

I MANUALI



Roberta Maeran  
Angelo Boccato

# LAVORO E PSICOLOGIA

LE PERSONE NELLE ORGANIZZAZIONI

Con il contributo di Arrigo Pedon

The logo for Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto (LED), featuring the letters 'LED' in a stylized, cursive font.

Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto

# SOMMARIO

PREMESSA	9
Roberta Maeran - Angelo Boccato	
1. MONDO DEL LAVORO: DALLA SICUREZZA ALLA FLESSIBILITÀ	11
Angelo Boccato	
1.1. I modelli di sviluppo industriale e le loro trasformazioni più significative (p. 12) – 1.2. Crisi economica e mercato del lavoro (p. 13) – 1.3. La disoccupazione (p. 14) – 1.4. La flessibilità (p. 16) – 1.5. L'intelligenza emotiva (p. 17) – 1.6. Riferimenti bibliografici (p. 19)	
2. TEORIE ORGANIZZATIVE: DALL'APPROCCIO NORMATIVO ALL'APPROCCIO DIAGNOSTICO	21
Arrigo Pedon	
2.1. Premessa (p. 21) – 2.2. Teorie ad orientamento normativo (p. 22) – 2.2.1. L'organizzazione scientifica del lavoro (p. 22) – 2.2.2. La corrente della dipartimentalizzazione (p. 24) – 2.2.3. Il tipo ideale di burocrazia (p. 25) – 2.2.4. Il comportamento amministrativo (p. 26) – 2.2.5. L'organizzazione come sistema naturale (p. 28) – 2.3. Teorie ad orientamento diagnostico (p. 32) – 2.3.1. Modelli sistemici (p. 32) – 2.3.2. La teoria delle contingenze (p. 34) – 2.3.3. L'analisi strategica (p. 35) – 2.3.4. L'analisi culturale (p. 37) – 2.4. Riferimenti bibliografici (p. 38)	
3. MOTIVAZIONE E SODDISFAZIONE NEL LAVORO: DALLE TEORIE CLASSICHE AL CAPITALE PSICOLOGICO	43
Roberta Maeran	
3.1. Premessa (p. 43) – 3.2. Definizioni e classificazioni di motivazione (p. 44) – 3.2.1. La teoria di Hull (p. 48) – 3.2.2. La teoria di Skinner (p. 49) – 3.2.3. Bandura: la teoria dell'apprendimento sociale (p. 50) – 3.2.4. Il <i>locus of control</i> di Rotter (p. 52) – 3.2.5. La teoria dell'attribuzione di Weiner (p. 53) – 3.2.6. La gerarchia dei bisogni di Maslow (p. 53) – 3.2.7. La teoria ERG di Alderfer (p. 54) – 3.2.8. La teoria della motivazione alla riuscita di McClelland (p. 54) – 3.2.9. La teoria dei due fattori di Herzberg (p. 55) – 3.2.10. Locke e Latham: il modello del <i>goal setting</i> (p. 56) – 3.2.11. Deci: la valutazione cognitiva (p. 57) – 3.2.12. La teoria	

- dell'equità di Adams (p. 58) – 3.2.13. I modelli della scelta cognitiva (p. 59) – 3.2.14. La teoria di Vroom (p. 59) – 3.2.15. La teoria dell'orientamento al futuro di Raynor (p. 60) – 3.3. La soddisfazione nel lavoro (p. 60) – 3.3.1. Approcci alla soddisfazione (p. 61) – 3.3.2. Metodi di misura della soddisfazione (p. 64) – 3.3.3. Soddisfazione generale e soddisfazione specifica (p. 64) – 3.4. Gli incentivi (p. 65) – 3.4.1. Incentivazioni e tipologie di lavoratori (p. 68) – 3.4.2. Il *profit sharing* (p. 69) – 3.5. Il rapporto uomo-organizzazione (p. 70) – 3.5.1. *Membership* (p. 70) – 3.5.2. *Organizational citizenship* (p. 70) – 3.5.3. *Job involvement* (p. 71) – 3.5.4. *Commitment* organizzativo (p. 71) – 3.5.5. *Work engagement* (p. 72) – 3.5.6. Costrutti affini (p. 73) – 3.5.7. *Empowerment* (p. 74) – 3.5.8. *Job crafting* (p. 75) – 3.6. Psicologia positiva (p. 75) – 3.6.1. Resilienza (p. 76) – 3.6.2. Resilienza e *coping* (p. 79) – 3.7. Il capitale psicologico (p. 80) – 3.7.1. Auto-efficacia (p. 81) – 3.7.2. Speranza (p. 81) – 3.7.3. Ottimismo (p. 82) – 3.8. Riferimenti bibliografici (p. 82)
4. IL PROCESSO DI SOCIALIZZAZIONE AL LAVORO: DALL'INGRESSO ALLA PIANIFICAZIONE DELLE RISORSE UMANE 95  
 Roberta Maeran  
 4.1. Premessa (p. 95) – 4.2. Alcune definizioni (p. 96) – 4.3. Socializzazione organizzativa: una tassonomia (p. 100) – 4.4. La socializzazione al lavoro in una prospettiva più ampia (p. 103) – 4.5. Socializzazione anticipata (p. 104) – 4.5.1. Il ruolo della scuola (p. 105) – 4.5.2. L'ingresso nell'ambiente di lavoro (p. 106) – 4.6. L'iter professionale (p. 108) – 4.7. Definizioni e teorie (p. 109) – 4.8. Pianificazione delle risorse umane e tappe della carriera (p. 112) – 4.8.1. Pianificazione del personale (p. 113) – 4.8.2. Pianificazione della crescita e dello sviluppo (p. 115) – 4.8.3. Pianificazione rivolta alla stabilizzazione e conclusione del rapporto di lavoro (p. 116) – 4.9. Conclusioni (p. 119) – 4.10. Riferimenti bibliografici (p. 120)
5. L'OUTPLACEMENT: DALLA PERDITA DEL LAVORO AL RICOLLOCAMENTO PROFESSIONALE 129  
 Angelo Boccato  
 5.1. Il percorso di *outplacement* (p. 131) – 5.2. I modelli di consulenza (p. 133) – 5.3. Il patto d'aula (p. 135) – 5.4. Riferimenti bibliografici (p. 151)
6. CULTURA E CLIMA NELLE ORGANIZZAZIONI: DALLE DEFINIZIONI AI MODELLI 155  
 Roberta Maeran  
 6.1. Premessa (p. 155) – 6.2. La cultura organizzativa: funzioni e ruoli (p. 156) – 6.3. Il clima organizzativo (p. 158) – 6.4. Definizioni e approcci (p. 159) – 6.5. Strutture organizzative, clima e soddisfazione (p. 161) – 6.6. Climi psicologici, teorie cognitive e interazionismo (p. 165) – 6.7. Climi e cultura organizzativa (p. 167) – 6.8. Clima organizzativo e comunicazione (p. 169) – 6.9. Riferimenti bibliografici (p. 171)

7. IL DISAGIO NELLE ORGANIZZAZIONI: DALLA FATICA AL MOBBING 177  
Roberta Maeran  
7.1. Premessa (p. 177) – 7.2. La fatica (p. 177) – 7.3. L’alienazione (p. 180) – 7.4. L’anomia (p. 182) – 7.5. Lo stress (p. 183) – 7.5.1. Reazioni allo stress (p. 186) – 7.5.2. Stress lavorativo e modelli interpretativi (p. 186) – 7.5.3. Stress e figure professionali (p. 189) – 7.5.4. Stress e tecnologie informatiche (p. 191) – 7.6. La sindrome del *burnout* (p. 192) – 7.6.1. *Burnout*: alcune definizioni (p. 193) – 7.7. Il *mobbing* (p. 195) – 7.7.1. Alcune definizioni (p. 196) – 7.7.2. Il mobizzato, il *mobber*, gli spettatori (p. 197) – 7.7.3. Il modello di Leymann (p. 198) – 7.8. Riferimenti bibliografici (p. 199)
8. VITA LAVORATIVA ED EXTRALAVORATIVA: DAL WORKAHOLISM 205  
AL WORK LIFE BALANCE  
Roberta Maeran  
8.1. Le nuove dipendenze: il *workaholism* (p. 205) – 8.1.1. Il *workaholism* come processo (p. 207) – 8.1.2. Antecedenti del *workaholism* (p. 208) – 8.1.3. Effetti del *workaholism* (p. 209) – 8.1.4. Alcuni miti da sfatare (p. 210) – 8.2. *Work life balance* (p. 211) – 8.2.1. Il *work life balance* nella letteratura organizzativa (p. 212) – 8.2.2. I modelli tradizionali (p. 213) – 8.2.3. L’*instrumental model* (p. 217) – 8.2.4. Dalla prospettiva dell’equilibrio a quella dell’integrazione (p. 218) – 8.2.5. Iniziative di conciliazione (p. 220) – 8.2.6. Soluzioni informali (p. 221) – 8.3. Riferimenti bibliografici (p. 222)

## PREMESSA

Nelle diverse epoche storiche possiamo rilevare differenti valutazioni, significati e atteggiamenti attribuiti al lavoro, espressione di modelli e valori culturali propri dell'ambiente in cui la persona vive.

La società di oggi è in continua evoluzione, profonde sono le trasformazioni dell'economia, dell'organizzazione e della tecnologia. Uno dei più grandi cambiamenti degli ultimi anni riguarda proprio il lavoro. Se l'operaio di massa può essere considerato l'emblema della società industriale e del modello tayloristico della divisione del lavoro, il *knowledge worker* rappresenta il lavoratore dell'organizzazione post-burocratica. In particolare, le trasformazioni introdotte nelle organizzazioni dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione stanno profondamente modificando proprio la struttura molecolare del lavoro. Possiamo, quindi, osservare cambiamenti che mettono in discussione lo stesso concetto di lavoro, come debba essere misurato e valutato, come debba essere organizzato e remunerato.

Pertanto, la gestione delle risorse umane richiede alle organizzazioni aziendali una conoscenza sempre più precisa delle dinamiche che caratterizzano il nuovo rapporto uomo-lavoro e uomo-lavoro-organizzazione per incidere positivamente sul coinvolgimento delle persone e, di conseguenza, determinare una maggiore efficacia produttiva.

Il lavoro rappresenta sempre più uno degli spazi vitali affinché la persona possa esprimere se stessa, le proprie potenzialità e capacità ma, non necessariamente, è il più importante. Le energie che attualmente i lavoratori vi investono sembra possano essere, per una migliore qualità della vita, ridistribuite in altre sfere esistenziali: dall'etica del lavoro a favore di altre etiche liberatorie proprie del *loisir*.

Il volume vuole fornire una prima griglia di lettura delle principali tematiche che definiscono gli interventi della psicologia nel mondo del lavoro descrivendone i costrutti e le metodologie di base con l'obiettivo di stimolare l'interesse del lettore ad approfondirli con bibliografie specifiche.

In queste pagine si è cercato di delineare proprio il rapporto tra uomo-lavoro-organizzazione, evidenziando come l'organizzazione, non più ridut-

tivamente considerata come un aggregato di uomini e tecnologie, si definisce e caratterizza mediante l'interazione con l'ambiente in cui è inserita e con i sistemi che la costituiscono. I lavoratori, pertanto, non possono più essere definiti come dei semplici tasselli di un puzzle e la stessa organizzazione si caratterizza sempre più come un sistema di relazioni simboliche e di significati condivisi, che si costruiscono attraverso una serie di processi di interazione.

Se il lavoro sta cambiando, cambia anche il tipo di rapporto o, meglio, il contratto psicologico che l'individuo instaura con l'organizzazione. L'introduzione delle nuove tecnologie e di forme di lavoro flessibile porta ad evidenziare maggiormente l'importanza del fattore umano che diviene sempre più una risorsa, nonché l'elemento critico di successo per le organizzazioni.

Dobbiamo però tener conto anche dei cambiamenti nella forza lavoro: la diversità che caratterizza le nuove risorse umane (caratteristiche demografiche, ad esempio, in termini di genere, di provenienza, di formazione e di cultura lavorativa) comporta trasformazioni ed opportunità sia per gli individui che per le organizzazioni stesse.

Il testo si articola in otto capitoli: dalle teorie classiche ai più recenti approcci e metodologie di intervento presenti nel mondo del lavoro.

Proprio per il taglio dato al lavoro, il testo si rivolge sia a chi si sta formando in questo settore (studenti dei corsi di psicologia del lavoro e delle organizzazioni) sia a quanti, pur con profili professionali non psicologici, operano nell'ambito della gestione delle risorse umane.

*Roberta Maeran - Angelo Boccato*

1.

## MONDO DEL LAVORO

Dalla sicurezza alla flessibilità

*Angelo Boccato*

Fotografare l'attuale stato del mercato del lavoro, in Italia e all'estero, crea subito due difficoltà: una di ordine semantico, l'altra di ordine metodologico. La prima riguarda proprio la definizione di «mercato del lavoro» che, dal punto di vista sociologico, sembra insufficiente a rappresentare il complesso ambito attinente alle risorse umane riducendolo ad un meccanismo di domanda/offerta che, come sostiene spiritosamente l'economista statunitense Robert Solow (Premio Nobel nel 1987), può andare bene per il «commercio dei carciofi» ma non quando coinvolge argomenti più complessi come la realizzazione personale degli individui (Solow, 1994). La seconda difficoltà è dovuta al fatto che, in un periodo di rapidi mutamenti sociali, antropologici, finanziari e tecnologici come quello che stiamo vivendo, analizzare in maniera incontrovertibile questo «mercato» (definizione che continueremo ad usare per pura semplificazione) equivale ad analizzare l'alta moda, soggetta a cambiamenti stagionali a volte anche radicali. Il paragone può sembrare eccessivo ma mai come in questo periodo, infatti, temi quali professioni, occupazione, disoccupazione, flessibilità, precarietà hanno assunto una dimensione relativa nel tempo e nello spazio. Quello che fino a ieri poteva sembrare un lavoro «sicuro», domani potrebbe diventare ad alto rischio. Quello che poteva sembrare un settore promettente, domani potrebbe trasformarsi in una «bolla» pronta a scoppiare. Quelle che potevano essere considerate competenze imprescindibili per avviare una luminosa carriera, domani potrebbero non essere più sufficienti, neppure per una mansione poco specializzata. Per approfondire tale tematica partiamo da un breve *excursus* storico per poi passare ad alcune riflessioni sulle contraddizioni odierne e, quindi, provare a prevedere quello che dovrebbe attenderci in un prossimo futuro.

### 1.1. I MODELLI DI SVILUPPO INDUSTRIALE E LE LORO TRASFORMAZIONI PIÙ SIGNIFICATIVE

L'idea di introdurre un metodo nell'organizzazione del lavoro (o organizzazione scientifica del lavoro) fu di Frederick Taylor, un ingegnere americano che, a cavallo fra '800 e '900, si dedicò al miglioramento dell'efficacia produttiva nelle fabbriche: il cosiddetto *taylorismo*.

Questo sistema fu disumanizzante per i lavoratori, limitando la loro autonomia e alienandoli in compiti meccanici e ripetitivi.

Estensione del taylorismo fu il *fordismo*, con l'introduzione nelle fabbriche della catena di montaggio applicata dall'industriale statunitense Henry Ford per la produzione di automobili a partire dal 1913: l'ulteriore segmentazione e parcellizzazione dei compiti finì con il trasformare gli esseri umani in semplici parti di un complesso ingranaggio (come da parodia realizzata dal grande attore comico Charlie Chaplin nel film del 1936: *Tempi moderni*).

Il metodo che seguì si deve alla allora maggiore società automobilistica del Giappone: la Toyota (con sede nell'omonima città). Capovolgendo lo schema organizzativo precedente, nel caso del cosiddetto *sistema Toyota* non si avviava la produzione se prima non arrivavano dagli uffici commerciali gli ordinativi necessari: un modello di sviluppo industriale denominato *just in time* (traduzione dall'inglese: «appena in tempo»). Questa organizzazione del lavoro favoriva la responsabilizzazione e la partecipazione attiva di tutti i lavoratori, impegnati a controllare diversi aspetti del processo di produzione e a prendere autonomamente le decisioni.

Dalla fase definita dell'organizzazione scientifica del lavoro si è passati ad approcci più legati ad una prospettiva sociale e relazionale, analizzando il rapporto fra l'individuo e le organizzazioni in una sua dimensione più umana (ad opera di autori quali Argyris, McClelland, Maslow, Likert). Questi approcci alla materia hanno permesso di mettere in luce come, in sede di produzione e lavoro, sia di fondamentale importanza il repertorio non solo cognitivo ma anche emotivo dell'individuo (Bagnasco *et al.*, 2012).

Con il passare del tempo gli addetti alla produzione e distribuzione dei beni materiali sono diminuiti, mentre parallelamente si è assistito all'espansione del settore dei servizi alle imprese, considerato come un ambito occupazionale più moderno e qualificato con una professionalità richiesta molto elevata e ben remunerata. Ma è proprio in questo settore che sono presenti delle contraddizioni: accanto ad attività specializzate esistono occupazioni dequalificate e sottopagate. Oggi assistiamo ad una stabilità limitata nel tempo; spesso il compenso non è proporzionato al titolo di studio o

alle competenze, diminuiscono le possibilità di carriera, così pure le tutele del lavoratore (Benevene - Callea, 2010). Per rispondere a tali richieste di flessibilità, è necessario acquisire nuove competenze trasversali, sapersi adattare rapidamente alle nuove situazioni, tanto che cercare un lavoro può considerarsi «un lavoro» (Batini - Del Sarto - Perchiazzi, 2007).

La precarietà di vita può essere considerata un nuovo disagio che colpisce i lavoratori atipici delusi, sfiduciati e senza progettualità né a livello professionale né personale (Callea, 2011).

Tornando alla definizione di «mercato del lavoro» dovremmo dire che sarebbe più corretto parlare di «mercati del lavoro» (al plurale) in quanto la domanda e l'offerta in quest'ambito sono caratterizzate da quello che sociologi ed economisti definiscono «Dualismo», ovvero la disparità di trattamento fra lavoratori cosiddetti «garantiti» e lavoratori cosiddetti «precari». A partire dagli anni '90 del secolo scorso la necessità di una sempre maggiore *flessibilità* ha cambiato le tutele legislative e contrattuali di una parte dei lavoratori (garantite, invece, ad altri), esponendoli ai rischi di occupazioni instabili con la costante diffusione di quelli che vengono definiti lavori *atipici*. Con il risultato che le imprese che soddisfano una domanda relativamente stabile e possono pagare salari più alti ricorrono alle *quote forti* dei lavoratori, mentre le imprese che operano in settori più instabili (e quindi richiedono maggiore flessibilità) offrono salari più bassi e ricorrono alle *quote deboli* (donne, giovani, anziani).



## 2.

### TEORIE ORGANIZZATIVE

Dall'approccio normativo all'approccio diagnostico

*Arrigo Pedon*

#### 2.1. PREMESSA

In questo capitolo affronteremo lo studio degli approcci teorici alle organizzazioni seguendo lo schema proposto da Lévy-Leboyer e Sperandio nel loro *Trattato di psicologia del lavoro*. Questi autori suddividono le teorie organizzative in due grandi gruppi: *Teorie ad orientamento normativo* e *Teorie ad orientamento diagnostico*, al cui interno sono contenuti altri approcci teorici, come indicato nella *Tabella 2.1*.

*Tabella 2.1. – Schema delle teorie organizzative.*

<i>Teorie ad orientamento normativo</i>	Teorie classiche o razionali	L'organizzazione scientifica del lavoro (Taylor) La corrente della dipartimentalizzazione (Fayol) Il tipo ideale di burocrazia (Weber) Il comportamento amministrativo (Simon)
	Teorie come sistema naturale	L'organizzazione come sistema naturale Teorie delle relazioni umane Teorie delle neo-relazioni umane
<i>Teorie ad orientamento diagnostico</i>		Modelli sistemici La teoria delle contingenze L'analisi strategica L'analisi culturale

## 2.2. TEORIE AD ORIENTAMENTO NORMATIVO

Sono quelle teorie che sottolineano gli aspetti normativi delle organizzazioni. Tutte le organizzazioni sono considerate entità che, per raggiungere determinati scopi, devono procedere mediante l'osservanza di particolari norme. Quindi, i fini dell'organizzazione sono specificati in modo chiaro; servono da guida nel decidere come la struttura organizzativa stessa deve essere disegnata, quali compiti devono essere svolti, quali persone devono essere assunte e come le risorse devono essere distribuite tra i partecipanti.

In questa prospettiva si possono far rientrare le seguenti linee di pensiero:

- A) Le teorie classiche (o razionali) che comprendono l'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor, la corrente della dipartimentalizzazione di Fayol, la teoria della burocrazia di Weber e l'analisi di Simon del comportamento amministrativo.
- B) Le teorie organizzative come sistema naturale che comprendono le relazioni umane e le teorie delle neo-relazioni umane.

### A) TEORIE CLASSICHE O RAZIONALI

#### 2.2.1. *L'organizzazione scientifica del lavoro*

*L'organizzazione scientifica del lavoro* (OSL) trova il suo inizio nell'opera di Frederick W. Taylor e nei successivi sviluppi dovuti ai contributi di Frank e Lillian Gilbreth. Taylor riteneva che fosse possibile analizzare in modo scientifico le azioni compiute dai singoli lavoratori per scoprire le procedure in grado di consentire il massimo rendimento con il minimo sforzo.

Secondo Taylor, i metodi di lavoro seguiti dagli operai non erano adeguati al raggiungimento di un soddisfacente livello di produttività e costituivano spesso uno spreco di energie. Era quindi necessaria un'analisi del lavoro che individuasse la sequenza dei movimenti comportante il massimo rendimento con il minimo sforzo; solo così sarebbe stato possibile determinare un unico ciclo di operazioni capace di dare risultati ottimali. L'operaio doveva però essere addestrato a sviluppare le abilità manuali necessarie per ottenere il rendimento previsto.

In questo modo Taylor introduceva il sistema del *task management*, in base al quale ogni lavoratore doveva eseguire un compito ben definito in un determinato tempo, dopo aver ricevuto ogni possibile informazione,

agevolazione e aiuto per l'espletamento della sua mansione. In tale sistema, la direzione doveva conoscere ogni dettaglio del lavoro, mentre al lavoratore spettava il compito di eseguire ciò che gli veniva richiesto, senza concedere spazio ad alcuna iniziativa. In questa logica, il lavoratore veniva considerato alla stregua di una macchina, che tanto più produce nell'unità di tempo quanto più viene usata per un compito semplice e ripetitivo.

Un altro aspetto fondamentale dell'impostazione tayloristica riguarda la motivazione dei dipendenti. Date le premesse teoriche sulla natura umana del lavoratore, secondo cui l'atteggiamento dell'operaio è quello di evitare la fatica, di prendersela con comodo, di difendersi di fronte alle richieste di ridurre al massimo i tempi di esecuzione, Taylor proponeva di incentivare i contributi economici in modo da motivare il lavoratore a produrre sempre di più (retribuzione incentiva a cottimo).

Un terzo aspetto dell'organizzazione scientifica del lavoro riguarda l'unificazione dei sistemi gerarchici di comando, che devono essere impostati sullo stile di comando militare perché questo si dimostra lo strumento migliore per strutturare l'organizzazione in modo da preservare i comuni interessi di dirigenti e operai.

La diffusione dell'organizzazione scientifica del lavoro scatenò reazioni violente fin dall'inizio. A questo proposito, è da menzionare l'istituzione nel 1911 della Commissione Speciale della Camera dei Deputati degli Stati Uniti, presieduta da Robert F. Hoxie, chiamata a valutare il sistema di organizzazione industriale di Taylor.

L'inchiesta Hoxie esaminò trentacinque stabilimenti rilevando le carenze legate alla costruzione concettuale dell'organizzazione scientifica del lavoro. Gli aspetti sociali costituiscono la parte più importante del rapporto e delle conclusioni di Hoxie, in cui si sottolineava come si andassero svuotando le conoscenze e le capacità professionali tradizionali del lavoro operaio. I limiti del taylorismo erano legati soprattutto agli effetti negativi della specializzazione, della standardizzazione e del cottimo sulla salute psicofisica del lavoratore. L'exasperante applicazione della specializzazione produceva fenomeni di auto-estraniazione e di sfruttamento delle forze fisiche degli operai, anche a causa della concezione riduttiva del taylorismo sulla struttura motivazionale del lavoratore esecutivo. L'accentuata standardizzazione dei metodi di lavoro, sostenuta dalla formula *one best way*, secondo la quale esisteva un solo modo appropriato per compiere una operazione, e trasferita poi anche al lavoro di ufficio, ampliava gli effetti negativi della specializzazione spinta, negando qualsiasi esigenza di variabilità del comportamento umano.



## B) TEORIE ORGANIZZATIVE COME SISTEMA NATURALE

### 2.2.5. *L'organizzazione come sistema naturale*

Questa prospettiva si sviluppò soprattutto dalle reazioni critiche alle inadeguatezze del modello del sistema razionale. Invece di concepire le organizzazioni come collettività costruite per raggiungere determinati obiettivi, i sostenitori del sistema naturale affermano che le organizzazioni sono in primo luogo e più di ogni altra cosa delle collettività, dei gruppi sociali che cercano di adattarsi e di sopravvivere nelle varie situazioni in cui si trovano. Perciò sono – come scrive Scott (1994, p. 78) – dei «sistemi polimorfi, che non possono dedicare tutte le proprie energie e risorse al raggiungimento di particolari obiettivi, ma devono prestare attenzione anche al mantenimento del sistema stesso».

A differenza dei teorici delle organizzazioni come sistema razionale, i teorici del sistema naturale evidenziano nelle organizzazioni ciò che viene fatto; in altre parole, sottolineano l'azione e non la decisione, l'impegno e la motivazione piuttosto che le decisioni di scelta. Danno maggiore importanza al comportamento dei membri della organizzazione che non alla formalizzazione delle organizzazioni.

Si sottolinea la rilevanza della struttura informale delle organizzazioni, dei comportamenti dei singoli soggetti.

All'interno della concezione delle organizzazioni come sistema naturale, vi è un certo numero di approcci diversi: l'approccio di Mayo e la scuola delle relazioni umane, la scuola delle neo-relazioni umane e altri approcci di stampo più sociologico.

#### 2.2.5.1. Le relazioni umane

Le origini della scuola delle relazioni umane vengono unanimemente ricondotte alle ricerche sperimentali svolte presso le officine di Hawthorne della Western Electric Company, dirette da Elton Mayo.

Tali officine, presso le quali si svolse l'intero ciclo delle indagini, producevano apparecchi telefonici, forniture per centrali telefoniche, bobine di induzione, fili telefonici, cavi piombati, ecc. Per la varietà delle produzioni e per la dimensione degli stabilimenti, ad Hawthorne trovava impiego una manodopera dalle specializzazioni più diverse. Gli esperimenti, che iniziarono alla fine del 1925, coprono l'arco di tempo di una decina d'anni. Avevano lo scopo di verificare l'esistenza di una correlazione tra l'intensità della illuminazione nei vari reparti e il rendimento dei lavoratori. Questi

esperimenti, condotti al Massachusetts Institute of Technology, pur avendo carattere preliminare rispetto a quello che era il corpo maggiore degli studi Hawthorne, rivestirono grande importanza in quanto crearono le premesse per le ricerche successive.

La rilevazione dei dati venne fatta in numerosi reparti in cui lavoravano gruppi di operaie addette all'avvolgimento della bobine elettriche, al montaggio di relè e al controllo di parti di piccole dimensioni. I primi risultati non rispecchiarono le previsioni: l'aumento della illuminazione non risultò direttamente correlato con la produttività. Infatti, nello stesso reparto sia il gruppo di controllo, operante in condizioni di luce costante, sia il gruppo sperimentale, soggetto a una crescente intensità luminosa, registrarono aumenti di produttività notevoli e identici. Diminuendo nuovamente il grado di illuminazione, la produttività continuò a salire a ritmo costante. Così, al termine della prima serie di ricerche, risultò che, entro limiti amplissimi, l'illuminazione, come caratteristica fisica dell'ambiente di lavoro, non aveva alcun effetto prevedibile sulla produttività dell'operaio.

Furono portati avanti altri esperimenti. Ad esempio, a sei operaie, che costituivano il gruppo sperimentale, con successivi cambiamenti furono variate le paghe, le pause, le ferie, gli orari. Durante gli esperimenti, le operaie furono consultate sui cambiamenti da introdurre. Ma il miglioramento delle condizioni di partenza, che aveva prodotto un notevole incremento di produttività, non era giustificabile esclusivamente attraverso il mutamento delle variabili sotto controllo. Successivamente, le variabili furono ricondotte ai livelli precedenti, ma il rendimento continuò ad aumentare. Tali risultati confermarono che la produttività cresceva in modo quasi indipendente dalle variabili oggetto di analisi. Fu così che Mayo attribuì l'incremento della produttività alla libera e spontanea collaborazione dei lavoratori, alla partecipazione dei componenti del gruppo alle decisioni sulle condizioni dell'esperimento, e all'allentamento della supervisione gerarchica. Era avvenuto che sei individui avevano creato un gruppo, traendo dalle loro interazioni una spinta al lavoro. Con il termine *effetto Hawthorne* oggi si indica proprio il fenomeno per cui i lavoratori, invitati a cimentarsi in una nuova esperienza stimolante, lavorano con maggiore entusiasmo e rendono di più. Sono in sostanza i cambiamenti, positivi o negativi, che favoriscono una maggiore efficienza, in quanto spezzano la vita di routine.



3.

## MOTIVAZIONE E SODDISFAZIONE NEL LAVORO

Dalle teorie classiche al capitale psicologico

*Roberta Maeran*

### 3.1. PREMESSA

Il tema della motivazione e soddisfazione in ambito lavorativo ha costituito, sin dagli inizi del XX secolo, un argomento di grande interesse nelle pubblicazioni di psicologia del lavoro. Nessun'altra tematica è stata oggetto di tanti studi e ricerche, né ha ricevuto la stessa attenzione nella letteratura di settore.

La complessità che caratterizza le organizzazioni rende quest'ambito di studio di rilevante attualità; sempre più si avverte la necessità di nuovi schemi interpretativi in grado di superare il riduzionismo dei modelli precedenti e di considerare la motivazione e la soddisfazione nel lavoro come fenomeni multideterminati. Il rapporto uomo-lavoro non può essere analizzato solo focalizzando l'attenzione sullo scambio *energia-fatica-ricompensa*, poiché il lavoro rappresenta un mezzo per la crescita personale e un'opportunità di espressione delle persone nell'ambiente che le circonda.

La motivazione al lavoro ha stimolato lo sviluppo di numerose teorie aventi ognuna implicazioni diverse nella creazione di condizioni di lavoro capaci di aumentare sia la produttività che la soddisfazione. Ripercorrendone l'evoluzione storica all'interno delle organizzazioni produttive possiamo notare come, inizialmente, siano stati sviluppati approcci e tecniche di intervento che puntavano a rinforzare i comportamenti lavorativi ritenuti positivi (ad esempio, l'organizzazione scientifica del lavoro premiava l'alta produttività con incentivi economici). In seguito, le teorie motivazionali centrate sul contenuto hanno permesso di identificare da un lato i *biso-*

gni dell'individuo, che devono essere soddisfatti in modo da incrementare l'impegno e il rendimento della persona ed evitare la frustrazione e l'alienazione, dall'altro, le *caratteristiche lavorative*, che possono svolgere un ruolo strumentale nel migliorare il legame tra soggetto e lavoro (Herzberg *et al.*, 1959).

La scoperta di fattori sia interni che esterni capaci di attivare le energie dell'individuo ha creato, secondo Chmiel (1998), una sorta di *impasse* conoscitivo, non molto dissimile da quello verificatosi con la concezione di uomo economico. Vi sarebbe, cioè, il tentativo di identificare una teoria motivazionale valida in tutte le situazioni; in questo modo, però, si può cadere nell'errore di semplificare eccessivamente la realtà lavorativa con il rischio di sovrastimare le somiglianze tra i lavoratori (tutti avrebbero gli stessi bisogni, ad esempio, di autorealizzazione o di stima), invece di analizzare le cause delle differenze individuali.

La strategicità della motivazione al lavoro è diventata un tema fondamentale per le imprese in particolare quando, dopo gli anni '70, l'influenza e l'importanza sempre maggiore della competizione economica, sociale e tecnologica costrinse le organizzazioni a incrementare l'uso razionale ed efficace di tutte le risorse disponibili. La risorsa umana venne così ad assumere il ruolo di fattore critico di successo per lo sviluppo e la crescita organizzativa di lungo periodo.

### 3.2. DEFINIZIONI E CLASSIFICAZIONI DI MOTIVAZIONE

La motivazione può considerarsi una delle determinanti fondamentali del comportamento umano in quanto riguarda le cause, l'intensità, la durata e la direzione del comportamento della persona. Il termine *motivazione* viene, in genere, utilizzato per indicare il processo mediante il quale si produce il comportamento, ma si riferisce anche ad una importante dinamica comportamentale in quanto riflette quello che per una persona è attraente. È un processo collegato sia alla categoria di risultati che la persona vuole raggiungere o evitare, sia alle specifiche azioni necessarie per ottenerli.

Con il termine *motivo*, invece, viene definita la preferenza sistematica per una categoria di risultati (Vroom, 1964), mentre il termine *bisogno* caratterizza un aspetto di tale processo. Cummings e Schwab (1973), più che definire tali concetti, hanno centrato la loro ricerca su: che cosa colpisce l'attenzione di una persona e in che modo la persona è attivata; come la motivazione è incanalata nella performance di un compito e, infine, co-

me il comportamento possa rimanere motivato quando un bisogno è stato soddisfatto o un goal è stato ottenuto. Per Lawler III (1973), inoltre, una soddisfacente teoria della motivazione insieme a questi tre punti dovrebbe prendere in considerazione le categorie di risultati che riscuotono le preferenze degli individui. Se una persona ritiene importante avere il riconoscimento da parte degli altri, cercherà di ottenere un range di *mark* (segni) di riconoscimento sia verbali che non verbali, sia materiali che immateriali. Questi segni o segnali di riconoscimento da parte degli altri sono indicati come risultati o ricompense.

Dato che possiamo affermare che tutti i comportamenti sono motivati, cioè presuppongono un motivo che spinge all'azione e perseguono un fine, in ogni comportamento è necessario distinguere il bisogno (ad esempio, la fame) dal modo o meccanismo mediante il quale il bisogno agisce e l'organismo persegue la soddisfazione (ad esempio, la ricerca del cibo). La canalizzazione dell'energia propria del bisogno verso determinati oggetti o obiettivi e il particolare modo o meccanismo attraverso il quale il bisogno opera, sono influenzati dal processo di apprendimento e dai modelli propri della cultura alla quale il soggetto appartiene. Pertanto, i modelli di valore accettati dalla maggioranza vengono ritenuti validi più per forza, potremmo dire plebiscitaria, che non per verifica. Così, ad esempio, il successo economico, il riconoscimento sociale, il raggiungimento delle soddisfazioni materiali risultano motivazioni dominanti in un contesto sociale come quello europeo. Questa forte pressione sociale esterna può, paradossalmente, portare gli individui a richiedere quello che in realtà non desiderano, oppure ad individui che non sapendo quello che vogliono tendono spesso a responsabilizzare e colpevolizzare il contesto esterno di tale loro insoddisfazione. Le conseguenze di questo stato di cose si ripercuotono in azienda, dato che l'individuo porta con sé, sul luogo di lavoro, i problemi, gli atteggiamenti e le esigenze che ha nel mondo esterno e che diventano di fatto problemi e atteggiamenti con i quali l'organizzazione deve confrontarsi, cioè dare risposta ad esigenze che nascono al di fuori del contesto lavorativo e che non sono solo esigenze di natura economica ma sempre di più espressione dei bisogni sociali che caratterizzano la nostra epoca.



4.

## IL PROCESSO DI SOCIALIZZAZIONE AL LAVORO

Dall'ingresso alla pianificazione delle risorse umane

*Roberta Maeran*

### 4.1. PREMESSA

Affrontare l'analisi del processo di socializzazione al lavoro significa (Novara - Sarchielli, 1996, p. 214) individuare un filo conduttore nel modo in cui le persone partecipano alla costruzione del loro itinerario sociale nel mondo lavorativo. Inizialmente, studiosi come Leplat e Cuny (1977) hanno posto la loro attenzione

sulle caratteristiche dei soggetti utilizzando il patrimonio concettuale e gli strumenti della psicologia differenziale in quanto essi rappresentano un importante insieme di variabili che contribuisce a definire l'ambiente di lavoro alla stessa stregua dell'organizzazione, della tecnologia, della produzione e dell'ambiente fisico. (Leplat - Cuny, 1977, in Novara - Sarchielli, 1996, p. 214)

La socializzazione, definita come «un processo di acquisizione di conoscenze, atteggiamenti, capacità, valori e motivazioni necessarie per divenire membro a pieno titolo di una organizzazione lavorativa» (Sarchielli, 1978, p. 46), è studiata ricorrendo a due modelli concettuali che si differenziano sia per il diverso ruolo attribuito al soggetto che «si socializza» sia per il carattere di maggiore o minore predeterminazione dell'intero processo di socializzazione.

Il primo modello si caratterizza per una forte predeterminazione del processo e per la scarsa possibilità da parte del soggetto di influenzarlo. A tale modello possiamo ricondurre gli studi che si rifanno alle teorie dei

ruoli (Merton, 1957)<sup>1</sup> e alla teoria dell'identificazione (Bandura, 1969)<sup>2</sup>. In quest'ottica, la socializzazione diviene una forza conservativa che si propone l'obiettivo di mantenere stabile la struttura sociale, indipendentemente dal turnover degli individui. Il secondo modello valorizza, invece, il ruolo attivo del soggetto che si socializza. Si ritiene che la persona sia capace di determinare il corso del processo che risulta più flessibile, dinamico e sensibile alle diverse circostanze concrete che facilitano l'interazione e lo scambio tra socializzando e chi socializza. Tale modello riprende l'interazionismo simbolico, le teorie dello scambio e dell'aspettativa. L'esito del processo di socializzazione è rappresentato dall'acquisizione delle strategie per fronteggiare le diverse situazioni sociali esercitando su queste un controllo attivo ed efficace.

#### 4.2. ALCUNE DEFINIZIONI

Per indagare il processo di socializzazione è necessario chiarire cosa intendiamo quando utilizziamo tale concetto. Si possono, infatti, distinguere due definizioni di socializzazione, una generale e una più specifica; la prima considera la socializzazione come il processo nel corso del quale un essere umano, con le sue disposizioni biologiche e psicologiche, diviene una persona socialmente competente, acquisisce le abilità e le capacità per agire nella società più ampia. La seconda, in senso più specifico, riguarda l'acquisizione di ruoli, opinioni, valori, abilità e pattern di comportamento necessari per partecipare con successo a un particolare sistema sociale (ad esempio, quello lavorativo). È necessario, inoltre, ma non facile da realizzare, distinguere tra socializzazione ed educazione: la socializzazione è un concetto intrapersonale, mentre l'educazione consiste nel comportamento mediante il quale si cerca di influenzare lo sviluppo del carattere di un'altra persona.

È stata anche stabilita una relazione tra il processo di socializzazione al lavoro e altre aree della vita come le relazioni con la famiglia e il tempo libero. Pertanto, studiare il processo di socializzazione significa prendere in esame fattori psicologici, sociologici ed economici. La socializzazione al lavoro deve essere inserita nel più ampio contesto dello sviluppo di carriera; Hall (1987) considera, infatti, la carriera come l'insieme di esperienze di socializzazione a lungo termine, cioè come la persona si muove in, attraverso e fuori dai vari ruoli correlati al lavoro.

---

<sup>1</sup> Acquisizione di ruoli adatti ad una specifica situazione sociale.

<sup>2</sup> Assunzione e introiezione di modelli ritenuti efficaci in un determinato contesto.

#### 4. Il processo di socializzazione al lavoro

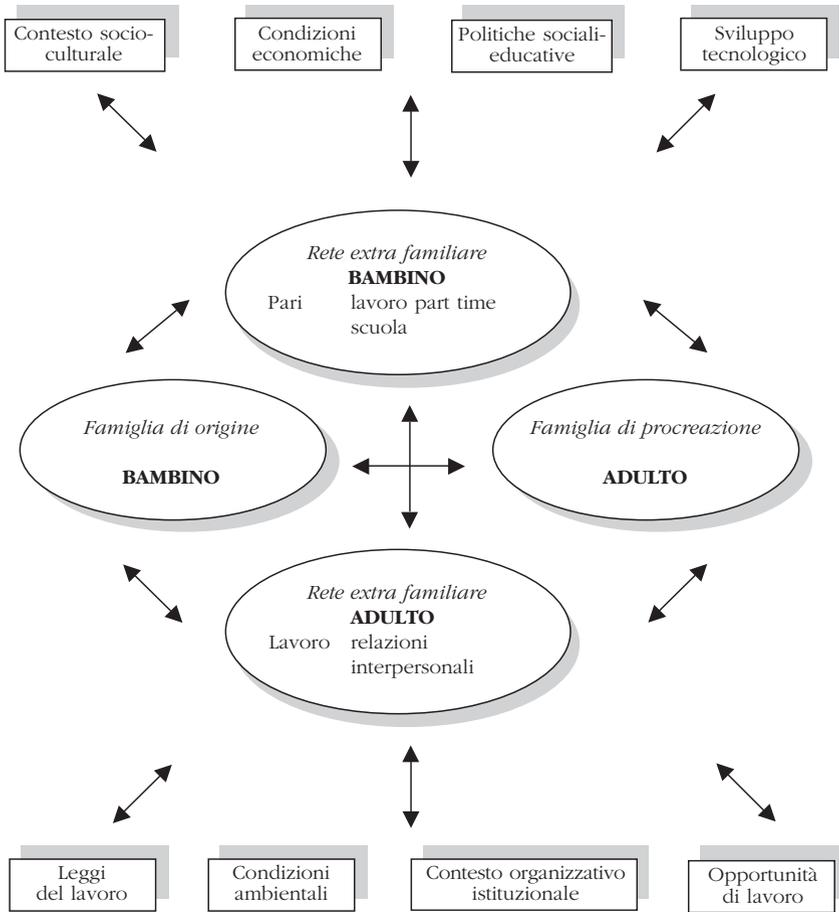


Figura 4.1. – Lo sviluppo di carriera: una interazione dinamica della persona con vari tipi di ambienti (liberamente tratto da Vondracek - Lerner - Schulenberg, 1986, p. 79).

La Figura 4.1. illustra la complessità dello sviluppo del ruolo occupazionale, i differenti scenari nei quali si realizza e il significato di fattori psicologici, sociali, economici per lo sviluppo dei ruoli occupativi. Per molti autori il processo di socializzazione non ha mai fine e solo con un approccio interdisciplinare (Chapman, 1990) si può rispondere alla domanda «come si diventa un lavoratore di successo?». Tre tipi di fattori devono essere presi in esame: i fattori relativi alla persona (capacità, interessi, valori, ruoli e

il modo in cui questi fattori evolvono in relazione a cambiamenti, anche drastici, dell'ambiente); i fattori strutturali nell'ambiente scolastico e di lavoro; il contesto socio-economico, culturale e politico, la legislazione e le politiche riguardanti l'addestramento e il lavoro.

Pertanto, più che ricercare una teoria generale della socializzazione, una *teoria ombrello*, può essere opportuno fare ricorso a teorie elaborate nell'ambito di discipline diverse. Così la psicologia sociale diviene essenziale per comprendere i processi mediante i quali le persone imparano il ruolo di lavoratore e sviluppano la loro auto-immagine o identità, dato che questi si realizzano in un ambiente sociale (Owens, 1992); mentre i processi di confronto sociale potrebbero contribuire a determinare quali valori esterni potranno essere integrati nell'auto-immagine (identità sociale). Se analizziamo la letteratura sulla socializzazione, possiamo riscontrare il ricorso a molte teorie socio-psicologiche: dall'apprendimento sociale (Bandura, 1977) alla teoria del ruolo (Allen - Vliert, 1984), dal confronto sociale e dalle teorie dell'attribuzione (Kelley, 1967; Tajfel, 1978; Rosenberg, 1981), alle teorie valore-aspettativa (Wanous, 1992), ai modelli di atteggiamento (Fishbein - Ajzen, 1975).

Un contributo rilevante per la teoria e la ricerca sulla socializzazione proviene anche dalla psicologia di personalità. Infatti, vengono ripresi molti termini personologici come lavoro-personalità, auto-immagine. Per alcuni autori la carriera professionale e lo sviluppo dell'identità vanno di pari passo (Super, 1957, 1981; Hall, 1976; Marcia, 1980; Waterman, 1982; Kidd, 1984). In questo contesto vengono utilizzati termini come *maturità vocazionale* o *identità vocazionale*. Più recentemente, si è parlato di approccio ecologico o di sviluppo di *life-span* (Baltes, 1978; Bronfenbrenner, 1979; Super, 1980; Vondracek-Lerner - Schulenberg, 1986) abbandonando lo sviluppo per fasi a favore di una interazione dinamica con tutte le variabili del contesto.

Con l'espressione *socializzazione al lavoro* ci si riferisce a tutti i processi che avvengono nella sfera del lavoro, mentre l'espressione *socializzazione anticipata* è usata in vari contesti per indicare la preparazione per il lavoro in generale, per uno specifico ruolo occupazionale o per un concreto compito all'interno di una specifica organizzazione (Figura 4.2.).

È, pertanto, un campo di ricerca piuttosto ampio che non solo coinvolge l'influenza della socializzazione *pre-entry* ma anche lo studio della scelta occupazionale nonché del processo di selezione stesso. Può essere definito come l'apprendimento o l'esperienza che prepara, in modo funzionale o disfunzionale un individuo ad entrare nell'organizzazione (Fisher, 1986, p. 120). Si differenzia l'*anticipazione diretta* da quella *indiretta*. Quest'ultima riguarda la preparazione per la futura situazione lavorativa originata dalla famiglia e dalla scuola.



5.

## L'OUTPLACEMENT

Dalla perdita del lavoro al ricollocamento professionale

*Angelo Boccato*

Walt Disney rappresenta la fantasia e il divertimento dei più piccoli. Ma l'azienda Disney si è preoccupata anche delle esigenze dei propri lavoratori, almeno nel seguente caso: quando una filiale della Disney Store ha chiuso i battenti per una riorganizzazione (nel marzo del 2016), i vertici hanno siglato un accordo con i dipendenti, investendo in percorsi di *outplacement* per offrire un'alternativa ai lavoratori del negozio. Il ricollocamento dei propri dipendenti (tale è l'obiettivo dell'*outplacement*) dovrebbe essere la regola e non l'eccezione di qualche impresa illuminata.

In Italia, solo nel 2003, una legge interviene per disciplinare l'attività di supporto alla ricollocazione professionale (Decreto Legislativo 276 – Legge Biagi), trasformando l'*outplacement* in una pratica innovativa. In realtà, le esperienze di *outplacement* nel resto del mondo erano già iniziate a partire dal 1910, in Inghilterra, al fine di reinserire nel mondo del lavoro gli addetti diplomatici al rientro dalle loro importanti mansioni nelle colonie britanniche.

La prima ricollocazione professionale di un numero significativo di persone, invece, avviene nel 1970 alla NASA (National Aeronautics and Space Administration), l'agenzia degli Stati Uniti che si occupa dell'esplorazione spaziale, la quale si trovò a dover reinserire nel mondo del lavoro i tecnici impegnati nel Programma Apollo. L'incidente della nave spaziale Apollo XIII diede il via ad una serie di fallimenti che cambiarono i programmi e l'organizzazione dell'ente che fu costretto a ridimensionarsi e a operare tagli al personale e a offrire ai suoi dipendenti (altamente specializzati) l'opportunità di riqualificarsi e ricollocarsi in altre aziende.

Secondo Alan J. Pickman (1994) le origini dell'outplacement non hanno data certa ma la nascita ufficiale di queste tecniche di ricollocamento sembrerebbe risalire ai primi del 1960 presso una compagnia petrolifera statunitense, la Humble Oil del New Jersey.

In seguito, l'outplacement si sviluppa in Giappone, mentre in Europa inizia a comparire tra gli anni '60 e gli anni '80, raggiungendo l'Italia nel 1986 quando, a Genova, in seguito alla crisi delle produzioni siderurgiche e alla chiusura dello stabilimento Italsider di Genova Campi (una storia che sembra destinata oggi a ripetersi con il discusso caso dell'Ilva di Taranto), si avvia il primo progetto di outplacement collettivo, ottenendo la ricollocazione di oltre duecentocinquanta fra operai e impiegati in esubero.

Dal 1998 l'Associazione Italiana Società Outplacement (AISO) riunisce le principali società che se ne occupano, garantendo standard qualitativamente elevati e risultati certi e misurabili.

Oggi, in alcuni Paesi europei come Francia, Belgio, Germania e Spagna l'outplacement è una realtà consolidata. In Francia, nel contratto di sicurezza professionale sono forniti sostegni quali consulenza e ricerca attiva del lavoro e moduli di formazione personalizzati. In Spagna, proprio per affrontare l'attuale crisi economica, sono stati adottati provvedimenti che favoriscono la riqualificazione professionale e, in caso di licenziamento collettivo (oltre i cinquanta lavoratori), un'azienda è tenuta ad offrire agli ex dipendenti un piano di outplacement comprendente formazione professionale, orientamento e servizi personalizzati per la ricerca attiva del lavoro. Le esperienze europee dimostrano l'importanza di dare un supporto ai lavoratori, non solo con obblighi monetari a carico delle imprese (come avviene nella nostra legislazione), ma anche con un pacchetto di misure volte a sostenere i disoccupati nella ricerca di un nuovo impiego (Treu, 2013).

Nel nostro Paese l'outplacement si sta lentamente, ma inesorabilmente, affermando con un incremento del 10% nel 2014. Chi fra manager, quadri e impiegati utilizza tale strumento riesce ad ottenere un'assunzione, in media, in circa 5 o 6 mesi contro i circa 15 mesi di chi si proponga autonomamente. Si ipotizza, addirittura, di renderlo obbligatorio per tutte le aziende che licenziano, consentendo, in tal modo, allo Stato di risparmiare cifre importanti, altrimenti destinate ad altre forme di ammortizzatori sociali. Dal punto di vista delle retribuzioni, l'80% dei ricollocati riesce ad ottenere uno stipendio uguale se non superiore a quello precedente. È, inoltre, difficile che ci siano demansionamenti: raramente un dirigente viene assunto in qualità di quadro. Quest'ultimo è un ottimo risultato se si considera che, in epoca di crisi economica, chi è ai margini del mercato del lavoro ha un potere negoziale limitato e deve districarsi fra inserzioni e

annunci. In Italia, comunque, si tratta di uno strumento ancora poco utilizzato perché ancora poco conosciuto.

Per outplacement, dunque, si intende l'attività mediante la quale le società specializzate forniscono consulenze per la ricollocazione (outplacement è termine anglofono che significa letteralmente: «collocare all'esterno») di uno o più dipendenti verso una nuova mansione e una nuova posizione professionale. Si tratta di un processo di valutazione/riqualificazione del lavoratore e di individuazione di una nuova opportunità, realizzato di concerto con l'impresa che licenzia e con l'esplicito assenso del candidato che non accetta una semplice buonuscita economica. A differenza delle società di lavoro temporaneo, chi si occupa di outplacement non interviene direttamente nel collocamento in un'altra azienda, così come non si sostituisce alla persona nella ricerca dell'impiego, ma offre una consulenza specializzata che permette al lavoratore di impadronirsi di tutti gli strumenti necessari finalizzati al raggiungimento dell'obiettivo.

Si tratta di un servizio informativo, organizzativo e psicologico, finanziato dal settore pubblico o dall'azienda dalla quale il dipendente si distacca, che preserva la dignità della persona, riducendo le frustrazioni causate dalla perdita del posto di lavoro e dal vissuto di fallimento che tale esperienza porta con sé, e cerca di motivare il lavoratore attraverso un dettagliato programma da rispettare, utile alla costruzione di nuovi modelli di riferimento per orientarsi nel mondo delle professioni. L'aspetto fondamentale di tale servizio informativo consiste nel fatto che le parti interessate, impresa e lavoratori, vengano coinvolte e responsabilizzate attivamente nei processi di ricollocazione. Gli addetti ai lavori e i ricercatori lo definiscono uno «scivolo»: un termine appropriato per rappresentare l'agilità con cui il lavoratore riesce ad attraversare l'altrimenti arduo percorso che lo separa da una nuova possibile occupazione.



6.

## CULTURA E CLIMA NELLE ORGANIZZAZIONI

Dalle definizioni ai modelli

*Roberta Maeran*

### 6.1. PREMESSA

Con l'aumento della competizione e della cooperazione internazionale è diventato sempre più importante conoscere gli aspetti culturali presenti in un particolare contesto organizzativo; infatti, la comprensione dell'influenza della cultura organizzativa nell'interazione con la cultura nazionale (ad esempio, valori dominanti in una società) è sempre più considerata come un elemento cruciale per il successo o il fallimento stesso delle organizzazioni.

La cultura organizzativa è importante perché gli elementi culturali determinano strategie, obiettivi e modi di agire. (Schein, 2000, p. 23)

Nel 1952 Kroeber e Kluckhohn avevano individuato 164 definizioni di cultura, ma che cosa si intende con tale termine? Quali sono le sue caratteristiche? Come potrebbe essere studiata?

La cultura è stata presa in esame come variabile, come aspetto dell'organizzazione, come metafora sino a giungere ad affermare che l'organizzazione stessa è una cultura.

Per comprendere più chiaramente tale processo possiamo ricorrere alla metafora dell'iceberg. La massa sotto la superficie dell'acqua rappresenta la cultura organizzativa; nel momento in cui due iceberg si avvicinano l'uno all'altro il pericolo è rappresentato da questa invisibile massa presente sotto la superficie. Così, come per la massa dell'iceberg, la cultura propria delle due organizzazioni deve essere resa visibile prima che queste possano

essere tra loro integrate. Pertanto, nelle fusioni organizzative è necessario prestare particolare attenzione alle caratteristiche culturali delle aziende e non solo agli aspetti finanziari ed economici.

## 6.2. LA CULTURA ORGANIZZATIVA: FUNZIONI E RUOLI

Pettigrew (1979) introdusse il concetto di cultura nel campo del comportamento e delle teorie organizzative rendendosi conto dell'importanza che rituali, miti, simboli assumono nel processo di comprensione delle organizzazioni. Negli anni '80 la cultura organizzativa divenne un concetto molto popolare, e Schein è lo psicologo, forse più importante, che ne ha approfondito lo studio. La cultura è stata definita nell'ambito della psicologia sociale e delle dinamiche di gruppo, più che come concetto antropologico; Schein (1985) pose la sua attenzione su concetti psicologici come *problem solving*, apprendimento, valori e assunzioni di base.

Nella definizione di cultura vengono presi in considerazione tre importanti aspetti: (1) la cultura concerne assunzioni critiche che determinano come un gruppo percepisce, pensa e sente senza comprendere pattern di comportamento pubblico; (2) la cultura appartiene ad un gruppo; (3) la cultura è appresa. Tale definizione include due funzioni base della cultura cioè di risolvere i problemi relativi sia all'integrazione interna che all'adattamento esterno; pertanto, se la cultura si caratterizzasse come una giungla l'assunzione base, sottostante alle relazioni umane, sarebbe «fa' questo a loro, prima che loro lo facciano a noi». Nell'analisi culturale l'attenzione è, quindi, rivolta a comprendere come i leader o i fondatori definiscano l'ambiente, cioè qual è la *mission*, quali sono i principali *goal* dell'organizzazione, in che modo l'organizzazione realizza i propri compiti, quali informazioni presenti nell'ambiente sono necessarie e quali devono essere richieste; quali mezzi si devono adoperare per raggiungere i goal e quali criteri si dovrebbero usare per valutare la performance. Di conseguenza, l'integrazione interna e l'adattamento esterno sono due processi inestricabilmente intrecciati tra loro.

La cultura organizzativa, intesa come un aspetto dell'organizzazione, può considerarsi il tentativo di spiegare la *A* (ambiente) di Lewin:  $C = f(P, A)$ <sup>1</sup>. Può essere descritta come la colla sociale e normativa, nel senso che costituisce una fonte di forza e di identità (Schein, 1992), di una organizzazione o di un gruppo (Tichy, 1982). I suoi membri sono orgoglio-

---

<sup>1</sup> Comportamento come funzione di Personalità e Ambiente.

si di farne parte perché ne ricavano un'identità (io lavoro per l'azienda X); al contrario, il fenomeno dello shock culturale rappresenta un esempio di inadeguata acculturazione nel risolvere i problemi in un nuovo ambiente.

La cultura è formata da un gruppo, «la cultura è la proprietà di un gruppo» (Schein, 2000, p. 22). Schein non specifica la dimensione dell'unità sociale alla quale tale concetto può essere applicato. Alcuni autori (Schermerhorn - Hunt - Osborn, 1994) definiscono un gruppo come un sistema o un insieme di due o più persone che lavorano per realizzare uno o più obiettivi comuni.

Da una prospettiva culturale un gruppo viene definito centrando l'attenzione sul set di norme comuni (Steers - Black, 1994), ma dobbiamo tenere presente che all'interno di una organizzazione possono coesistere più sottoculture come, ad esempio, le culture dipartimentali.

Schein (1985) propone tre livelli distinti di cultura organizzativa (*Tabella 6.1.*).

*Tabella 6.1.*

Artefatti, tecnologie, pattern comportamentali	Visibili ma difficili da decifrare
Valori, strategie, obiettivi, filosofia	Non visibili
Assunzioni di base condivise, sentimenti	Inconscie e date per scontate

Ricorrendo ad una immagine, questi livelli possono essere paragonati ai vari strati di una cipolla. Quello più esterno contiene il livello più visibile della cultura: artefatti, tecnologie, pattern di comportamento, *status*, linguaggio. Schein arguisce che i pattern pubblici di comportamento e gli artefatti sono sì facili da osservare ma, allo stesso tempo, difficili da decifrare. Il comportamento è sempre determinato da disposizioni culturali e da fattori ambientali e solo dopo aver scoperto gli strati più interni della cultura noi possiamo comprendere che cosa è e cosa non è un artefatto che riflette la cultura (Schein, 1992, p. 14). La difficoltà consiste nell'immaginare il significato, le interconnessioni e i modelli che stanno alla loro base.

Lo strato successivo racchiude i valori del gruppo che funzionano come ancora normative e morali che guidano il comportamento dei membri nelle specifiche situazioni e riflettono ciò che si ritiene giusto o sbagliato.



7.

## IL DISAGIO NELLE ORGANIZZAZIONI

Dalla fatica al mobbing

*Roberta Maeran*

### 7.1. PREMESSA

Affrontare le problematiche relative al disagio nelle organizzazioni significa ripercorrere l'evoluzione del rapporto che intercorre tra l'uomo, il lavoro e l'organizzazione dalla rivoluzione industriale ai giorni nostri; dal lavoro che comportava fatica fisica al lavoro mentale, dai ritmi della catena di montaggio fonte di alienazione allo stress, dalla sindrome del *burnout* nelle professioni d'aiuto al più recente fenomeno del *mobbing*.

Alcuni di questi termini sono entrati nel linguaggio quotidiano, perdendo il loro significato originario e specifico tanto da essere adottati come sinonimi per descrivere uno stato generico di tensione, di ansia ma, nello stesso tempo, di apatia, di noia, di anomia e di demotivazione.

Nelle pagine seguenti si cercherà di evidenziare gli elementi essenziali di tale disagio e di contestualizzarli storicamente.

### 7.2. LA FATICA

Il tema della fatica è stato affrontato dalla psicologia tra la fine dello '800 e i primi del '900 ma solo con i lavori di Müntzenberg (1913) negli Stati Uniti, si rese ufficiale l'interesse della psicologia per le problematiche industriali.

La fatica, considerata una delle principali cause della caduta della produttività, veniva definita facendo ricorso, soprattutto, a criteri fisiologici (consumo di ossigeno, accumulazione di acido lattico); in questo modo si

descrivere la fatica *fisica*, senza però essere in grado di spiegare l'abbassamento del rendimento in quei lavori cosiddetti «mentali», ai quali si dedicarono psicologi come Dodge, Thorndike e Woodworth.

Dodge (1917), in particolare, fece convergere la sua attenzione sia sulla difficoltà che sulla omogeneità del compito mentale. La difficoltà costituiva un aspetto della fatica mentale che, secondo l'autore, corrispondeva all'uso dell'energia muscolare in un lavoro fisico pesante. Di conseguenza, tanto più difficoltoso era un compito, tanto più facilmente la persona giungeva ad uno stato di affaticamento. Dodge ricorse ai movimenti oculari come criterio fisiologico della fatica e notò che, con il progredire del lavoro, questi presentavano un andamento simile alle oscillazioni delle curve ergografiche utilizzate in laboratorio negli esperimenti sulla fatica muscolare. Rispetto, invece, alla omogeneità del compito mentale, evidenziò che un lavoro era più faticoso quando le caratteristiche del compito non variavano.

Le scoperte della psicologia americana vennero sviluppate dagli studi sulla saturazione condotti in Germania dagli allievi di Lewin. Di particolare rilievo sono state le ricerche della Karsten (1928) sulla saturazione psicologica e sulla *co-saturazione*, cioè la trasferibilità del processo di saturazione da un compito ad un altro: tanto più i compiti sono tra loro simili, tanto più facilmente nel ripeterli la saturazione tenderà a trasmettersi da uno all'altro.

In Inghilterra, nel 1918, venne istituito l'Industrial Fatigue Research Board per affrontare il problema della fatica industriale. Inizialmente, l'interesse degli psicologi inglesi si rivolse allo studio dell'ambiente lavorativo (luce, calore, rumore, orari di lavoro) e, successivamente, alla fatica e all'efficienza industriale. Come principale indice della fatica e dell'efficienza veniva utilizzata una registrazione delle variazioni nell'output produttivo; tale indice permetteva di tracciare delle curve di rendimento in funzione del tempo. In base all'ipotesi dell'effetto cumulativo della fatica gli studiosi si attendevano che le curve di efficienza di un qualsiasi operaio avessero un tracciato ad U capovolta: breve periodo di adattamento o «riscaldamento», alto rendimento, seguito da un rapido calo dovuto all'esaurimento progressivo delle energie. Solo l'introduzione delle pause poteva consentire di recuperare almeno in parte le forze. Ma nei lavori ripetitivi, si registrarono curve a U normale. Si venne, così, a identificare un nuovo fattore di particolare importanza per l'efficienza lavorativa, denominato *monotonia* e *noia*. Con il primo termine si indicava il carattere della stimolazione e del compito, con il secondo, lo stato psichico che ne derivava.

In questo periodo con l'espressione *lavoro monotono* gli studiosi si riferivano a mansioni che dopo poco tempo venivano eseguite quasi automaticamente senza una vera e propria partecipazione cosciente da parte del lavoratore; ciò era dovuto alla ripetizione continua e senza alcuna variazio-

ne delle stesse operazioni e al ripresentarsi della medesima stimolazione ad ogni ciclo di lavoro.

Gli psicologi dell'Industrial Fatigue Research Board proposero di intervenire sulla rotazione dei compiti, sulla variazione delle mansioni e sulla ricomposizione delle stesse, soluzioni non dissimili da quelle proposte da Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) in seguito alla formulazione della teoria dei due fattori. Tuttavia, è interessante notare che gli studiosi inglesi, pur non avendo approfondito le tematiche motivazionali, si resero conto dell'importanza che una mansione lavorativa avesse un contenuto e fosse significativa. Le loro ricerche si indirizzarono all'individuazione dei tratti di personalità e delle caratteristiche socio-psicologiche che erano presenti sia nei lavoratori meno inclini che in quelli più soggetti alla monotonia; in particolare, l'attenzione si focalizzò sul genere, variabile che si era dimostrata discriminante in quanto le donne sembrava fossero più idonee a svolgere un lavoro monotono, oppure sulle capacità di difesa (variabili, quindi, molto simili a quelle che verranno prese in esame nelle ricerche sullo stress industriale).

Questi ricercatori contribuirono, inoltre, allo studio del lavoro industriale affrontando problematiche come il ritmo della macchina, la varietà del lavoro, la possibilità di avere relazioni sociali durante il lavoro, precorrendo così le analisi di quelle dimensioni organizzative che, successivamente, emersero come punti critici in relazione allo stress industriale.

Con la rivoluzione industriale, in particolare con il taylorismo, il tema della fatica è stato affiancato da quello dell'efficienza e della produttività. Le ricerche classiche hanno evidenziato due aspetti: l'accumulo di sostanze tossiche nella muscolatura e l'effetto che tale intossicazione produce sulla performance. La fatica rappresenta, quindi, un problema cruciale in quanto incide sia sulla quantità che sulla qualità del prodotto. Musatti *et al.* (1980), riferendosi ai lavori condotti dagli psicologi del centro Olivetti, definivano la fatica come «il senso di pena che accompagna il lavoro umano» e la valutavano in funzione della caduta del rendimento (valutazione dell'effetto stancante per il calcolo dei cottimi).

A Musatti dobbiamo la distinzione tra *fatica soggettiva*, definibile come un senso di impossibilità a proseguire nell'esecuzione di un compito, e *fatica oggettiva*. Non sempre ad una percezione soggettiva di fatica corrisponde una effettiva caduta nella produzione e, viceversa, alla caduta obiettiva di produzione non sempre corrisponde un vissuto soggettivo di fatica.



8.

## VITA LAVORATIVA ED EXTRALAVORATIVA

Dal workaholism al work life balance

*Roberta Maeran*

### 8.1. LE NUOVE DIPENDENZE: IL WORKAHOLISM

Le *new addiction* sono definite «dipendenze comportamentali» poiché comprendono tutte quelle forme di dipendenza che hanno come oggetto un comportamento o un'attività lecita e non comportano l'assunzione di sostanze chimiche.

*Workaholism* o *work addiction* sono due termini inglesi che vengono utilizzati per indicare questa nuova dipendenza presente all'interno delle organizzazioni.

Nello specifico con il termine *addiction* si vuole evidenziare una condizione generale in cui la dipendenza psicologica porta alla ricerca dell'oggetto, in assenza del quale l'esistenza sembra priva di significato.

Il termine *workaholism* è stato coniato dallo psicologo Wayne Edward Oates (1971) e deriva dall'analogia fonetica e patologica con *alcoholism* («alcolismo»); per questo motivo *workaholism* può essere tradotto in italiano con il termine «ubriacatura da lavoro», oltre che «dipendenza da lavoro».

Oates definì la persona dipendente dal lavoro come una persona che prova un bisogno, un impulso a lavorare talmente forte da provocare conseguenze negative sia per la salute che per la vita in generale. Robinson definisce il *workaholism* come un disturbo ossessivo-compulsivo che si manifesta mediante richieste auto-imposte; la persona non è in grado di regolare le proprie abitudini lavorative tanto da compromettere la possibilità di svolgere altre attività nella vita privata (Robinson, 1998). Robinson, inoltre, sostiene che il *workaholism* è considerato una dipendenza «ben

vestita», sottolineando così con questa definizione semplice, ma decisamente illuminante, quanto tale fenomeno non sia ancora riconosciuto dalla società. Al giorno d'oggi, infatti, una persona che lavora molto dedicando gran parte del suo tempo all'attività professionale è considerata positivamente (ad esempio, secondo Killinger, 1991, la filosofia calvinista vede il lavoro come un dovere etico e morale) e non viene evidenziata la possibile situazione di disagio. Anzi, per la maggior parte delle persone, è normale pensare che gran parte del proprio tempo sia dedicata al lavoro (centralità del lavoro).

Un identikit del soggetto workaholic è evidenziato da Guerreschi (2009), il quale ricorda che tale sindrome sembra interessare il 25% della popolazione, principalmente maschi. Le caratteristiche che accomunano i soggetti workaholic sono: il perfezionismo, il coinvolgimento nel lavoro e l'incapacità di delegare i propri compiti ad altri.

Il workaholic presenta uno stile di vita caratterizzato da moltissime ore lavorative, giornaliere e settimanali, alternate da pochissime ore di riposo notturno. Il motivo di tale comportamento sembra avere origine dall'insicurezza interna che il workaholic prova, poiché non si sente all'altezza delle aspettative che gli altri possono avere nei suoi confronti, unica eccezione il lavoro.

Solo nel lavoro, infatti, queste persone trovano una sorta di rifugio che permette loro di sperimentare la sensazione di controllo e di efficienza che, invece, non sono in grado di avere in altri momenti della vita. Inoltre, il workaholic si sente sempre giudicato e valutato sia dagli altri ma, soprattutto, da se stesso; non è mai pienamente soddisfatto del proprio lavoro anche se ottiene feedback positivi da parte dei capi, dei colleghi o del contesto sociale. «L'essere inflessibile e severo verso se stesso e verso i propri errori rende ancora di più la vita di lavoro della persona dipendente una vera e propria tortura» (Castiello D'Antonio, 2010, p. 144).

Nella società occidentale il lavoro è parte integrante dell'identità di una persona svolgendo un ruolo fondamentale per la propria realizzazione: le persone desiderano lavorare per incrementare il proprio reddito, in modo da permettere a sé e alla propria famiglia un tenore di vita più alto, o per la ricerca di approvazione e riconoscimenti (Guerreschi, 2005; 2009). Per questo il workaholism può essere definito come una «dipendenza contemporanea», figlia dello sviluppo tecnico e tecnologico che ha investito il mondo del lavoro.

Dalle ricerche presenti in letteratura non è emerso, però, un legame tra questo tipo di dipendenza e il denaro. Per Burke (2001), esiste il lavoratore che desidera avere molto lavoro senza però mostrare un particolare interesse nei confronti del denaro che percepirà, mentre Snir e Zohar (2000)

parlano di workaholism come quell'investimento legato ad esperienze e pensieri associati al proprio lavoro che non derivano però né da necessità esterne, come ad esempio un bisogno economico importante, né dal far carriera.

Una svolta nella letteratura relativa al workaholism ha avuto luogo grazie ai contributi di Schaufeli, Taris e Bakker (2008) che suggerirono due componenti principali del workaholism ovvero la *working excessively*, la tendenza comportamentale a lavorare eccessivamente, e la *working compulsively*, componente maggiormente cognitiva per cui il lavoratore non riesce a distaccarsi dal proprio lavoro. Spence e Robbins (1992), invece, divisero gli aspetti positivi da quelli negativi del fenomeno: secondo gli autori il workaholism sarebbe costituito da tre dimensioni (*work involvement*, *work enjoyment* e *driveness*). Il work involvement si riferisce al grado di coinvolgimento nel proprio lavoro e verso il proprio lavoro, il work enjoyment al piacere che si prova nei confronti del lavoro e, infine, il termine driveness identifica uno stato di sottomissione, di costrizione al lavoro, come spinta interiore verso il lavoro. Pertanto, si possono individuare tre tipologie di lavoratori dipendenti che corrispondono ai diversi livelli di tali dimensioni e alle loro eventuali combinazioni: persone *workaholic* che presentano alti valori di coinvolgimento e di sottomissione, ma bassi livelli di piacere; persone *work enthusiast* che mostrano elevati punteggi nel coinvolgimento e nella passione, mentre punteggi più bassi nella dimensione che riguarda l'assoggettamento; infine, gli *enthusiastic workaholic* che ottengono elevati punteggi in tutte e tre le componenti.

Schaufeli, Bakker, Van der Heijden e Prins (2009), invece, hanno evidenziato quattro tipologie di lavoratori: i *workaholic*, cioè coloro che presentano punteggi elevati sia nella dimensione del lavoro eccessivo sia in quella del lavoro compulsivo; gli *hard worker* ovvero chi ha ottenuto un alto punteggio nella dimensione del lavoro eccessivo, ma un punteggio basso in quello compulsivo; i *compulsive worker* persone con elevati livelli nella dimensione del lavoro compulsivo, ma livelli più bassi in quella del lavoro eccessivo, e i *non workaholic* ossia coloro che hanno punteggi bassi in entrambe le dimensioni.

