultati raggiunti da un gruppo;
- 3) **Sistema di selezione e formazione del personale** → dovrebbe consentire l'aggiornamento costante delle conoscenze, il mantenimento e lo sviluppo delle competenze, e i compiti dovrebbero essere congrui con gli obiettivi da perseguire. La grandezza del gruppo è molto importante: deve essere in relazione al lavoro da svolgere la più ristretta possibile, poiché se sono troppo estesi è più probabile che creino situazioni di conflitto richiedendo l'investimento di maggior tempo ed energia. I gruppi inoltre hanno i loro tempi di affiatamento, per questo avrebbero bisogno di stabilità anche se i cambiamenti nei mercati, l'esigenza di ridurre i costi e qualche frettolosa ottusità gestionale tendono a non dare credito a questa esigenza. I membri infine, devono conoscere le norme di base che regolano l'interazione e la convivenza. La **direzione del gruppo** svolge un ruolo determinante nell'infondere, mantenere energia e direzionarla verso i risultati attesi, nel coinvolgere i membri e nel gestire le relazioni. Le richieste di prestazione e gli obiettivi dovrebbero essere chiari, compatibili con le competenze esistenti nel gruppo, né elevati né troppo semplici poiché in questo caso rischierebbero di produrre disimpegno. Una buona direzione deve essere chiara, coinvolgente e sfidante, evitando di porre attenzione a ogni processo e riducendo ogni prestazione a mera esecuzione.

Le emozioni nelle dinamiche di gruppo:

-**Coesione** → attrazione di un gruppo ai suoi membri, che mette in risalto il legame affettivo tra gli individui influenzando la formazione, il mantenimento e l'efficienza dei gruppi stessi;

-**Conflitto nel gruppo e tra gruppi** → dovuti ad esempio alla necessità di mostrare fiducia in anticipo anche se non vi sono i presupposti per farlo, al bisogno di affermare la propria identità ma al contempo anche quella collettiva, oppure sono causa di ansie personali esternalizzate nei conflitti con colleghi e superiori;

-**Contagio emotivo** → tendenza a mimare un'esperienza emotiva di una persona fino ad arrivare a provare le stesse sensazioni, e questo avviene ad esempio nelle circostanze in cui è richiesto lo spirito di squadra. Può emergere o diventare più forte quando:

- a) L'interazione e la coesione sono più alte;
- b) Un'emozione è chiaramente espressa da un membro di un alto status;
- c) Vi è ambiguità riguardo il significato di un evento e della sua valenza emotiva.

Il contagio emotivo può avere un effetto costruttivo o distruttivo: può accrescere l'empatia e la solidarietà creando un gruppo coeso e aumentando il coinvolgimento, ma può anche inficiare la prestazione, poiché le emozioni positive potrebbero diventare così assorbenti da non permettere alle persone di eseguire correttamente i loro compiti;

-**Il gioco e l'umorismo** → alleviano la noia, forniscono un senso d'identità sociale, sostengono la comunicazione affettiva, diminuiscono la tensione e aumentano la creatività. Inoltre attraverso l'umorismo si possono esplicitare opinioni scomode;

-**Comportamenti di natura difensiva** → per ridurre una minaccia, sottrarsi all'assunzione di responsabilità, rendere assente una parte di sé che mal si adatta al ruolo svolto, o resistere a un cambiamento generatore di ansia. Ce ne sono di vario genere, tra cui la **depersonalizzazione**, che ha lo scopo di evitare un'azione indesiderata assumendo un atteggiamento di distacco e trattando ad esempio, i clienti di richieste che non si vogliono soddisfare, come oggetti, e il **giocare sul sicuro**, un comportamento teso a non assumersi responsabilità che consiste nell'intraprendere solo azioni che hanno un'alta probabilità di successo. Si può evitare di assumersi la responsabilità anche nominando un **capro espiatorio**, a cui si assegna la colpa dell'esito negativo o fallimentare.

Anche l'**esaurimento emotivo** è una forma di difesa, in quanto riguarda l'esaurimento delle risorse emotive a tal punto che la persona si percepisce svuotata; questo è alla base del fenomeno del burnout. Il comportamento difensivo a breve termine se è efficace nell'evitare la responsabilità di un esito negativo permette agli individui di conservare la propria immagine sociale e personale; se però diventa cronico, si rivela dannoso poiché l'evitamento delle situazioni negative difficilmente le risolve. Inoltre l'atteggiamento difensivo tende a inibire l'apprendimento perché l'evitamento di una situazione avversa preclude lo sviluppo delle capacità di soluzione dei problemi e rinforza il comportamento difensivo stesso. Nel tempo, le difese disfunzionali diventano routines difensive, che sono funzionali nel breve periodo ma fallimentari a lungo andare.

Livelli mentali su cui un gruppo opera. Bion:

**1) Gruppo di lavoro** → si riferisce al compito specifico, implica attenzione ed esame della realtà, cooperazione, impegno, controllo delle emozioni e tolleranza alla frustrazione; è la dimensione logica e razionale da cui dipende il raggiungimento del risultato. L'attività mentale del gruppo di lavoro è però costantemente ostacolata dal *gruppo di base*;

**2) Gruppo di base** → dimensione inconscia e difensiva del funzionamento mentale del gruppo, che si contrappone a tutto quello che è sviluppo e cambiamento. Questo gruppo si materializza in 3 assunti di base:

a) **Assunto di base attacco e fuga** → il gruppo è riunito per combattere o fuggire da qualcosa o qualcuno: rabbia, aggressività e frustrazione presenti vengono scisse e proiettate all'esterno su un

oggetto che diventa così il nemico su cui concentrare tutta la propria attenzione (concorrenza, funzione aziendale, un altro reparto). È importante distinguere quanto la presenza di una situazione di conflitto sia usata dal gruppo collusivamente, a fini difensivi, e quanto invece sia oggetto di analisi di realtà. La realtà viene percepita come pericolosa, la visione del mondo diviene semplicistica e riduttiva, basata sulla scissione dicotomica tra buoni (il gruppo) e cattivi (il nemico). La presenza del nemico permette al gruppo di evitare qualsiasi tipo di riflessione autocritica poiché la colpa dell'insuccesso viene sempre attribuita agli altri. Nel caso in cui prevalga la dimensione dell'attacco, il clima sarà aggressivo e competitivo, con sentimenti di odio e timore; se prevale la fuga, il gruppo è più orientato verso la protezione interna e quindi, la chiusura esterna.

**b) Assunto di base di dipendenza** → il gruppo si riunisce con lo scopo di essere sorretto da un capo da cui dipendere: il meccanismo psicologico che sostiene questa dinamica è l'**idealizzazione**, in base alla quale una persona viene vissuta come onnisciente. Il clima del gruppo è di fiducia, sicurezza, protezione e vi è coesione grazie all'identificazione con il leader anche se i sentimenti di sicurezza mascherano l'inadeguatezza dei singoli. Questo tipo di gruppo crea problemi alle personalità ambiziose a causa della volontà di scavalcare il leader, o dell'invidia che alcuni soggetti provano verso di lui. Va distinto anche in questo caso il dato di realtà di un gruppo, che ragionevolmente si aspetta di essere aiutato e sostenuto dal leader, dalla situazione in cui prevale la sua idealizzazione e che ha come scopo quello di evitare qualsiasi sforzo e impegno nella direzione della riflessione e del cambiamento. Questo gruppo si rivela inefficace poiché solo il capo pensa e decide; quando crolla l'idealizzazione la venerazione lascia il posto alla rabbia e il leader diventa il nemico da rimuovere: in questo caso si può assistere al passaggio da un assunto di base di dipendenza a uno di attacco e fuga. Non è detto che un assunto di base non possa modificarsi in un gruppo, anzi, spesso avvengono dei rapidi passaggi sempre con lo scopo di difendersi dalle ansie.

**c) Assunto di base di accoppiamento** → la credenza è che arrivi qualcuno o accada qualcosa capace di liberare il gruppo dalle difficoltà attuali. Il clima al suo interno è caratterizzato da attesa, armonia, collaborazione e democrazia; il gruppo è proiettato al futuro, si riscontra la mancanza di analisi realistiche e la presenza di eccessivo idealismo. Anche in questo caso è fondamentale scindere tra un funzionamento mentale adulto, in cui realisticamente ci si aspetta che la nuova persona possa dare un contributo al gruppo in base alle sue competenze, e un funzionamento mentale in cui prevale l'assunto di base e quindi l'attesa si connota per i suoi aspetti fantasmatici. Questo tipo di gruppo né affronta i problemi, né porta avanti il lavoro.

La contrapposizione tra le due dimensioni è opposizione tra creatività e immobilismo: il **successo del gruppo di lavoro è vincolato alla capacità del gruppo stesso e del suo capo di gestire questi livelli, evitando che la dimensione del gruppo di base diventi dominante**. Alla luce di questi concetti, Bion rovescia l'opinione comune della leadership: non è il capo che crea il gruppo, bensì il gruppo che crea il capo, proiettando su di lui i suoi bisogni emotivi e spingendolo ad agire in quella direzione. Il leader viene riconosciuto nel momento in cui soddisfa i bisogni del gruppo, i quali possono appartenere al gruppo di lavoro oppure di base: nel primo caso la leadership sarà funzionale allo sviluppo del gruppo e il leader sarà capace di ascoltare, gestire i conflitti e la cooperazione.

### Il costrutto di convivenza:

Può essere definito come quel processo che consente agli individui, alle organizzazioni e alle comunità di gestire relazioni significative e stabili, collocate in uno spazio fisico e simbolico con altre persone, gruppi e sistemi sociali. Il concetto di convivenza si può declinare in funzione di 3 diversi livelli di relazione sociale: affettivo (famiglia, coppia), sociale, organizzativo (rapporti nel luogo di lavoro), e può includere i comportamenti di cittadinanza organizzativa e il comportamento d'aiuto. Vengono definiti da **Organ (1988) comportamenti di cittadinanza organizzativa** quelli

discrezionali, che non implicano il sistema premiante formale e sono relativi a dimensioni quali l'altruismo, la cortesia e la coscienziosità. Tali comportamenti migliorano la convivenza organizzativa perché diminuiscono i conflitti. Il **comportamento d'aiuto** venne definito nel 2000 da Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bacharach come una forma di aiuto volontario agli altri o di prevenzione di eventi correlati a problemi; viene analizzato come comportamento prosociale organizzativo e di cittadinanza organizzativa.

### Le dimensioni della convivenza:

Secondo l'ipotesi della trasversalità empiricamente confermata, le dimensioni tramite cui il costrutto sopracitato si articola sono le medesime per i livelli di convivenza, anche se con alcune specificità: trasversalmente le dimensioni che i soggetti associano con maggior frequenza al tema della convivenza sono quelle della tolleranza e degli obiettivi comuni, poi altre caratterizzano ciascun livello di convivenza:

- 1) A livello affettivo → il processo di convivenza è fondato sulle emozioni di base e la tolleranza, mentre le criticità riguardano la mancanza di fiducia e comunicazione;
- 2) A livello sociale → il processo di convivenza è fondato su tolleranza e solidarietà, per cui le criticità sono intolleranza ed egoismo;
- 3) A livello organizzativo → il processo di convivenza è fondato sulla tolleranza e la condivisione di obiettivi, la criticità principale è data dalla presenza di un potere prevaricante.

La convivenza organizzativa è un costrutto unitario che si declina lungo 10 dimensioni altamente correlate tra loro: il rispetto delle norme e delle regole implicite ed esplicite; il riconoscimento dell'altro e il rispetto, e la tolleranza della diversità; la sicurezza e la stabilità; la presenza di obiettivi comuni e il sentimento di efficacia collettiva; l'equità nell'accesso alle risorse e nella gestione delle relazioni interpersonali; la solidarietà e il supporto dell'altro; la fiducia, la speranza e l'affidamento; l'attenzione per l'altro e la comunicazione; il potere nella relazione nel rispetto dell'equilibrio tra i ruoli; la piacevolezza nella relazione e l'investimento di energie.

### La convivenza nei contesti di lavoro:

Sono stati individuati **3 cluster** di rappresentazioni di convivenza organizzativa:

- 1) **La tolleranza** → è connessa alla capacità di ciascuno di rispettare gli altri e considerarsi reciprocamente come risorse: convivere significa collaborare, condividere, essere umili e comprensivi;
- 2) **Le alleanze** → l'organizzazione è rappresentata come una rete di alleanze e coalizioni dove la capacità di convivere è legata a quella di tenere buone relazioni;
- 3) **La professionalità** → la convivenza passa attraverso la funzione che ciascuno svolge e il ruolo che ciascuno ricopre all'interno dell'organizzazione.

Fattori che costituiscono elementi di criticità della convivenza organizzativa: invidia, prevaricazione, incompetenza, arrivismo, egoismo, maleducazione, indifferenza, pregiudizio, disimpegno, invadenza, svogliatezza. Anche in questo caso, sono stati individuati **3 cluster**:

- 1) **Il potere "contro"** → concezione dell'organizzazione come un luogo in cui i singoli perseguono interessi personali e concepiscono gli altri in modo antagonista: la centratura sul sé porta a considerare opportunisticamente il contesto lavorativo, e le relazioni sono di tipo distruttivo;
- 2) **La mancanza di rispetto** → di regole, orari, venire meno alle proprie responsabilità;
- 3) **Le differenze** → difficoltà dei membri a operare in modo sinergico per il perseguimento di una finalità collettiva.

Le donne associano all'idea di convivenza in ambito lavorativo le dimensioni della comunicazione e della tolleranza, gli uomini della fiducia. Come fattori di criticità le donne individuano maggiormente tolleranza, gli uomini sicurezza e piacevolezza. Pertanto le donne sembrano

valorizzare di più la qualità delle relazioni e il grado di apertura verso l'altro, gli uomini l'idea di controllo. Tra gli **strumenti** per misurare il costrutto di convivenza è stato proposto il **CMQ** (*Questionario multidimensionale per lo studio dei processi di convivenza*), che presenta una lista di 30 item (3 item per ciascuna delle 10 dimensioni della convivenza) misurati su scala Likert a 4 posizioni. Ogni item indica un comportamento organizzativo assunto come tipico di una dimensione della convivenza, rispetto al quale il soggetto è invitato ad esprimere sulla base della sua esperienza nel contesto in cui lavora, sia l'importanza attribuita al comportamento organizzativo indicato che la frequenza con cui esso si verifica. I fattori emersi corrispondono alle dimensioni individuate teoricamente e precedentemente esposte.

#### Gestione del cambiamento all'interno delle organizzazioni:

- Informare e argomentare sui processi di cambiamento in atto → le persone per mobilitarsi hanno bisogno di una corretta informazione;
- Gestire le emozioni e sviluppare le competenze;
- Ridefinire il concetto di gerarchia → attualmente la posizione gerarchica ha perso importanza a favore della competenza;
- Aprirsi all'esterno → anche se genera ansia, stimola l'orientamento al futuro;
- Prepararsi alla complessità.

#### Lo sviluppo organizzativo:

Con questo termine si indica una complessa strategia articolata in un lungo arco temporale per introdurre cambiamenti nell'integrazione tra struttura, processi, tecnologia, strategia e cultura; ha quindi lo scopo di migliorare le capacità di analisi e soluzione dei problemi. Dagli anni '70/'80 le organizzazioni non si sono più preoccupate delle dimensioni operative risolvibili con il processo tecnologico, ma hanno iniziato a pensare il loro lavoro in termini di obiettivi piuttosto che di compiti, per questo le competenze più ricercate sono quelle gestionali, di previsione, pianificazione, coordinamento, controllo e integrazione interna. Molto importante per lo sviluppo organizzativo è naturalmente, l'analisi della relazione soggetto-contesto, che si riferisce alle strutture dell'organizzazione (grado di differenziazione del lavoro, livello di standardizzazione delle procedure, luogo in cui risiede l'autorità), ai processi organizzativi implicati dal sistema operativo, alla tecnologia e alla cultura organizzativa.

Per realizzare un cambiamento efficace ci si dovrebbe focalizzare sugli aspetti di giustizia:

- Giustizia distributiva*: valutazione individuale del rapporto tra sforzi e risultati;
- Giustizia procedurale*: imparzialità percepita riguardo metodi e procedure usate per determinare chi ottiene quali risultati;
- Giustizia interazionale*: onestà percepita del trattamento interpersonale ricevuto in un processo decisionale.

#### La comunicazione come trasmissione di contenuti: la prospettiva meccanicistica

Si tratta del tradizionale modello "**Emittente – Messaggio – Ricevente**" di **Shannon e Weaver** del 1949, in cui la comunicazione è vista come un processo di trasmissione grazie al quale un messaggio viaggia attraverso un canale da un emittente a un ricevente. Successivamente sono stati introdotti **3 concetti** molto importanti:

- Fedeltà del messaggio** → grado in cui un messaggio è simile all'inizio e al termine del canale, quindi coerenza tra messaggio inviato e ricevuto;
- Barriera** → ostacolo che impedisce/rallenta il processo di trasmissione del messaggio;
- Rumore** → interferenza nel canale di comunicazione.

Il centro del modello è il canale, il quale tiene insieme le persone che comunicano; gli autori sono

comunque stati criticati per aver trascurato l'aspetto di ambiguità del linguaggio.

Gli assunti di base di questo orientamento sono 4:

- 1) **Causalità** → la comunicazione è una successione di nessi causa – effetto tra un soggetto e un altro;
- 2) **Transitività** → se una fonte influenza il processo di trasmissione del messaggio, questo ne influenza la chiarezza, che determina come verrà recepito dal soggetto;
- 3) **Reificazione** → il messaggio diventa un fatto concreto con proprietà fisiche e spaziali, misurabile e oggettivabile;
- 4) **Riduzionismo** → la complessità del processo comunicativo viene ridotta.

Molte organizzazioni sono ancorate a questa prospettiva: la conseguenza è l'esclusiva attenzione alla scelta e alle caratteristiche dei canali di comunicazione e al processo di trasmissione.

Un'evoluzione di questo modello si ha con l'introduzione del concetto di *feedback*, poi Roman e Jakobson introducono la **nozione di contesto**, la quale vede la comunicazione articolarsi nel seguente modo: il destinatario (**funzione emotiva** legata all'espressione affettiva del soggetto rispetto a ciò di cui parla), invia un messaggio (**funzione poetica**, valore espressivo del messaggio) al destinatario (**funzione conativa**, azione che il destinatario vuole compiere sul destinatario attraverso il messaggio emesso). Il messaggio rinvia ad un contesto verbale o suscettibile di verbalizzazione (**funzione referenziale**, riferimento a oggetti o stati di cose presenti nella situazione contestuale) che richiede un contatto, un canale fisico e una connessione psicologica (**funzione fàtica**, tutto ciò che serve a mantenere il rapporto tra chi comunica), e infine, un codice comune tra destinatario e destinatario (**funzione metalinguistica**, che si attiva per verificare se il destinatario e il destinatario stanno usando nello stesso senso il codice). Tuttavia il contesto viene circoscritto ai fatti linguistici, impedendo l'integrazione delle condizioni sociali. Una maggiore valorizzazione del contesto è operata da **Hymes** che propone un modello noto come **SPEAKING**, il quale individua i principali aspetti dell'interazione linguistica contestualizzati nella situazione sociale:

- Setting* → contesto: include elementi materiali e contesto psicologico;
- Participants* → emittente, ricevente e coloro che sono presenti nella scena determinandone lo svolgimento;
- Ends* → finalità che si vogliono perseguire e obiettivi effettivamente raggiunti;
- Act sequences* → contenuto e forma del messaggio;
- Keys* → modulazione del contenuto (es. serio, ironico);
- Instrumentalities* → canale impiegato (es. parola) e modalità usata (es. parlare, cantare);
- Norms* → norme di interazione e di interpretazione alle quali i comunicanti si riferiscono;
- Genre* → genere della comunicazione (es. conferenza, racconto).

Tuttavia questo modello si limita a descrivere il processo ideale, escludendo fenomeni di ordine culturale e sociale.

### La comunicazione come gestione di contenuti e processi: la prospettiva psicosociale

La psicologia classica studiava la comunicazione basandosi sull'analisi delle caratteristiche dell'individuo comunicatore e delle sue strategie di risposta agli stimoli e alle informazioni provenienti dall'ambiente. Altri approcci consideravano comunque una prospettiva individualista in base alla quale l'uomo interpreta i messaggi attraverso un insieme interiorizzato dei suoi bisogni, atteggiamenti, valori e aspettative che influenzano sia la scelta dell'informazione sia come essa viene trattata. Un modello diverso è quello **dell'interazione umana** proposto da **Luft** e **Ingham** nel 1955, spiegato attraverso una semplice griglia nota come "**finestra di Johari**". Le situazioni intrapersonali e quelle interpersonali sono unite, è possibile descrivere i rapporti tra coscienza e consapevolezza attraverso la bipolarizzazione tra ciò che è noto o ignoto a sé stessi e ciò che è noto

o ignoto agli altri. Il primo quadrante, il quadrante aperto, riguarda ciò che è noto sia a sé che agli altri nei termini di comportamento, di sentimenti e di motivazioni, che costituiscono la base per l'interazione e la comunicazione. Il secondo quadrante è rappresentato dall'area cieca, e indica quei comportamenti noti agli altri ma non a sé: avere zone cieche significa essere soggetti alla vulnerabilità degli altri. Il terzo quadrante, l'area nascosta, indica quei comportamenti noti all'individuo ma che egli preferisce tenere nascosti agli altri. Infine il quarto quadrante, l'area ignota, indica ciò che è sconosciuto a sé e agli altri, e rappresenta quindi la sfera dell'inconscio. Questo modello ci permette di individuare stili di relazione della comunicazione e disturbi della comunicazione, di analizzare l'interazione di gruppo e la leadership, di descrivere i diversi gradi di consapevolezza che influenzano l'interazione comunicativa.

Più sistematico è il contributo degli studiosi della Scuola di Palo Alto, i quali ritengono che l'uomo sin dall'inizio della sua esistenza sia coinvolto in un complesso processo di acquisizione delle regole della comunicazione di cui è consapevole solo in minima parte. Inoltre sostengono che i rapporti d'interazione tra gli individui sono determinati essenzialmente dai tipi di comunicazione che essi adottano tra loro. Sulla linea di questo, è stato costruito un modello che si situa all'interno della prospettiva dell'interazione sistemica, e i presupposti teorici su cui si fonda sono:

- Lo studio della comunicazione si può dividere in 3 settori interdipendenti: sintassi (problemi relativi alla trasmissione dell'informazione), semantica (interesse per il significato), pragmatica (effetti della comunicazione sul comportamento);
- La comunicazione è una relazione tra le parti di un sistema più vasto;
- La consapevolezza che l'uomo ha di sé è una consapevolezza delle relazioni in cui si trova, poiché la sua esperienza si articola tramite le relazioni;
- È necessario superare l'approccio dei modelli unidirezionali e causa – effetto: da una centratura sui processi intrapsichici occorre passare a una sull'interdipendenza sistemica individuo – ambiente.

Diventa in questo caso indispensabile il concetto di scambio di informazione;

-Viene postulata l'esistenza di un codice le cui regole sono rispettate quando la comunicazione è efficace e violate quando è disturbata. All'interno di questo codice gli autori hanno individuato la presenza di 5 assiomi, ovvero proprietà fondamentali:

- 1) **L'impossibilità di non comunicare** → sia la parola che il silenzio racchiudono un messaggio;
- 2) **Livelli comunicativi di contenuto e di relazione** → ogni comunicazione definisce una relazione, in ogni comunicazione c'è un aspetto di notizia (contenuto) e di comando (relazione tra i comunicanti). Le relazioni "malate" sono caratterizzate da una lotta costante per definire la sua natura, mentre l'aspetto di contenuto della comunicazione diventa sempre meno importante;
- 3) **La punteggiatura della sequenza di eventi** → gli scambi comunicativi sono interrotti (es. se uno fa domande l'altro risponde);
- 4) **Comunicazione numerica e analogica** → linguaggio analogico: posizioni del corpo, gesti, espressione del viso, inflessione della voce, ritmo e cadenza delle parole. Linguaggio numerico: tutto il resto, ciò di cui ci serviamo per esprimere informazioni di contenuto;
- 5) **Interazione complementare e simmetrica** → nell'interazione simmetrica si rispecchia il comportamento dell'altro e si minimizzano le differenze; il processo opposto riguarda l'interazione complementare.

#### La comunicazione come scambio di significati: la prospettiva costruttivista

Un primo contributo è venuto dalla scuola psicologica francese, in particolare dagli studiosi Anzieu e Martin grazie al loro lavoro sulla dinamica dei gruppi ristretti: considerano la comunicazione come un rapporto tra due o più personalità impegnate in una situazione comune e che dibattono sui significati. Un altro contributo lo si deve alla semiotica, che considera la comunicazione come un processo complesso e articolato di costruzione di senso. Il **modello semiotico – informativo**,

focalizza la sua attenzione sul punto di **decodifica**: il modo in cui il destinatario attribuisce senso al messaggio ricevuto può essere molto diverso da quello in cui l'emittente lo ha codificato.

Nell'attribuzione dei significati entrano in gioco numerose variabili come l'appartenenza ai gruppi, il ruolo svolto, i modelli e gli stili di lettura della realtà. In una sua revisione, il modello semiotico – testuale, il centro del processo comunicativo non è più il messaggio ma il testo: i destinatari non ricevono singoli messaggi ma insiemi testuali, e le loro interpretazioni non derivano da codici ma da pratiche testuali apprese nel processo di socializzazione e sedimentate nel contesto culturale. Inoltre il testo ingloba anche il non detto, le argomentazioni implicite dell'emittente e le prefigurazioni che questi fanno rispetto ai riceventi.

Un ulteriore contributo deriva dall'approccio dialogico e contrattuale, che si caratterizza per la centralità attribuita al concetto di interlocuzione: la comunicazione non è un'azione che un individuo fa nei confronti di un altro, ma un processo in cui i soggetti creano una relazione interagendo tra loro.

### La comunicazione non verbale:

-È **onnipresente**;

-I comportamenti non verbali sono multifunzionali → possono essere usati per persuadere, controllare etc.;

-Può creare sia migliore comprensione che fraintendimento;

-Ha un **primato filogenetico** → le forme non verbali hanno preceduto quelle verbali;

-Ha un **primato ontogenetico** → le principali sensazioni del neonato si fondano su sensazioni uditive e tattili;

-Ha il **primato nell'interazione** → prima ancora che una persona inizi a parlare, i suoi comportamenti non verbali forniscono una grande quantità di informazioni;

-Può esprimere ciò che per la comunicazione verbale non è opportuno dire;

-È **affidabile** → nella maggior parte dei casi i comportamenti non verbali sono spontanei e non controllati e le persone sono solite dare loro un credito maggiore;

-Può avere finalità diverse → integrare la parola, fornire un feedback, regolare il flusso comunicativo (es. tramite l'enfaticizzazione della parte del messaggio che vogliamo considerare prioritaria), influenzare altre persone.

### Forme di comunicazione non verbale:

È stata classificata in 7 codici che non operano quasi mai in forma isolata:

1) **Cinesica** → movimenti del corpo escluso il contatto fisico;

2) **Aspetto fisico** → in primis si dà importanza all'aspetto generale (altezza, peso e forma), poi alla fisionomia (volto, colore della pelle) e infine agli ornamenti (vestiti, trucco, gioielli). Più è alta la durata dell'interazione meno agiscono le considerazioni legate all'aspetto fisico;

3) **Voce** → incluse pause e silenzi;

4) **Contatto corporeo** → professionali (fisioterapia, massaggi, giocare a rugby), sociali (stretta di mano), amicali (abbracci), intimità affettiva e attrazione sessuale;

5) **Prosemica** → vicinanza o meno degli interlocutori durante l'interazione comunicativa;

6) **Artefatti ambientali** → oggetti e attributi ambientali che definiscono il contesto. Si distingue tra comunicazione ad alto contesto (la maggior parte del contenuto è nell'ambiente fisico o nella persona, è modesta l'informazione derivante dalla parte esplicita del messaggio) e comunicazione a basso contesto (la maggior parte dell'informazione prende la forma del messaggio esplicito);

7) **Cronemica** → modo in cui l'uomo percepisce, struttura e usa il tempo come comunicazione.

### Interpretazione del linguaggio non verbale:

Secondo Argyle si possono verificare 5 situazioni:

- 1) I due interlocutori interpretano nello stesso modo il segnale → es. la vicinanza viene interpretata come attrazione;
- 2) Un interlocutore interpreta erroneamente il comportamento dell'altro;
- 3) Uno dei due interlocutori invia un messaggio ingannevole che l'altro non comprende;
- 4) Un interlocutore non vuole comunicare ma l'altro attribuisce ugualmente un significato al suo comportamento;
- 5) Un interlocutore non ha intenzione di comunicare (es. sbadiglia perché è stanco), ma l'altro decodifica comunque il messaggio contenuto nel comportamento attribuendogli un significato diffuso (es. noia).

### Comunicazione aggressiva:

È molto diffuso negli ambienti di lavoro; risulta essere costruttiva quando facilita la comunicazione interpersonale e quando nella relazione si raggiunge maggiore comprensione ed empatia, mentre è distruttiva se ne abbassa la qualità. **Si diventa aggressivi** per sminuire l'altro, a seguito di una frustrazione, ma **anche quando manchiamo di capacità argomentativa a sostegno della nostra tesi, per cui il bisogno di difendere la propria posizione si traduce in difesa del sé.**

### La comunicazione organizzativa:

Si realizza come comunicazione tra emittenti e riceventi, e si articola in:

- Comunicazione istituzionale → influenza le credenze e gli atteggiamenti, ed è volta a ottenere il consenso degli altri;
- Identità e immagine → l'identità indica l'importanza che si dà all'idea visiva di un'organizzazione enfatizzandone alcuni aspetti visivi come il nome, il logo e i colori;
- Comunicazione interna → rivolta ai pubblici interni di un'organizzazione e ha la funzione di trasmettere informazioni sulle scelte strategiche, sulle problematiche o su particolari eventi e di coinvolgere e motivare i dipendenti. Gli strumenti di comunicazione interna sono le riunioni, le circolari, il colloquio e i sistemi elettronici (e-mail, video conferenze).

### Teorie della motivazione al lavoro:

Il termine motivazione designa il complesso delle forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento nel corso del tempo, e viene influenzata da variabili organizzative, soggettive e socio-culturali. Le teorie elaborate si possono distinguere in:

- a) **Teorie del contenuto** → riguardano l'individuazione e l'analisi dei bisogni e delle mete che attivano e dirigono il comportamento lavorativo;
- b) **Teorie del processo** → cercano di spiegare la scelta, l'intensità e la persistenza di una determinata strategia comportamentale.

Queste teorie sono state proposte dagli studiosi Campbell e Pritchard; altri hanno proposto una diversa classificazione che prevede tre approcci diversi:

**1) Approccio bisogni-motivi-valori** → include varie teorie, quelle che spiegano la motivazione in termini di soddisfacimento dei bisogni (teoria dello sviluppo sequenziale dei bisogni di Maslow, teoria ERG di Alderfer, teoria bifattoriale di Herzberg e la teoria della motivazione al successo di McClelland), e la teoria della giustizia e dell'equità.

-**Teoria dello sviluppo sequenziale dei bisogni di Maslow** → Maslow, principale esponente della psicologia umanistica, sosteneva che la sorgente della motivazione andasse ricercata in specifici bisogni che, una volta soddisfatti, perdono la loro centralità lasciando posto ad altri. Propone **5 categorie di bisogni in ordine gerarchico**, per cui affinché ci siano quelli di ordine superiore

devono essere soddisfatti i bisogni di ordine inferiore: fisiologici, di sicurezza, di appartenenza, di affetto e di stima, e di autorealizzazione; tuttavia egli sostiene anche l'ambiente deve riconoscere i diversi bisogni individuali. La sua teoria per chiarezza e semplicità ha riscosso grande successo, ma presenta alcuni **punti critici**:

- a) In merito alla difficoltà di misurare le variabili, e quindi di verificare empiricamente le sue ipotesi;
- b) L'implicito assunto di considerare tali bisogni universalmente presenti e immutabili nel tempo di vita di un individuo (empiricamente confutato);
- c) L'assunto che la motivazione sia un processo che nasce, si alimenta e si esaurisce all'interno del singolo, non dando quindi importanza all'ambiente;
- d) Il concetto di autorealizzazione è inteso più come un auspicio che come un bisogno con forza motivante;
- e) L'assunto che l'uomo si attivi per la semplice circostanza della deprivazione di un bisogno, il quale gli suggerisce cosa fare: è invece noto che ciò comporti sofferenza ma non automaticamente l'agito.

**-Teoria ERG di Alderfer** → ERG perché è il termine greco che si usa per indicare il lavoro, questa teoria individua tre categorie di bisogni che si svilupperebbero lungo un continuum (a differenza dell'ordine gerarchico di Maslow): sopravvivenza, relazione e crescita. La mancata soddisfazione di un bisogno di ordine superiore per Alderfer poteva comportare una regressione e quindi una riaffermazione di bisogni di livello più basso, non come Maslow che li riteneva centrali finché non erano stati appagati.

**-Teoria bifattoriale di Herzberg** → gli individui sono motivati da 2 diversi aspetti del contesto lavorativo: fattori igienici (retribuzione, condizioni di lavoro, relazioni interpersonali etc.) e fattori motivanti (opportunità di avanzamento, responsabilità, soddisfazione etc.). Intervistò alcuni soggetti chiedendo loro di esplicitare quali atteggiamenti erano stati attivati dai suddetti fattori e quali effetti avevano causato; gli atteggiamenti positivi venivano riferiti quasi interamente ai seguenti cinque fattori: ottenere riconoscimento, essere capaci di raggiungere un obiettivo, essere creativi, avere responsabilità ed essere promossi, tutti fattori che per Herzberg sono intrinseci al lavoro. Gli atteggiamenti negativi invece, portatori di insoddisfazione, venivano considerati come il risultato della politica dell'organizzazione, della supervisione dei capi, del livello di retribuzione e dell'ambiente di lavoro; questi sarebbero estrinseci al lavoro. Il termine bifattoriale indica che se un fattore opererà con molta intensità potrà portare ad una maggiore soddisfazione, così come un'operazione più debole potrà causare maggiore insoddisfazione. Se le variabili che producono soddisfazione (fattori motivanti) non risulteranno presenti, si registrerà uno stato di indifferenza e l'insoddisfazione sarà presente fin quando non si incontreranno i fattori igienici; se invece non ci sarà alcuna carenza in queste variabili ciò non porterà alla soddisfazione ma di nuovo ad una condizione di indifferenza. Questa teoria ha incentivato la revisione dell'organizzazione classica del lavoro, specie di quello operaio, facendola evolvere introducendo nuove mansioni. Le **criticità** di questa elaborazione evidenziano un eccessivo riduzionismo nello spiegare processi complessi, poiché non cita l'influenza di valori, obiettivi personali e progetti; inoltre, il soggetto intervistato se è soddisfatto tende ad attribuirsi la causa della sua condizione altrimenti l'attribuzione sarà esterna.

**-Teoria della motivazione al successo di McClelland** → considera il comportamento umano come determinato da due opposti motivi: bisogno di successo e bisogno di evitare il fallimento (poi ciò venne sviluppato anche da Atkinson). Il bisogno di successo essendo acquisito può essere anche sviluppato, e consiste nel desiderio di fare le cose nel modo migliore, di ricercare e misurarsi con situazioni di complessità crescente. Le persone con un elevato bisogno di successo pertanto desiderano svolgere bene il proprio lavoro, sono centrate sull'evoluzione personale, preferiscono lavorare da sole e avere una valutazione immediata delle loro prestazioni. Tuttavia alcuni soggetti

presenterebbero forti bisogni di affiliazione (esigenza di stabilire e mantenere relazioni affettive e positive), prediligendo lavori di gruppo e ponendo più attenzione al processo lavorativo che al risultato. Recentemente McClelland ha introdotto la nozione di bisogno di potere, inteso come esigenza di controllare e influenzare gli altri per far evolvere l'organizzazione, non come potere personale. Sugli assunti di questa teoria soggetti con:

-Alto bisogno di successo e basso bisogno di potere: buoni lavoratori ma poco adatti ai ruoli manageriali;

-Alti bisogni di affiliazione: lavoratori che hanno difficoltà nei ruoli di gestione perché troppo propensi ad accontentare tutti creando malcontento;

-Alto bisogno di potere: buoni manager se il potere è usato nei confronti dell'organizzazione.

Le criticità emerse riguardano principalmente il bisogno di successo, se esso è applicabile tout court al lavoro manageriale come inizialmente sostenuto oppure debba circoscriversi a lavori imprenditoriali.

Tuttavia, tutte le teorie sui bisogni corrono il rischio di spiegare in maniera eccessivamente semplicistica il meccanismo complesso dei bisogni, influenzati da numerosi variabili ed espressione di un'alterazione del proprio equilibrio interno o esterno.

-**Orientamento centrato sulla giustizia e l'equità** (Adams, 1905) → è una teoria cognitiva che può essere inserita sia tra le teorie del processo, essendo focalizzata sull'analisi del confronto sociale, sia tra le teorie centrate su un valore (equità-inequità). Un antecedente di questo approccio è la teoria dell'equilibrio di Heider, che sosteneva la tendenza a costruirsi un'immagine coerente del mondo esterno, mentre un altro è dato dalla teoria della dissonanza cognitiva di Festinger.

Secondo Adams la motivazione è funzione del modo in cui una persona si percepisce in relazione agli altri, e la disponibilità ad investire energie sul lavoro è funzione del confronto con l'impegno degli altri. Postula quindi che i lavoratori prediligono una condizione di equità poiché l'ingiustizia genera una tensione che deve essere diminuita attraverso una ristrutturazione cognitiva o una data strategia comportamentale. Lo stato di equità si determina in un individuo quando la sua percezione del rapporto tra ciò che porta nello scambio e ciò che da esso riceve, coincide con la percezione dell'analogo rapporto in una persona con cui si confronta. Le reazioni individuali a una condizione di ingiustizia si possono tradurre in una variazione dell'impegno lavorativo, nell'abbandono della situazione (es. chiedendo un trasferimento), nel cambio della persona con cui ci si confronta oppure screditandola/sabotando la sua attività. La teoria di Adams sembra confermata riguardo ai soggetti sottocompensati ma non a quelli sovracompensati, anche se l'unica variabile considerata negli esperimenti di laboratorio è stata la retribuzione. Tale modello inizia il suo declino alla fine degli anni '70 per la sua eccessiva flessibilità, per la difficoltà nel predire le percezioni individuali e per ricondurre il comportamento di un individuo ad un unico valore, quello dell'equità. Non si tiene conto del fatto che il lavoratore può percepire tensione per altri aspetti dell'organizzazione che esulano dalla retribuzione, la quale è oltretutto difficile da stimare in termini di sottoretribuzione o sovraretribuzione; inoltre il grado di tolleranza delle persone è molto soggettivo. Infine si parla sempre di un lavoratore generico, senza specificarne il sesso, l'età, l'intelligenza, e senza neppure specificare la storia e la cultura dell'organizzazione in cui opera.

**2) Approccio della scelta cognitiva** → include diversi orientamenti che fanno parte delle teorie Aspettativa x Valore, le quali considerano aspettative e valutazione soggettiva come delle conseguenze attese, associabili a diverse alternative di azione. Questi orientamenti si distinguono in:

-**Approccio classico cognitivo interazionale** → nella soluzione di un conflitto emergono 3 fattori rilevanti: l'attrattiva del successo, la repulsione dell'insuccesso e il giudizio di probabilità.

Da qui Atkinson ipotizzò che la tendenza di un individuo ad affrontare un compito sia determinata da 4 elementi:

a) Bisogno di successo;

- b) Bisogno di evitare il fallimento;
- c) Probabilità percepita di successo;
- d) Valore di incentivo del successo.

Le differenze individuali sono riferibili alla misura in cui la spinta al successo è più forte della paura del fallimento.

**-Approccio cognitivo-episodico** → vuole individuare le variabili cognitive e dei processi implicati nella motivazione; sono centrali il concetto di valenza e quello degli effetti degli obiettivi futuri sul comportamento di scelta. Questo approccio include 3 teorie:

**a) Teoria dell'aspettativa, Vroom** → teoria cognitiva che considera l'uomo un decisore fortemente razionale e cosciente, motivato nella sua attività e che si impegna per ottenere i migliori risultati. L'ipotesi è che i singoli sappiano ciò che desiderano dal lavoro e ritengano che la loro prestazione determinerà se essi riusciranno a conseguire gli esiti desiderati. Lo scopo della teoria è quello di spiegare il processo attraverso cui un individuo sceglie una particolare alternativa di azione tra le molte possibili; la motivazione a tenere un certo comportamento dipende dai risultati ottenuti, dalla loro valenza (cioè i risultati devono essere desiderati e attesi), dalla strumentalità (probabilità percepita che un determinato atto porti a specifici risultati), aspettativa (credenza soggettiva che l'impegno porti alla prestazione) e dalla forza (predittore dell'impegno e della motivazione, dipende da aspettativa, valenza e strumentalità). L'atto con la più elevata forza motivazionale è quello che verrà messo in atto dal soggetto. Le **critiche** rivolte a questa teoria riguardano il fatto che la valenza e l'aspettativa non necessariamente sono interdipendenti, che venga trascurata l'influenza degli altri soggetti (nell'organizzazione non si considerano conflitti), che non è molto predittiva se applicata al confronto tra soggetti e che risulterebbe più appropriata a spiegare le scelte professionali che non la motivazione;

**b) Teoria dell'orientamento al futuro, Raynor** → la motivazione è in parte determinata dalla percezione di quanto e come il successo del compito presente influenzerà l'opportunità di raggiungere in futuro ulteriori obiettivi. Si vengono così a determinare due possibilità: situazioni non contingenti in cui le persone percepiscono che la performance in ciascun compito è disgiunta dalla possibilità di affrontare nuovi e più impegnativi compiti, e situazioni contingenti dove la motivazione nell'affrontare un compito dipende non solo dai bisogni e dagli incentivi ad esso associati, ma anche dalla posizione che quel compito riveste in un sentiero di progressione verso il raggiungimento degli obiettivi individuali;

**c) Teoria dell'attribuzione, Weiner** → valorizza gli stati emotivi; le persone spiegano il proprio comportamento in base a 4 categorie causali: impegno, abilità, difficoltà del compito e fortuna, tutte riconducibili alle dimensioni di controllo e stabilità. Secondo la distinzione di Rotter sul locus of control, impegno e abilità sarebbero spiegazioni interne, mentre difficoltà del compito e fortuna, esterne; inoltre impegno e fortuna sono cause instabili, mentre abilità e difficoltà del compito, stabili. Il tipo di attribuzione che l'individuo fa, influenza le aspettative sulla performance futura. Successivamente Weiner ha ampliato le dimensioni attribuzionali individuando l'imputazione di causalità (i risultati sono percepiti come mediati internamente o esternamente), la stabilità (i risultati sono visti come permanenti nel tempo e nelle situazioni) e la controllabilità (i risultati sono percepiti come soggetti al controllo della volontà). Queste dimensioni comportano l'emergere di specifiche emozioni (paura, rabbia, pietà, colpa, gratitudine, vergogna), che vanno distinte da quelle primitive (gioia e dolore) indipendenti dal processo attribuzionale.

**-Approccio della dinamica dell'azione** → scopo: spiegare il cambiamento e la stabilità nella direzione del comportamento nel corso del tempo. Il comportamento di un individuo riflette la tendenza motivazionale più forte in quel momento, la quale viene influenzata da numerose variabili comportandone l'aumento o la diminuzione (espresso dal concetto di "forza consumatoria"). Con i termini "forza inibitoria" e "forza di resistenza" si indica la tendenza di un individuo a evitare

attività associate a precedenti esperienze negative.

### 3) **Approccio dell'autoregolazione** → include:

**-Modello del goal setting** → incentra la sua analisi sui processi che mediano cognizioni ed emozioni, le quali sono responsabili di come le persone gestiscono il proprio tempo e le proprie risorse per raggiungere un obiettivo. Bandura ha rilevato che la capacità di un individuo di rappresentare simbolicamente un obiettivo rende possibile il controllo cognitivo sui pensieri e sull'azione. Kuhl distingue le intenzioni, che consentono un controllo sul comportamento solo quando la forza intenzionale supera un punto critico, dagli obiettivi, che lo diventano quando le intenzioni superano il punto critico, e la loro funzione è di dirigere l'azione. Locke incentra l'analisi della motivazione sulla relazione tra obiettivi consapevoli, intenzioni e prestazione: gli obiettivi sono le determinanti cognitive del comportamento più forti poiché direzionano l'attenzione, mobilitano la concentrazione e lo sforzo sul compito e facilitano lo sviluppo di strategie. Le caratteristiche degli obiettivi che influenzano il comportamento sono l'intensità, intesa come forza dell'obiettivo determinata dalla percezione di importanza dell'obiettivo stesso, e il contenuto che indica le caratteristiche dell'obiettivo (es. difficoltà). Secondo Locke, perché gli obiettivi possano influenzare positivamente la performance occorre che:

-I soggetti siano consapevoli dell'obiettivo e sappiano come raggiungerlo;

-I soggetti si impegnino per l'obiettivo (possono non farlo se lo considerano troppo facile/difficile). Risultati empirici delle ipotesi di Locke hanno portato a dire che gli obiettivi impegnativi inducono a una prestazione lavorativa superiore, quelli specifici sollecitano una migliore prestazione rispetto a obiettivi generici, che sono necessari frequenti feedback perché gli obiettivi esercitino influenza sulla prestazione (questo implica rapporti non gerarchici poiché diventa un ostacolo quando ci sono problemi di dinamica relazionale), e che l'assegnazione degli obiettivi è influenzata da fattori come l'aspettativa di successo dell'obiettivo e dalla retribuzione. La prestazione viene influenzata dal grado di coinvolgimento nell'attività; con il termine **goal commitment** si indica la propensione di un individuo a approfondire impegno per raggiungere un obiettivo e la persistenza affinché non venga abbandonato. Il coinvolgimento nell'obiettivo e la prestazione risultano migliorati quando le persone hanno alte aspettative sull'efficacia della propria azione e quando percepiscono in una luce positiva la persona che assegna l'obiettivo. Secondo alcuni, il coinvolgimento sarebbe dato dall'aspettativa e dalla valenza del raggiungimento.

**-Teoria dell'apprendimento sociale** → primo assunto della teoria: la capacità di autoregolazione è resa possibile dall'abilità del singolo di anticipare le conseguenze delle proprie azioni e di impegnarsi nella rappresentazione simbolica degli eventi.

Secondo assunto: possibilità che i comportamenti possono essere acquisiti e cambiati in assenza di un'esperienza diretta, ma come conseguenza della mediazione cognitiva. In contrasto ai comportamentisti, i teorici di questo apprendimento sostengono un modello comportamentale a 4 componenti che influenzano reciprocamente l'azione: fattori cognitivi, comportamentali, organici e ambientali. L'**autoregolazione** comprende 3 componenti:

**a) Auto-osservazione o automonitoraggio** → attenzione selettiva che il soggetto presta a specifici aspetti del proprio comportamento: attraverso l'automonitoraggio le persone acquistano conoscenza sul modo in cui stanno svolgendo il compito, anche se le informazioni derivano pure dagli altri;

**b) Autovalutazione** → attività di auto-osservazione che influenza i giudizi di sé, perché le persone confrontano il loro standard di obiettivo con la prestazione svolta;

**c) Reazioni del sé** → risposte interne (emotive) che emergono conseguentemente all'autovalutazione. Sono tanto più intense quanto più ampia è la discrepanza percepita tra obiettivi e prestazione.

Bandura ha esteso il modello dell'autoregolazione fino ad includervi le aspettative sull'efficacia della propria azione, che si riferiscono alla percezione di quanto le proprie capacità siano funzionali

al perseguimento di un dato obiettivo e permettono quindi di attuare specifici comportamenti; dipendono dall'influenza sociale, dalla precedente esperienza, dal feedback sulla prestazione etc. La motivazione al lavoro è vista in termini di influenza congiunta delle aspettative sull'efficacia della propria azione, e delle reazioni alle discrepanze tra la performance effettivamente svolta e lo standard assunto come riferimento.

### Leadership:

La leadership viene definita come un'influenza non coercitiva per dirigere e coordinare le attività dei membri di un gruppo verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati, implicando quindi diverse funzioni, tra cui generare e mantenere il livello di impegno del gruppo e gestire le dinamiche relazionali. Il leader è sia orientato al compito che un portatore di valori; quando si parla di leadership ci si riferisce sia alle caratteristiche del leader che di quelle del gruppo e della situazione.

### Teorie universaliste:

**-Lo studio dei tratti del leader** → le prime concezioni sostenevano che leader si nasce; questo approccio afferma l'esistenza di alcune caratteristiche tipiche dei leader per le quali hanno successo, anche se non ritiene che debbano essere necessariamente innate. Gli studiosi non essendo riusciti a produrre uno specifico pattern di personalità fanno riferimento ai seguenti tratti:

-Intelligenza: i leader sono più intelligenti dei loro collaboratori, ma se la differenza d'intelligenza è troppo accentuata potrebbero non lavorare bene;

-Personalità: sono prediletti l'originalità, la capacità di prestare attenzione, la fiducia in sé e in particolare l'indipendenza (individualismo) per una leadership efficiente;

-Abilità: nell'ottenere la cooperazione.

Tuttavia è raro che emergano contemporaneamente e c'è poco consenso sul significato di alcuni termini usati per indicare i tratti; inoltre non è stata presa in considerazione l'influenza dell'ambiente, che è spesso fondamentale.

**-Lo studio dei comportamenti del leader** → la ricerca iniziò alla fine degli anni '40 attraverso il questionario LBDS (*Leader Behavior Description Questionnaire*), che includeva varie descrizioni inerenti al comportamento di un leader e dalle cui analisi fattoriali sono emerse **4 dimensioni**:

1) Considerazione: indica fiducia reciproca, rispetto, amicizia;

2) Struttura d'iniziazione: comportamento che il leader ha col proprio gruppo per stabilire schemi organizzativi e canali di comunicazione;

3) Enfasi sulla produzione: capacità di motivare;

4) Sensibilità: relativa alle tensioni interne ed esterne al gruppo.

I ricercatori hanno poi eliminato la terza e la quarta dimensione: i primi due fattori assomigliano alle due tipologie di leader identificate da Bales: orientato al compito e alle relazioni, sostenendo che tali orientamenti non sono necessariamente in conflitto (un leader può ottenere alti punteggi in entrambe le dimensioni, entrambi bassi o misti), a differenza di quanto sostenuto da Bales.

Incrociando le due dimensioni di considerazione e struttura, si ottengono 4 varianti (entrambe alte, basse o miste), dove non sempre avere un punteggio alto in entrambe è positivo.

La teoria sul comportamento è stata criticata sia per la sua semplicità (solo due dimensioni di leadership), sia per la mancanza di generalizzabilità, sia per aver ignorato l'influenza dell'ambiente.

**-La griglia manageriale, Blake e Mouton** → strumento che ebbe un grande successo; viene considerato l'interesse per la relazione (orientamento al dipendente) e quello per la produzione (orientamento al compito), come fattori indipendenti ed essenziali per l'efficacia manageriale.

La griglia identifica **5 stili diversi di leadership** derivanti dalla combinazione dei 2 parametri:

**1) Esaurito**: basso interesse sia per la produzione che per la relazione. La preoccupazione primaria di questi leader è quella di cercare di evitare problemi;

**2) Circolo ricreativo:** basso interesse per la produzione, ma alto per la relazione. Questi manager cercano di creare un'atmosfera sicura e confortante;

**3) Compito:** alto interesse per la produzione e basso per la relazione. Questo è lo stile maggiormente orientato alla produzione e i leader usano la loro autorità e potere per far pressione sui dipendenti, così da raggiungere gli obiettivi nel minor tempo possibile;

**4) Metà strada:** medio interesse sia per il compito che per la relazione. Questi leader cercano di bilanciar i bisogni dei dipendenti con la necessità dell'organizzazione;

**5) Squadra:** alto interesse sia per la produzione che per la relazione. Questi leader sono attenti sia allo sviluppo del gruppo che al raggiungimento degli obiettivi, in modo da ottenere sia buoni risultati che soddisfazione nel gruppo poiché essi derivano dal coinvolgimento dei singoli membri. Questo sarebbe lo stile di leadership più efficace, anche se ricerche successive lo confermano solo parzialmente.

Le **critiche** riguardano la mancata considerazione delle variabili situazionali; è stato dimostrato ancora una volta che non esiste uno stile di leadership ottimale, poiché non vi sono caratteristiche che fanno di un individuo un leader in tutte le occasioni, né comportamenti che permettono di ottenere successo in ogni circostanza.

### **Teorie della contingenza:**

**-Il modello della contingenza di Fiedler** → approccio situazionale: poiché non esiste uno stile di leadership universale, il modello sostiene che una leadership efficace dipende dalla capacità di saper diagnosticare e di sapersi adattare alle dinamiche di una certa situazione. Fiedler parte dall'ipotesi che una persona reagisce all'ambiente secondo il modo in cui lo percepisce, per cui usa il processo di similarità/dissimilarità come punto cardine delle sue indagini. Crea il parametro di **similarità assunta** (AS) definita come la differenza tra l'autopercezione di un soggetto e la sua predizione dell'autopercezione dell'altro: serve a misurare la distanza psicologica che il percepiente interpone tra sé e l'altro. Questa misura la si ottiene sommando i punteggi delle risposte ad un questionario in cui si chiede ai leader di descrivere la persona con cui nel loro percorso lavorativo sono riusciti a lavorare peggio, così da determinare quanto il percepiente ritiene che due persone siano simili o differenti tra loro. Una persona con bassa AS disprezza il collega che meno preferisce, mentre una con alta AS lo giudica meno severamente. Fiedler inizialmente assunse che i punteggi alti indicassero un orientamento alla relazione, tuttavia le ricerche empiriche lo hanno confermato solo in parte; per questo ipotizzò che il giusto tipo di comportamento dipende anche da quanto la situazione è favorevole al leader, concependo pertanto la leadership come un processo di influenza dove una situazione è favorevole in base alla combinazione di 3 fattori:

**1) Posizione di potere del leader** → può essere forte o debole e ciò comporta una diversa quantità di energia deve applicare: se ha una posizione debole deve convincere i membri a seguirlo, consapevole del fatto che il suo rapporto con loro è tenue. È il fattore meno importante per decidere quando una situazione è favorevole.

**2) Struttura del compito** → compiti molto strutturati che possono essere eseguiti in più fasi danno al leader grandi opportunità di controllo e non è necessario che motivi molto il gruppo (la persona che non esegue il lavoro nel modo stabilito viene facilmente individuata).

**3) Rapporti tra leader e membri del gruppo** → fattore più importante per decidere quando una situazione sia più favorevole.

L'efficienza di un gruppo di lavoro dipende dalla combinazione dello stile di leadership con la situazione del gruppo in cui il leader si trova; Fiedler per stabilire fino a che punto la situazione permette a un leader di influenzare il suo gruppo, ha costituito una classificazione incrociando il rapporto leader-membri (buono/cattivo), il grado di strutturazione del compito (alto/basso) e la posizione di potere (forte/debole), ottenendo 8 celle che vanno dalla situazione più favorevole (leader accettato, con forte posizione di potere e compito ben strutturato) a quella meno.

- Ottante I e II → gruppi informali con compiti strutturati e debole posizione di potere;
- Ottante I e V → gruppi con compiti strutturati e forte posizione di potere;
- Ottanti IV e VIII → gruppi creativi con compiti non strutturati e debole posizione di potere;
- Ottanti III e VII → gruppi con compiti non strutturati e forte posizione di potere.

Leader direttivi (con bassa AS) operano meglio nelle situazioni che sono per loro favorevoli o in quelle molto sfavorevoli; in situazioni intermedie, quando il leader può avere un'influenza abbastanza relativa in quanto o il compito è poco strutturato o lui non è completamente accettato, i leader permissivi orientati alle relazioni ottengono maggiore successo.

La critica più aspra a questo modello è da parte di Kelly, il quale sostiene che la struttura del modello è fatta in maniera tale da integrare qualsiasi tipo di risultato scaturisca dalle ricerche di verifica.

**-La teoria sul raggiungimento degli obiettivi** → scopo: cercare di predire quale stile di leadership potrebbe essere il più efficiente in situazioni differenti; sottolinea che una leadership efficiente dipende da quanto un leader riesce a fornire guida, motivazione e supporto ai membri.

House propose il concetto di *path-goal* (sentiero verso l'obiettivo), sottolineando che la produttività dei collaboratori non è sempre correlata con la loro soddisfazione. House e Mitchell introdussero la **teoria delle aspettative** secondo la quale un soggetto è motivato quando ritiene che i propri sforzi contribuiranno al risultato, che le ricompense vengono date in relazione ai risultati ottenuti e che esse confermano il valore personale. Il comportamento di un leader sarà accettabile per i collaboratori quando questi percepiscono che è fonte di soddisfazione, pertanto deve far comprendere ai collaboratori che la reale soddisfazione dipende dal raggiungimento di risultati. Il compito del leader è di cercare di integrare gli obiettivi personali dei collaboratori con quelli organizzativi; questa teoria è importante in quanto è riuscita a identificare un set completo di comportamenti tipici:

**-Comportamento strumentale** → riguarda gli aspetti di pianificazione del lavoro, monitoraggio e controllo;

**-Comportamento supportivo** → attenzione ai bisogni dei collaboratori, crea un ambiente di lavoro piacevole;

**-Comportamento partecipativo** → condivisione delle informazioni, volontà di lavorare insieme ai collaboratori e uso dei loro pareri;

**-Comportamento orientato ai risultati.**

House e Mitchell diversamente da quanto affermava Fiedler, sostenevano che questi 4 stili potevano essere attuati dallo stesso leader in situazioni diverse.

La teoria sul raggiungimento degli obiettivi è un modello situazionale: sono state identificate 2 categorie di fattori, una riguardante le caratteristiche dei collaboratori (bisogni, abilità e fiducia in sé), e una riguardante gli elementi dell'ambiente di lavoro (natura del compito e organizzazione). Non tutti gli individui hanno bisogno di un leader, come quelli che hanno molta abilità oppure tanta esperienza e quindi possono basarsi su quanto hanno già appreso. Questa teoria suggerisce l'uso di uno stile supportivo o partecipativo (più efficiente quando i compiti sono destrutturati) e sostiene che un comportamento strumentale influenza positivamente la percezione dei collaboratori quando devono svolgere lavori poco chiari, perché in questo caso il leader assumerebbe il ruolo di guida. Questa teoria è importante perché considera oltre ai fattori situazionali anche le differenze individuali, anche se è stata criticata come quella di Fiedler per essere stata costruita dopo le validazioni empiriche.

**-Il modello di Vroom e Yetton** → fornisce ai leader un modello per scegliere i giusti comportamenti in base al livello di partecipazione del gruppo, partendo dall'assunto che non esiste uno stile di leadership valido in tutte le situazioni: il modello prima identifica i criteri che hanno maggiore rilevanza nelle decisioni, poi distingue tra 5 livelli differenti di stile decisionale dei leader,

esamina quali variabili nell'ambito di una decisione determinano il livello di partecipazione dei collaboratori e alla fine presenta ai leader le regole per scegliere l'alternativa finale.

Questo modello prende in considerazione **3 criteri per determinare l'efficacia di una decisione**, che devono essere bene integrati:

**1) Qualità delle decisioni** → grado in cui una decisione può influenzare il tipo di lavoro nel gruppo (es. determinazione di obiettivi e linee strategiche sono decisioni di alta qualità perché influiscono molto sul lavoro);

**2) Accettazione delle decisioni** → grado in cui i collaboratori accettano e supportano una decisione;

**3) Tempo richiesto per prendere una decisione.**

I cinque **stili decisionali** dei leader variano in un continuum che va da molto autocratico a molto partecipativo:

**-AI** → **stile molto autocratico**: il leader risolve i problemi o prende decisioni da solo;

**-AII** → **stile autocratico**: il leader richiede le informazioni necessarie ai collaboratori, ma poi decide da solo;

**-CI** → **stile consultivo di primo tipo**: il leader condivide il problema con i collaboratori individualmente e li ascolta, ma poi decide da solo;

**-CII** → **stile consultivo di secondo tipo**: il leader condivide il problema con il gruppo intero, poi decide da solo;

**-GII** → **stile partecipativo**: il leader condivide il problema con il gruppo e insieme prendono una decisione; questo stile non può essere usato se i membri non sono in linea con gli obiettivi.

Riguardo alle **strategie per una corretta decisione** gli autori suggeriscono **7 ruoli**:

1) Ruoli che proteggono la qualità della decisione: ruolo del decisore in una situazione di mancanza di informazioni (no stile AI), ruolo del decisore in una situazione in cui non c'è congruenza (no stile GII), ruolo del decisore in una situazione destrutturata (è richiesto l'aiuto dei collaboratori).

2) Ruoli che proteggono l'accettazione della decisione: ruolo del decisore in una situazione che prevede accettazione (no stili autocratici), ruolo del decisore in una situazione di conflitto (è richiesto il coinvolgimento dei collaboratori), ruolo del decisore in una situazione in cui è richiesta imparzialità (sì stile GII), ruolo del decisore in una situazione in cui il fattore accettazione è prioritario (solo lo stile GII).

Le ricerche hanno dimostrato che chi agisce seguendo le linee di questo modello ottiene dei risultati più soddisfacenti. La **critica** mossa a questa teoria riguarda la modalità di raccolta delle informazioni (self-report), influenzata dalla desiderabilità sociale, dall'inganno e dal fatto che precedentemente erano stati proposti agli intervistati questi stili con alcuni casi, che possono aver deviato la loro risposta la quale non si sarebbe riferita alle loro esperienze pregresse ma ai casi presentati.

La leadership situazionale:

**Hersey e Blanchard** hanno inizialmente presentato un modello degli stili di leadership a matrice, derivato dalla combinazione del comportamento supportivo (orientato alla relazione) con quello direttivo (orientato alla produttività), ottenendo:

**-Stile 1** (Telling) → molta guida e poco sostegno;

**-Stile 2** (Selling) → molta guida e molto sostegno, corrisponde allo stile consultivo;

**-Stile 3** (Participating) → molto sostegno e poca guida;

**-Stile 4** (Delegating) → poca guida e poco sostegno.

Successivamente vi aggiunsero la dimensione dell'efficacia, su cui gli autori si sono concentrati nei termini di comportamento leader vs membri. In qualsiasi situazione infatti i collaboratori sono indispensabili sia perché accettano/respingono il leader sia perché in base alla loro maturità

(capacità di stabilire validi obiettivi raggiungibili), responsabilità e competenza, sono determinanti in rapporto a uno specifico compito (non vengono considerati in senso globale). Pertanto, lo stile di leadership che si dovrebbe usare dipende dal livello di maturità delle persone che si sta tentando di guidare, il quale si articola lungo un continuum diviso in 4 livelli:

**-M1 → maturità bassa:** il collaboratore ha modeste capacità e impegno.

Stile di comportamento adeguato: prescrivere (stile 1) → uno stile direttivo in cui il leader definisce ruoli e strategie ha più probabilità di successo perché in molti casi la mancanza di disponibilità dei soggetti è una conseguenza della loro insicurezza;

**-M2 → maturità medio-bassa:** il collaboratore ha modeste capacità ma è disponibile.

Stile di comportamento adeguato: addestrare (stile 2) → la maggior parte degli ordini arriva dal leader, il quale deve però riuscire a mantenere l'entusiasmo tra i collaboratori;

**-M3 → maturità medio-alta:** il collaboratore è capace ma la disponibilità è variabile.

Stile di comportamento adeguato: coinvolgere (stile 3) → il leader sostiene il collaboratore incoraggiando le sue capacità, poiché la mancanza di impegno è spesso dovuta a poca fiducia in sé.

**-M4 → maturità alta:** il collaboratore è capace e disponibile.

Stile di comportamento adeguato: delegare (stile 4) → la responsabilità di azione è affidata ai membri del gruppo.

La **critica** riguarda il fatto che la teoria presuppone che il leader sia capace di individuare correttamente il livello di maturità dei singoli, oltre a una grande flessibilità da parte sua nel cambiare stile da orientato al compito alla situazione.

#### Le teorie dell'attribuzione:

Nascono con lo scopo di spiegare il modo in cui le persone traggono inferenze causali sul comportamento altrui (abilità, impegno, difficoltà del compito e fortuna; interno/esterno; stabile/instabile), secondo **Tajfel e Fraser**.

Kelley invece considera la quantità e la natura delle informazioni che il soggetto possiede riguardo sé e la situazione: se ne ha poche, sarà portato a fare un'attribuzione causale.

Le informazioni possono riguardare il grado in cui egli si comporta in un determinato modo solo in presenza di quello stimolo (specificità: se si comporta in quel modo solo di fronte ad uno stimolo, la specificità è alta), il grado in cui l'elemento al quale è attribuito il ruolo di causa produce effetti uguali in tempi diversi e in situazioni diverse (coerenza), oppure la reazione simile da parte di tutti in presenza dell'elemento considerato causa (consenso).

Mitchell e Wood propongono un modello attribuzionale che spiega da cosa derivano i comportamenti di un leader in caso di bassa performance dei suoi collaboratori: il leader tenta di fare attribuzioni riguardo la bassa performance che riesce a ricavare dalle informazioni riguardo specificità, coerenza e consenso; poi agisce in base alla tipologia di attribuzione che ha fatto (interna o esterna). Infatti, quelli che facevano attribuzioni interne (es. mancanza di impegno) usavano maggiormente comportamenti punitivi.

#### Il leader come agente causale:

Calder affermò che la leadership esiste solo come percezione derivata dalle inferenze fatte sul comportamento e/o sui suoi effetti. Per fare le attribuzioni i soggetti devono possedere delle teorie implicite in base alle quali la leadership produce determinati comportamenti ed effetti, che se sono realmente osservati e se possono venire attribuiti a qualità personali all'individuo, i soggetti dichiareranno che quello ha dimostrato capacità di leadership. Il leader quindi, esisterebbe solo quando gli altri lo giudicano tale, a prescindere dai suoi tratti e comportamenti; la rilevanza che ha un determinato individuo potrebbe aumentare la probabilità che venga percepito come causa della performance, e quindi venga considerato leader. Altre ricerche indicano che sarebbero considerate

cause del successo quelle su cui gli osservatori focalizzano di più l'attenzione o su cui vi sono maggiori informazioni.

#### La teoria delle risorse cognitive:

Poiché le principali funzioni di leadership come presa di decisione, pianificazione e valutazione sono di matrice intellettuale, dovrebbe esistere una forte correlazione con l'intelligenza; tutta via le ricerche non lo hanno confermato. Studi condotti da Fiedler sull'influenza dello stress sulla performance, hanno riscontrato che a prescindere dalle abilità e dall'intelligenza del leader nel prendere decisioni, egli è influenzato dallo stress interpersonale dovuto a ostilità con colleghi e capi e da quello lavorativo inerente alla difficoltà del compito. In una situazione di alto stress interpersonale, più che far fronte alle proprie capacità i leader ricorreranno all'esperienza; inoltre leader intelligenti hanno maggiori aspettative da loro stessi e ciò potrebbe condurli a ricercare soluzioni alternative e più rischiose.

#### La leadership carismatica:

Quando una persona decide se una situazione sia reale devono verificarsi 2 corrispondenze: una interna tra i sentimenti di una persona e il suo comportamento (intrinsecamente valida), e una tra un comportamento e le sue conseguenze (estrinsecamente valida). Per cui possiamo ottenere situazioni dove azioni e sentimenti sono reali ed appropriati al comportamento e suscitano reazioni appropriate (interazione ordinaria), situazioni in cui le azioni non esprimono i reali sentimenti di una persona (alienazione), situazioni dove le persone agiscono in base ai loro sentimenti ma le conseguenze non sono reali (fantasia), e infine situazioni dove non c'è corrispondenza né interna né esterna (gioco di ruolo). Quando il comportamento del gruppo riflette un coorientamento comune vuol dire che, di conseguenza, riflette schemi e valori condivisi.

Secondo Boal e Bryson i leader carismatici riescono a creare corrispondenze anche laddove non esistano e ad aumentare quelle presenti. Per loro esistono **2 tipi di leader carismatici**, che cercano di costruire un nuovo modo di agire:

- 1) **Leader carismatici visionari** → rafforzano le corrispondenze interne e il coordinamento del gruppo. Hanno più successo nelle situazioni caratterizzate dall'assenza di corrispondenza interna e coorientamento. Iniziano con la teoria e poi passano all'azione;
- 2) **Leader carismatici prodotti dalla crisi** → rafforzano la corrispondenza esterna e l'efficacia del sistema (si verifica quando il comportamento del gruppo comporta conseguenze intenzionali). Iniziano con l'azione e successivamente con l'interpretazione; hanno più successo in situazioni caratterizzate da assenza di corrispondenza esterna e insuccesso del sistema.

#### Le teorie trasformazionali:

1) **Leader trasformazionali** → cambiano i corsi degli eventi motivando i collaboratori a lavorare per alti obiettivi e per l'automotivazione piuttosto che per interessi immediati e per la sicurezza.

Possono definire nuove strategie e visioni dei problemi, e danno importanza alla considerazione per uno sviluppo personale del collaboratore. Questo stile di leadership è caratterizzato da:

- Carisma** → il leader genera fiducia, rispetto e riesce a focalizzarsi su ciò che è importante;
- Considerazione individualizzata** → il leader delega la pianificazione di progetti per stimolare e creare esperienze di apprendimento nei collaboratori. Presta attenzione ai bisogni dei singoli e li tratta con rispetto;
- Stimolazione intellettuale** → il leader fornisce le idee che portano a ripensare le vecchie metodologie.

2) **Leader transazionali** → migliorano le situazioni esistenti aiutando i collaboratori a riconoscere i loro ruoli e chiarendo le richieste dei compiti; riconoscono inoltre i loro bisogni aumentando la

motivazione del gruppo. Ci sono due fattori che regolano l'interazione tra leader e collaboratori: la **ricompensa contingente**, che aiuta i leader ad aumentare le prestazioni e la soddisfazione dei collaboratori perché riguarda gli obiettivi verso cui li orienta, e la **gestione per eccezioni**, che riguarda i casi in cui il leader deve intervenire perché gli standard non sono stati raggiunti, ma finché questo non avviene evita di dare direttive.

A differenza dei modelli della contingenza, questi leader sono dinamici nel cambiare abilità e nel creare determinate circostanze, piuttosto che reagire e basta alle influenze ambientali.

Il leader eccessivamente carismatico può mancare di considerare lo sviluppo del singolo individuo; i **trasformativi** diffondono la loro visione ma insegnano ai collaboratori a pensare in maniera autonoma e a sviluppare le proprie strategie, per questo sono considerati coloro che hanno i gruppi **più efficaci**.

### Tipologia di conflitti:

Il conflitto in sé non è un fenomeno necessariamente negativo, ma può avere effetti positivi in base a come viene gestito. **Lewin** distingue **3 tipi** principali di conflitto e **una variante**:

- 1) Conflitto avvicinamento – avvicinamento** → quando siamo spinti verso due obiettivi che desideriamo raggiungere, ma che sono incompatibili tra loro;
- 2) Conflitto avvicinamento – evitamento** → quando siamo sia attratti che respinti dallo stesso obiettivo;
- 3) Conflitto da duplice avvicinamento – evitamento** → variazione del semplice conflitto avvicinamento – evitamento: in questo caso due obiettivi hanno aspetti sia positivi che negativi;
- 4) Conflitto di evitamento – evitamento** → quando siamo riluttanti verso due obiettivi ugualmente indesiderabili, ma di cui dobbiamo sceglierne almeno uno.

Coombs e Avrunin distinguono:

- Conflitti intrapersonali → nascono quando un individuo è combattuto tra scopi incompatibili;
- Conflitti interpersonali con doppia opzione e una soluzione → insorgono quando 2 o più soggetti vogliono cose differenti ma devono sceglierne una, la stessa e insieme;
- Conflitti interpersonali con unica opzione e soluzioni plurime → quando due o più individui vogliono la stessa cosa ma devono farne altre e diverse.

Fustier in ambito organizzativo si riferisce a coloro che sono coinvolti nel conflitto distinguendo quelli individuali dai collettivi, conflitti da uguale a uguale (tra colleghi) da quelli up-down, conflitti il cui nucleo è nell'organizzazione da quelli dove è nelle persone, conflitti ideologicamente neutri da quelli che hanno una motivazione, e infine conflitti contingenti da quelli esistenziali che coinvolgono i problemi di qualità di vita.

Altri autori (Rhenman, Stromberg e Westerlund) riguardo alle **cause del conflitto** distinguono tra:

- Conflitti dovuti a disaccordi tra azioni individuali e organizzative;
- Conflitti causati da aspettative di ruolo insoddisfatte;
- Conflitti dovuti a difficoltà di comunicazione e scambi di informazione.

Marocci invece propone una suddivisione in 4 classi: conflitti per l'interesse diretto (retribuzione, promozioni), per le condizioni sociali e l'organizzazione (pressioni per la produttività, assenza di motivazione, orari, sicurezza sul lavoro, noia), per le tensioni psicologiche (cattiva comunicazione, ostilità), e per le divergenze intellettuali (conflitto tra ruoli, ideologico).

Un'ulteriore classificazione è stata fatta in base agli **oggetti del conflitto**, che possono essere raggruppati in **3** categorie: conflitti di obiettivo, di giudizio (differenze su questioni empiriche) e normativi (valutazione da parte di un gruppo del comportamento del gruppo avversario).

Aspetti funzionali e disfunzionali di un conflitto:**Aspetti funzionali:**

- 1) Aumento della consapevolezza della complessità organizzativa → si comprende che è utile lavorare con persone che seguono percorsi e soluzioni diverse;
- 2) Aumento della comprensione dei significati propri e altrui → comprendere i motivi del conflitto per l'altro aiuta a migliorare la relazione e la comunicazione;
- 3) Elemento di stimolo allo sviluppo personale → aiuta a diventare meno egocentrici, più comprensivi e produttivi.

**Aspetti disfunzionali:**

- 1) **Distorsione delle percezioni** → più aumenta il conflitto, più le nostre percezioni diventano armoniche alla nostra visione: si tende a condividere eventi e persone che sono funzionali al mantenimento della propria posizione;
- 2) **Impatto emotivo** → ansia, irritazione, frustrazione, rabbia;
- 3) **Impoverimento della comunicazione** → è fundamentalmente finalizzata ad enfatizzare il proprio punto di vista;
- 4) **Confusione** → si tende a perdere lucidità nell'analisi del problema e sull'origine del conflitto;
- 5) **Irrigidimento delle posizioni** → prevalenza di chiusura sulle proprie posizioni con la tendenza a dicotomizzare (vero/falso, giusto/sbagliato) piuttosto che ad esaminare tutte le variabili;
- 6) **Amplificazione delle differenze e minimizzazione delle somiglianze**;
- 7) **Aumento esponenziale del conflitto** → quando aumenta il conflitto s'incrementa la chiusura nella propria posizione, diminuisce la comunicazione e crescono i comportamenti emotivi di difesa.

Potere a somma costante e a somma variabile:

Se prendiamo in considerazione le forme che storicamente hanno assunto le relazioni di potere tra i ruoli sociali, ne individuiamo 3 tipi:

- 1) **Rapporto padrone/schiavo** → il padrone aveva completi diritti sullo schiavo, decideva anche della sua vita; lo schiavo era tale se nasceva in questa condizione o se perdeva la libertà in certe situazioni come la cattura in guerra o la condanna per debiti.

Questa relazione prevedeva la **massima asimmetria di potere** e si concretizzava attraverso l'ordine al quale lo schiavo non si poteva sottrarre: pena la sua vita.

- 2) **Rapporto sovrano/suddito** → vi è una **forte asimmetria di potere ma non è totale** perché al suddito si riconosce qualche diritto, dato che il sovrano perpetua la sua soggezione ai sudditi fintanto che loro non si rivoltano, quindi non può schiacciarli eccessivamente. Questo rapporto si concretizza attraverso l'editto, che dispone le condizioni giuridiche, economiche e sociali (es. servi della gleba, sono visti come persone non come cose, potevano sposarsi e avere figli a cui lasciare un'eredità ma non potevano sottrarsi alla condizione in cui erano senza il permesso del padrone).
- 3) **Rapporto governante/cittadino** → la Rivoluzione francese ha segnato l'abolizione della monarchia assoluta e l'inizio di un nuovo sistema politico che successivamente ha distinto i poteri dello Stato in legislativo, esecutivo e giudiziario, vincolando i governanti all'esercizio del potere nel rispetto delle norme stabilite dal parlamento. Siamo giunti alla situazione attuale delle moderne democrazie: questa concezione del **potere**, definita **a somma costante** o a somma zero (per guadagnare potere occorre sottrarlo all'altro), fa intendere che la dicotomia vincitori/vinti non possa essere superata. Quando la si supera invece, si realizza che il **potere** tra due o più parti può essere **a somma variabile** (un conflitto non ben gestito può far perdere potere a tutti, oppure la parte che governa può accrescersi).

### Negoziazione:

È usato in una duplice accezione:

-Negoziazione per vincere → designa le situazioni di contrattazione che hanno lo scopo di distribuire delle risorse tra le parti con l'obiettivo di prendere il meglio;

-Negoziazione integrativa → processo decisionario dove due o più parti interagiscono nel tentativo di risolvere o comunque di gestire i loro opposti interessi. Perché si realizzi devono verificarsi alcune condizioni: devono esistere delle parti che lavorano insieme e che si trovano in conflitto, ma nessuna di loro vuole imporre la propria soluzione e decidono di negoziare anziché combattersi. La negoziazione di successo riguarda la gestione sia di elementi tangibili (es. ammontare economico) che intangibili (motivazioni psicologiche, reputazione, fiducia). I soggetti implicati devono gestire anche il contesto dove ciò avviene; i principali fattori contestuali possono essere ricondotti a:

-Attivare un ampio e libero flusso delle informazioni, necessarie perché sia possibile individuare soluzioni alternative;

-Comprendere i reali bisogni e obiettivi degli altri;

-Enfatizzare le convergenze e minimizzare le differenze.

Le fasi principali del processo negoziale consistono nell'identificare e definire il problema, che deve essere condiviso da tutte le parti in causa, nel far emergere interessi ed esigenze di tutti, nel generare soluzioni alternative e nel valutare le diverse soluzioni per scegliere la migliore.

### Soddisfazione lavorativa:

Viene considerato come un atteggiamento verso il lavoro in cui è possibile distinguere una componente cognitiva (percezione e credenze), una affettiva e una comportamentale (tendenze all'azione). La soddisfazione lavorativa è stata studiata con due differenti approcci: quello globale la considera come un insieme unitario, mentre quello specifico valuta i diversi aspetti dell'esperienza (natura del compito, retribuzione, relazioni etc.). È stata misurata chiedendo alle persone di esprimere il loro atteggiamento verso il lavoro attraverso questionari e interviste; lo strumento più diffuso è stato il **JDI** (*Job Descriptive Index*, Smith, Kendall, Hulin, 1969), costituito da 72 item articolati in 5 differenti sottoscale:

1) Attività svolta → in termini di autonomia e varietà del lavoro;

2) Retribuzione → in termini di adeguatezza ed equità;

3) Opportunità di promozione;

4) Qualità della supervisione → in termini di disponibilità e di aiuto ricevuto;

5) Rapporto con i colleghi.

Un altro strumento impiegato è il **Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)** di Wiess, Dawis, Lofquist ed England (1966).

### Soddisfazione e retribuzione:

La maggior parte dei modelli che indagano questo campo ha origine nella **teoria della discrepanza**, secondo la quale la soddisfazione vi è quando c'è congruenza tra retribuzione ricevuta e ciò che la persona si aspetta di ricevere, e in quella dell'**equità**, che pone maggiore enfasi sui processi di comparazione sociale. Alcuni autori hanno proposto una visione integrata di queste due teorie; una ricerca ha inoltre messo in luce che maggiore è la percezione dello stipendio ricevuto, maggiore sarà la soddisfazione. L'equità sembra essere più importante dell'ammontare della retribuzione riguardo la soddisfazione che ne deriva. Le caratteristiche del lavoro che sono risultate maggiormente correlate con la soddisfazione riguardano la varietà delle competenze, il tipo di lavoro, il significato del compito, l'autonomia e il feedback: tutte queste dipendono anche dal contesto culturale.

### Soddisfazione nel lavoro e nella vita:

Secondo l'**ipotesi del rovesciamento**, chi è insoddisfatto sul lavoro lo sarà nella vita e viceversa,

poiché un campo si “rovescia” nell’altro. Per l’*ipotesi della compensazione* invece coloro che sono insoddisfatti sul lavoro cercherebbero soddisfazione maggiormente in altri ambiti della propria esistenza e viceversa; infine per la *segmentation hypothesis* non c’è relazione tra i due costrutti. Una delle caratteristiche individuali considerate influenti sulla soddisfazione lavorativa è data dall’identità di genere: se le donne, pur percependo meno dal loro lavoro si autodefiniscono soddisfatte tanto quanto gli uomini è ipotizzabile che queste abbiano aspettative più basse. In generale, maggiore corrispondenza c’è tra valori e ricompense, maggiore sarà la soddisfazione; tuttavia gli uomini tendono ad attribuire più importanza alle ricompense estrinseche (paga, sicurezza, promozioni), mentre le donne a quelle sociali (buone relazioni, lavoro stimolante). Le 3 principali variabili personali rilevanti nella soddisfazione al lavoro riguardano la **negative affectivity**, ovvero la tendenza di un individuo a rispondere con una varietà di stati emotivi negativi a varie situazioni, il **locus of control** interno/esterno e il **tipo A di personalità**, identificabile da un’iperreattività a stressor incontrollati. È stata dimostrata una correlazione positiva tra locus of control interno e soddisfazione sul lavoro: questi individui avrebbero livelli d’ansia più bassi.

#### **Effetti della soddisfazione lavorativa:**

Secondo alcuni autori la soddisfazione produce un maggiore impegno che determina la prestazione, mentre per altri è la prestazione che se è efficace, conduce a riconoscimenti che producono soddisfazione. Numerosi studi hanno rilevato una modesta correlazione tra soddisfazione e assenza dal lavoro, poiché l’assenteismo può avere varie cause.

#### Sicurezza al lavoro:

**-Anni '30-'40** → s’inizia a porre attenzione ai fattori connessi con gli infortuni e le malattie in ambito lavorativo, costruendo sia strumenti di assistenza per i lavoratori infortunati, sia istituendo enti e comitati preposti alla sorveglianza e al miglioramento della sicurezza e delle condizioni di lavoro: l’intervento si concentra sull’individuazione e sulla cura del danno.

**-Anni '50-'60** → la sicurezza inizia a comprendere la formazione, l’addestramento e la selezione dei dipendenti, si presta attenzione anche alle conseguenze psicologiche del lavoro (affaticamento, disturbi psicosomatici).

**-Anni '70-'80** → si passa da un approccio basato sull’intervento a uno sulla prevenzione: s’introduce il concetto di benessere. Terborg distingue la *Health Protection*, che consiste nel proteggere quante più persone è possibile dalle minacce alla loro salute, dalla *Health Promotion*, che consiste nell’indurre le persone a fare scelte ragionate che migliorino la loro salute fisica e mentale.

Inizialmente la salute era definita come assenza di malattia/invalidità, successivamente è stata concepita come l’estremo di un continuum al centro del quale si trova l’assenza di malattia o invalidità. Ultimamente ci sono stati dei contributi da parte dell’ergonomia, che si occupa della progettazione delle macchine, degli strumenti e degli ambienti, da parte della tecnologia che migliora gli impianti e le macchine riducendo i rischi, e da parte dell’igiene che valuta i rischi a lungo termine legati a specifiche attività, allo stress e alla fatica.

#### Infortuni e malattie professionali:

**Infortunio** → evento traumatico che si verifica in modo rapido e violento per cause esterne alla volontà del lavoratore; è una causa occasionale del lavoro. Può essere dovuto a elementi oggettivi (guasti, mancanza di dispositivi di sicurezza) o soggettivi (manovre errate, disattenzione, imprudenza). Gli infortuni possono essere classificati in base a:

- Forma → caduta di persona/oggetti, contatto con conduttori elettrici etc.;
- Agente materiale → sostanze, mezzi di trasporto etc.;
- Natura e sede della lesione → fratture, ustioni, avvelenamenti etc.

Per studiare gli infortuni si impiegano gli indici di frequenza (proporzione tra il numero dei casi verificatisi in un certo periodo e le ore di lavoro effettuate), e di gravità (giorni perduti per 1000 ore lavorate).

**Malattie professionali** → causa diretta di un evento lavorativo poiché dipendono direttamente dall'ambiente o dall'oggetto di lavoro oppure dalle modalità di svolgimento di un dato compito.

Si distingue:

- Patologia da fatica → connessa alla gravosità del lavoro e a condizioni come temperatura e areazione;
- Malattie da cause fisiche → includono quelle provocate da radiazioni calorifiche, luminose, ultraviolette, ionizzanti, da variazioni di pressione atmosferica, da cause termiche, vibrazioni e rumori;
- Malattie da cause chimiche → possono agire per via generale (intossicazioni), o locale (causticazioni);
- Malattie da polveri;
- Malattie da agenti infettivi e parassitari.

#### Classificazione dei rischi professionali:

Con il termine **pericolo** intendiamo la proprietà intrinseca di un determinato fattore che ha il potenziale di causare danni, mentre con il termine **rischio** indichiamo la probabilità di raggiungimento del livello potenziale di danno nelle condizioni di impiego o di esposizione ad un determinato fattore.

I rischi connessi allo svolgimento di un lavoro sono stati classificati in base a 3 categorie:

**1) Rischi per la sicurezza** → sono i responsabili del potenziale verificarsi degli infortuni; le cause sono spesso dovute alle strutture non sicure (per altezza, volume, rumore, stabilità, numero di uscite in relazione ai lavoratori), alle macchine, agli impianti e alle sostanze pericolose.

**2) Rischi per la salute** → sono responsabili della potenziale compromissione dell'equilibrio biofisico del lavoratore addetto ad operazioni che comportano esposizione a:

- Rischi fisici (1° fattore di rischio) → principalmente legati a rumore, radiazioni, radio frequenze, laser, ultrasuoni e illuminazione;

- Rischi chimici e biologici (2° fattore di rischio) → quelli chimici sono suddivisi in base allo stato fisico, all'origine (naturali o sintetici), alla composizione (organici o inorganici), all'effetto sull'organismo (irritanti, tossici, mutageni, teratogeni etc.), mentre quelli biologici sono connessi con l'esposizione (ingestione, contatto, inalazione) a organismi patogeni;

- Rischi legati alla fatica fisica (3° fattore di rischio) → sono suddivisi in rischi di fatica dinamica (spostamento manuale di carichi, movimenti anomali) e in rischi di fatica statica (posture incongrue obbligate).

**3) Rischi legati all'organizzazione del lavoro** → anche denominati 4° fattore di rischio, costituiscono quelli trasversali legati ad aspetti di progettazione, di organizzazione e di gestione del lavoro (carichi di lavoro, responsabilità etc.); sono psicosociali e organizzativi: isolamento, monotonia, conflittualità, formazione inadeguata, scarsità di informazioni. Di questi rischi è difficile stabilire il grado e l'intensità, così come le conseguenze che possono avere perché sono molto variabili da soggetto a soggetto.

#### La valutazione dei rischi:

Si tratta di una procedura volta a individuare quali sono i pericoli che possono causare un danno alle persone, al fine di considerare se sono state adottate tutte le precauzioni necessarie o se sia possibile fare qualcosa di più per eliminare i pericoli, tenere sotto controllo i rischi e prevenire il danno.

La maggior parte dei modelli proposti condivide queste fasi:

- 1) Identificare i pericoli e i lavoratori esposti al rischio → una volta identificato cosa può causare danno e di quale tipo, occorre identificare le categorie di lavoratori più esposte (donne in gravidanza, disabili, inesperti etc.);
- 2) Valutare il rischio e stabilire la relativa gerarchia → individuare il modo in cui il pericolo può causare danno, la gravità e la frequenza. I rischi devono essere gerarchizzati e disposti in ordine di priorità;
- 3) Decidere le misure e le azioni di prevenzione → nel caso in cui il rischio non si possa eliminare occorre capire come ridurlo;
- 4) Verifica degli interventi attuati;
- 5) Monitoraggio e verifica.

Studi finalizzati ad approfondire le cause degli errori umani hanno analizzato aspetti come la percezione, l'interpretazione, la pianificazione e l'azione. Il modello di riferimento più usato è lo *skill-rule-knowledge* di **Rasmussen** (1982), che propone una classificazione del comportamento umano in 3 diverse tipologie:

- 1) Comportamento basato sulle abilità → l'impegno cognitivo richiesto è molto basso e il ragionamento inconsapevole, poiché l'azione viene svolta quasi automaticamente;
- 2) Comportamento basato sulle regole;
- 3) Comportamento basato sulla conoscenza → è quello che si attua quando si devono risolvere problemi in presenza di situazioni non ordinarie per cui non si hanno delle regole da seguire: richiede un elevato impegno cognitivo.

Sulla base di questo modello sono state individuate **3 tipologie di errore**:

- 1) **Slip** → errore di esecuzione che si verifica a livello di abilità: le azioni vengono eseguite diversamente da come pianificato;
- 2) **Lapse** → errore di esecuzione provocato da un fallimento nella memoria (non è direttamente osservabile);
- 3) **Mistake** → errore non commesso durante l'esecuzione pratica dell'azione: è il piano a non essere valido anche se le azioni sono corrette. Si suddivide in *rule-based mistakes* (errori dovuti alla scelta della regola sbagliata a causa di un'errata percezione della situazione, oppure nel caso di uno sbaglio nell'applicazione di una regola), e in *knowledge-based mistakes* (errori dovuti alla mancanza di conoscenze o alla loro scorretta applicazione).

#### Antecedenti, reazioni e conseguenze dello stress lavorativo:

Lo stress viene definito come risposta o stimolo o processo che risulta dall'interazione tra stimolo e risposta. Se viene considerato come una risposta fisiologica non specifica ad una richiesta posta dall'ambiente esterno, lo si può suddividere in **3 fasi**:

- 1) **Reazione di allarme** → risposta fisiologica immediata a uno stimolo ambientale caratterizzata da un aumento dell'attività del sistema nervoso vegetativo e neuroendocrino, che ha la funzione principale di preparare l'organismo all'azione;
- 2) **La fase di resistenza** → permane una risposta di adattamento alla nuova situazione e il possibile ritorno alla condizione precedente alla fase di allarme, una volta cessata la condizione iniziale che ha attivato la reazione di allarme;
- 3) **La fase dell'esaurimento** → la resistenza non può durare in maniera infinita: se si protrae troppo a lungo o è eccessivamente intensa le energie potrebbero esaurirsi.

Le reazioni di stress non sono in assoluto negative o dannose, ad alcuni livelli possono anzi aumentare la motivazione inducendo al cambiamento: in questo caso parliamo di *eustress* (*stress positivo*); quando invece causa conseguenze negative parliamo di *distress*. Questo approccio tuttavia, è stato criticato per non aver preso in esame l'influenza dei fattori ambientali.

Si può però considerare lo stress come uno stimolo, o meglio un insieme di stimoli stressanti (detti **stressor**) che corrispondono a una serie di condizioni ambientali ed eventi; anche questo approccio però è stato criticato per non aver posto la giusta attenzione alle differenze individuali, in base alle quali un soggetto può reagire molto diversamente da un altro nella medesima circostanza stressante. Si può infine considerare lo stress come un processo che coinvolge l'individuo e il suo rapporto con l'ambiente, e che definisce quindi sia gli stimoli che le risposte.

Lazarus afferma che esistono 2 tipi di valutazione per cui una situazione viene definita stressante: la **valutazione soggettiva** che la persona fa della situazione e che la conduce ad attribuire connotazioni negative allo stimolo considerandolo dannoso, minaccioso o sfidante, e quella che riguarda la **valutazione delle capacità di far fronte a tale condizione**. Perché insorga lo stress la persona deve ritenere la situazione potenzialmente minacciosa ed essa deve essere considerata eccedente le proprie capacità di farvi fronte. Possiamo quindi distinguere nel processo:

**1) Antecedenti** (stimoli/stressor) → eventi che aumentano la probabilità di sentirsi stressati. Sono raggruppati in 3 categorie: fonti di tensione specifiche dell'occupazione, fonti dovute all'organizzazione e fonti personali. Alcuni studiosi hanno distinto tra **stressor di sfida**, i quali impongono richieste che la persona sente di non poter affrontare (pressione temporale, carico di lavoro, particolari richieste), ma che alla fine produrrà risultati positivi, e **stressor ostacolo** (costrizioni, inadeguatezza delle risorse, conflitto e ambiguità di ruolo), percepiti come una minaccia e che avranno un effetto nocivo sulla persona.

Un'altra classificazione (Johnson) enumera come stressor rilevanti le relazioni lavorative, la natura del lavoro (complessità, ambiente fisico es. eccessivo rumore, conflitto, ambiguità di ruolo), sovraccarico, controllo (sui tempi e sul processo), sicurezza, risorse e comunicazione, bilanciamento lavoro-vita, paga e benefici.

**2) Reazioni** → risposte individuali fisiche, psicologiche e comportamentali agli stressor, riconducibili alle seguenti categorie: reazioni emotive, cognitive (difficoltà di concentrazione, di memoria, di apprendimento, di decisione), fisiologiche (abbassamento delle difese immunitarie, gastrite, ipertensione), comportamentali (comportamenti aggressivi).

**3) Conseguenze** → conseguenze individuali delle reazioni, raggruppate in 3 categorie:

-Comparsa di disturbi e insorgenza di malattie → disturbi coronarici e cardiaci, ipertensione, artriti, insonnia, problemi di vista, ulcere, infarti, tumori, vulnerabilità;

-Conseguenze sul piano comportamentale → consumo di alcol e droghe, comportamenti violenti o controproduttivi;

-Conseguenze sul piano psicologico → ansia, depressione, disturbi dell'affettività, isolamento sociale, burnout.

Quando le conseguenze negative sono maggiormente dirette all'organizzazione, sono definiti come **effetti organizzativi**:

-Assenteismo, alto turnover → Moreau e colleghi hanno trovato che le occupazioni con iso-strain, ovvero ad alta tensione con basso sostegno, costituiscono il principale fattore di rischio riguardo ai giorni di assenza. L'esaurimento emotivo predice un susseguente turnover;

-Ridotta produttività → quando la tensione è eccessiva, altrimenti è stimolante;

-Errori e infortuni.

Modelli dello stress lavorativo:

**1) Modello Domanda/Controllo di Karasek (1979):**

Karasek esamina l'interazione tra domanda (impegno richiesto dal lavoro), e controllo (possibilità che l'individuo ha di gestire la domanda, definita *ampiezza decisionale*). All'ampiezza decisionale concorrono la **discrezionalità**, ovvero il grado di ripetitività dei compiti, il livello di abilità e creatività richiesto e la flessibilità, e l'**autonomia**, cioè il livello di controllo dell'individuo sulla

programmazione/organizzazione del lavoro e la possibilità di assumere in autonomia decisioni.

Questo modello consente di individuare **4** possibili **condizioni di lavoro** che si determinano dalla combinazione tra domanda (alta o bassa), e controllo (autonomia decisionale alta o bassa).

L'ampliamento della teoria ad opera di Johnson e Hall ha portato all'introduzione di una terza dimensione, quella del **supporto sociale percepito sul luogo di lavoro** da parte dei propri superiori e colleghi, che rappresenterebbe un moderatore della relazione domanda-controllo: la condizione lavorativa stressante è data da alta domanda lavorativa, basso controllo e basso supporto sociale. Le quattro ipotesi proposte dai due autori sono:

**1) Ipotesi dello stress** → predice che le persone che svolgono lavori ad alto stress percepito (alte richieste combinate con basso controllo), sperimentano livelli più bassi di benessere;

**2) Ipotesi tampone** → prevede che le persone che lavorano in occupazioni con alto livello di controllo, modereranno l'impatto negativo dell'alto stress;

**3) Ipotesi iso-strain** → i risultati più negativi sono probabili tra i lavoratori che rientrano nel gruppo con alte richieste, basso controllo e basso sostegno;

**4) Ipotesi tampone ricavata dal modello di Johnson e Hall** → il sostegno sociale sopra una certa soglia protegge contro l'impatto negativo dell'alto stress percepito.

### **2) Modello del Fit Personal/Ambiente, French, Caplan e Van Harrison:**

Fit = relazione tra persona e ambiente, grado di adattamento del soggetto al suo ambiente lavorativo. Secondo questo modello esistono **2** forme possibili di fit Persona/Ambiente:

-Uno dato tra bisogni e valori della persona e quanto offre l'ambiente di lavoro: bisogni di autonomia, controllo, affiliativi e di supporto sociale sono predittori di soddisfazione lavorativa;

-L'altro si riferisce alla domanda lavorativa (aspettative di ruolo, richieste quantitative/qualitative) e alla capacità della persona di far fronte alla domanda. Lo stress sopraggiunge quando l'ambiente non fornisce ciò che soddisfa i bisogni della persona, e quando le competenze del soggetto non soddisfano la richiesta lavorativa.

Questo modello implica che un cattivo fit tra persona e ambiente non è di per sé fonte di stress, ma solo quando la domanda necessita di essere appagata per ottenere soddisfazione dei propri bisogni perché è stata internalizzata dalla persona, oppure quando le norme e le aspettative di ruolo rappresentano delle linee-guida per il comportamento della persona. È la valutazione soggettiva del cattivo fit con il proprio ambiente a generare stress; l'individuo può reagire a un cattivo fit attivando meccanismi di coping, cercando di intervenire sulle caratteristiche ambientali, cambiando il proprio modo di adattamento o ricorrendo a meccanismi difensivi, ma ciò può anche comportare conseguenze negative fisiche, psicologiche o comportamentali.

### **3) Modello vitaminico di Warr (1987):**

Le persone necessitano di **9 differenti condizioni lavorative tutte ugualmente importanti per mantenere salute psicologica e benessere, equiparabili alle vitamine per il corpo umano:**

1) Opportunità di controllo → poter prendere decisioni proprie;

2) Opportunità di utilizzare le competenze;

3) Attribuzione esterna degli obiettivi;

4) Varietà;

5) Chiarezza nell'ambiente → feedback delle conseguenze delle proprie azioni e chiarezza dei ruoli;

6) Opportunità di contatti interpersonali;

7) Disponibilità di denaro;

8) Sicurezza fisica;

9) Posizione sociale di valore.

**La carenza di uno solo di questi aspetti corrisponde a una carenza di bisogni:** Warr ipotizza che, come al di sotto di un certo livello la carenza di vitamine è dannosa per l'organismo, esse sono dannose anche se presenti in eccesso, per cui questo vale anche per alcuni bisogni come

l'autonomia o il grado di controllo, poiché livelli troppo alti o troppo bassi di autonomia possono essere nocivi dato che implicano maggiori responsabilità e incertezza. Per Warr gli aspetti sopracitati andrebbero considerati separatamente, avendo un effetto isolato sulla salute delle persone che differisce a seconda di quale aspetto è carente.

#### Mediatori e moderatori dello stress:

I **mediatori** spiegano come l'ambiente esercita un effetto sulla salute, *come e perché* una variabile predice o causa un certo effetto.

I **moderatori** invece specificano quando e per chi certi effetti possono verificarsi o meno, *quando e per chi* un predittore è connesso con maggior forza a un effetto.

#### Variabili di moderazione:

-**Supporto sociale** → distinto in supporto di tipo **strutturale**, che considera il grado di isolamento nello svolgimento dei compiti oppure l'ampiezza della struttura sociale (persone che ruotano attorno al lavoratore), e supporto di tipo **funzionale**, che dipende da quello che le altre persone concretamente fanno per chi è esposto alle fonti di stress;

#### **-Controllo;**

-**Differenze individuali** → ha assunto importanza il costrutto di personalità noto come *Nucleo Centrale delle Valutazioni di Sé*, che ingloba quello di autostima, locus of control, self-efficacy e nevroticismo; questo costrutto è considerato un forte predittore dello stress lavorativo.

#### Burnout:

L'uso del termine compare negli anni '70 negli Stati Uniti tra coloro che lavoravano nei servizi sociali e di cura; Freudenberger fu il primo ad usarlo, anche se la sua popolarità la si deve a Cristina Maslach. Agli inizi le ricerche si concentravano sulla relazione tra coloro che fornivano assistenza e chi la riceveva, poi venne esteso ad altre professioni divenendo sempre più chiaro che **il burnout è una conseguenza di un'interazione tra la persona e il proprio contesto di lavoro**.

Viene posta l'attenzione sul grado di accordo o disaccordo tra l'individuo e 6 aspetti dell'ambiente di lavoro: più è elevato il grado di disaccordo più è alta la probabilità che insorga il burnout, il quale diventa mediatore tra fattori organizzativi e conseguenze sia per la salute delle persone che per la stessa organizzazione. Le 6 aree della vita lavorativa antecedenti al burnout sono:

1) **Il carico di lavoro** → generato da una richiesta elevata associata a una difficoltà di recupero delle energie;

2) **Il controllo** → insufficiente sulle risorse necessarie al lavoro;

3) **Il riconoscimento;**

4) **Il supporto** → quando gli individui sentono di aver perso la connessione con gli altri e sono presenti conflitti;

5) **L'equità** → senso di reciproco rispetto, distribuzione del carico di lavoro o della retribuzione;

6) **I valori** → quando vi è contrapposizione tra quelli del soggetto e quelli dell'organizzazione.

Il grado di accordo/disaccordo dipende anche dalle configurazioni specifiche che assumono le diverse aree: es. un individuo può tollerare un sovraccarico di lavoro se giustamente apprezzato o ben pagato.

Il **burnout** nasce come sistematizzazione teorica di una sindrome soggettiva che rappresenta una **conseguenza a stressor cronici di tipo emozionale e interpersonale presenti sul lavoro**. Si tratta quindi di una risposta prolungata allo stress cronico da lavoro e si articola in 3 aspetti:

1) **Esaurimento emotivo;**

2) **Depersonalizzazione** (poi sostituita con **cinismo**, che indica distacco dal lavoro) → è stata identificata come un meccanismo di difesa e di coping;

3) **Senso di inefficacia personale** → componente di autovalutazione del burnout che rappresenta il

sensu di inadeguatezza e incapacità, e sembra evolvere come conseguenza di scarse risorse per il lavoro, mentre esaurimento e cinismo emergono maggiormente da un eccessivo carico di lavoro e da scarso supporto o dalla presenza di conflitti.

Il burnout è stato associato a varie conseguenze per l'organizzazione: assenteismo, turnover, ridotta produttività e ridotta soddisfazione. Va distinto dalla depressione perché questa tende a pervadere vari ambiti della persona, ed è diverso anche se molto simile dall'insoddisfazione.

Alcuni studi supportano che profili di alto engagement (ovvero l'estremo opposto del burnout) si associano a un carico di lavoro sostenibile, a un senso di controllo, ad appropriati riconoscimenti e a un ambiente di lavoro supportivo.

### La violenza nei contesti lavorativi:

L'aggressività nei contesti lavorativi corrisponde a una serie di azioni compiute all'interno o all'esterno dell'organizzazione volte a procurare danni fisici o psicologici ad almeno un lavoratore. Spector e Fox hanno elaborato un modello noto come "*Comportamenti lavorativi controproduttivi*", il quale sostiene che la percezione di condizioni ed eventi lavorativi come fonti di stress induce emozioni negative, che sono alla base dei comportamenti controproduttivi (specifiche azioni con l'intenzione di provocare un danno). Il controllo produce effetti in risposta alle emozioni negative (es. alla rabbia), moderando la risposta emotiva e quindi il comportamento controproduttivo, trasformando la rabbia in un'azione costruttiva oppure dandole sfogo attraverso un atto vandalico.

### Tipologie di comportamenti controproduttivi:

**1) Abuso emotivo** → stabile costruzione di rapporti ostili volti a creare un danno o a controllare la vittima, spesso sfruttando la propria posizione di potere (diffamandola, screditandola, ingannandola). Ciò è dovuto all'interazione tra caratteristiche personali dell'aggressore (es. personalità di tipo A, affettività negativa), la posizione dell'aggressore, la cultura dell'organizzazione (norme, stile di leadership) e le caratteristiche della vittima.

**2) Bullismo e mobbing** → il termine bullismo venne usato da Olweus per indicare i comportamenti intimidatori attuati dai bambini per lo più in ambiente scolastico, verso un loro coetaneo; Leymann per designare i comportamenti distruttivi da parte di un gruppo verso un coetaneo usò il termine mobbing, partendo da quello usato da Lorenz (*mobbing behaviour*) per indicare il comportamento di minaccia di alcuni uccelli nei confronti dei potenziali aggressori del loro nido. Leymann constatò che i comportamenti di bullismo avvenivano anche tra adulti nei contesti lavorativi. Perché si possa parlare di bullismo e mobbing, usati come sinonimi, si devono verificare 5 condizioni:

**a) Azioni negative dirette o indirette:** insulti, maldicenze, pettegolezzi, molestie (avances, telefonate offensive), attacchi al ruolo, mancata comunicazione delle informazioni, carichi di lavoro ingestibili, spostamento senza motivazione;

**b) Regolarità degli atti negativi:** le azioni devono essere intenzionali e reiterate, almeno una volta alla settimana per almeno 6 mesi;

**c) Danno causato alla vittima;**

**d) Autodefinizione di vittima;**

**e) Squilibrio di potere:** in genere la vittima si trova in una posizione di potere inferiore.

Il bullismo/mobbing può assumere diverse forme:

**-Verticale** → si riferisce alla relazione gerarchica tra aggressore e vittima (capo – dipendente) e il caso più comune è l'abuso di potere. Si parla di forma **discendente** quando la violenza è perpetrata da un superiore ma con il concorso consapevole o meno dei colleghi della vittima, oppure **ascendente** quando la violenza è perpetrata dai colleghi o dai subordinati; gli esempi più comuni sono trattenere informazioni necessarie e diffondere false accuse.

**-Orizzontale** → la violenza è perpetrata da uno o più colleghi;

**-Collettivo/organizzativo** → riguarda l'interazione tra lavoratori e vertici dell'organizzazione;

l'organizzazione non si rivolge ai singoli individuali ma alla totalità dei lavoratori al fine di far accettare specifiche condizioni come retribuzioni irrisorie o ritmi sostenuti.

Il **bossing** infine è una forma di violenza psicologica pianificata dai vertici dell'organizzazione come strategia di riduzione del personale: lo scopo è indurre il dipendente ad autoeliminarsi attraverso piani di pre-pensionamento, dimissioni indotte o per creare le premesse per un successivo licenziamento che non sarebbe possibile secondo le norme contrattuali.

**3) Molestie sessuali** → sono state avanzate varie ipotesi sul perché si verificano, tra cui il fatto che venga considerata da alcuni come un *atto naturale*, risultando quindi espressione dell'attrazione tra due persone e della forte motivazione sessuale dell'uomo, oppure come **diversa percezione**, secondo cui gli uomini sarebbero propensi a interpretare qualunque dato di cortesia o di apertura comunicativa di una donna come disponibilità sessuale, come *predisposizione individuale*, quindi riconducibile alle caratteristiche personali dell'aggressore, come *assenza di responsabilità*, dove l'aggressore percepisce che il suo comportamento non verrà punito, e infine come *comportamento aggressivo* per raggiungere i propri obiettivi (es. rabbia verso un capo donna, rabbia per un'ingiustizia subita).

#### Rischi psicosociali:

I rischi lavorativi sono considerati degli antecedenti delle possibili determinanti di alcune condizioni di salute delle persone, elementi in grado di influenzare il verificarsi di alcuni specifici effetti sulla salute e sulla sicurezza. Esistono sul luogo di lavoro condizioni che possono potenzialmente arrecare danno alla salute, definite come potenziali pericoli, i quali si traducono in rischi di entità diversa in relazione al contesto. I pericoli psicosociali rappresentano gli antecedenti che, con livelli di probabilità di rischio differenti a seconda della specificità dei contesti organizzativi e attraverso la mediazione dello stress, generano determinati effetti e conseguenze per la salute dell'individuo. Tra i nuovi rischi sono considerate le forme contrattuali emergenti, l'insicurezza sul posto di lavoro, l'invecchiamento della forza lavoro e l'intensificazione dei compiti, mentre tra quelli già considerati ma ritenuti in espansione vi rientrano la violenza, il mobbing e lo scarso equilibrio vita-lavoro.

Il costrutto di *salute organizzativa* è espresso come quelle condizioni che caratterizzano la presenza e l'evoluzione della salute all'interno di un'organizzazione.

#### Intervento professionale:

Lo scopo della futura ricerca psicologica è la produzione di conoscenza sulla relazione tra soggetti e contesto, dando importanza all'analisi multidimensionale sui grandi temi fino ad ora indagati: ambiente, salute, conoscenza ed equità.