

Il lavoratore e i suoi compiti

LAVORARE

Svolgere un insieme di attività che un lavoratore (il soggetto), con una certa sequenza ordinata, indirizzata su un oggetto per raggiungere degli scopi, con la mediazione di strumenti (artefatti tecnici e organizzativi) e di significati (artefatti culturali e sociali) presenti in un determinato contesto.



- ▶ **L'attività lavorativa** è una condotta finalizzata a un insieme di scopi e risultati attesi, propri o assegnati da altri.
- ▶ **Non è una risposta solamente individuale**, ma dipende dall'interazione oggetti, persone strumenti, artefatti sociali, organizzazione del lavoro, competenza dei collaboratori...
- ▶ E' scomponibile in **sub-unità significative** (azioni, operazioni, gesti...).

Lo studio dell'attività concerne:

- 1) **il suo decorso osservabile** (sequenza temporale, struttura gerarchica, ostacoli alle sequenze , errori...)
- 2) **processi cognitivi e vissuti soggettivi**
 - *Definizione e appropriazione degli scopi* (predefiniti, gerarchizzati, impegno richiesto...)
 - *Pianificazione* (elaborazioni, confronti, decisioni...)
 - *Controllo/regolazione* (verifiche, feed-back)
 - *Valori, emozioni, intenzioni (fattori motivazionali)*

3) Significati sociali e mediazioni oggettivabili
(appartenenza sociale, interazioni nei gruppi, mediazioni culturali, convenzioni e regole sociali). Essi rappresentano un fattore di regolazione sociale dell'attività che integra le modalità di auto-regolazione del lavoratore

- ▶ Per **comprendere l'attività lavorativa** e le prestazioni del lavoratore non ci si può limitare a considerare quanto esse siano conformi alla struttura dei compiti richiesti.
- ▶ C'è uno scostamento tra compiti prescritti (obiettivi, mezzi, procedure, divisione dei compiti, tempi da rispettare) e compiti reali (affrontare i problemi concreti del lavoro quotidiano) che risulta dalle “pratiche lavorative”, dai “compromessi operativi” attuati dal lavoratore per bilanciare le **richieste** e le **esigenze proprie e del gruppo di lavoro**

Distanza tra compiti prescritti e compiti reali

- 1) Imprevisti , variazioni quantitative, semplificare il lavoro, variazione dei tempi....
 - 2) Compiti formalizzati e non riadattati ai nuovi cambiamenti
 - 3) Differenze individuali (abilità cognitive, capacità fisiche, caratteristiche della personalità, caratteristiche socioculturali)
- 

Di quali richieste (*job demands*) si tratta?

I compiti prescritti (e reali) sono traducibili in *esigenze* o *richieste* al lavoratore:

1. *Fisiche (sforzi)*
2. *Ambientali (microclima)*
3. *Sensoriali (ricezione e discriminazione di stimoli)*
4. *Sensomotorie (dispositivi)*
5. *cognitive (ed emotive)*
6. *Relazionali (richieste dirette ed indirette)*

La prestazione di lavoro

Nello studio della prestazione occorre:

1. tenere distinti gli aspetti della prestazione che corrispondono ai *risultati* da quelli che invece riguardano le diverse *attività svolte* dal lavoratore per raggiungerli;
2. assumere una prospettiva multidimensionale: attività inerenti: a) il «nucleo tecnico» del lavoro; b) gli aspetti sociali della prestazione. [Campbell 1990; Borman e Motowidlo 1997]

La prestazione legata ai compiti (*task performance*)

Le cinque dimensioni di Campbell [1990]:

- ▶ *efficienza nei compiti specifici*
- ▶ *efficienza nei compiti non specifici*
- ▶ *efficienza nella comunicazione orale e scritta*
- ▶ *efficienza nella supervisione/leadership*
- ▶ *efficienza manageriale e amministrativa*

La prestazione contestuale (*Contextual performance*)

- ▶ Riguarda tutte le **condotte non direttamente legate ai compiti/ruoli**, ma che sostengono la qualità dei rapporti psicosociali nel contesto di lavoro
- ▶ Costrutti simili: «*comportamenti di cittadinanza organizzativa*» [Organ 1988] «*comportamenti organizzativi pro-sociali*» [Brief e Motowidlo 1986] condotte proattive e «*personal initiative*» [Frese *et al.* 1997]

Determinanti della prestazione

- 1) *Conoscenza dichiarativa*: abilità e interessi della persona
 - 2) *Conoscenza procedurale e le skills*: saper fare, formazione esperienza
 - 3) *Motivazioni lavorative*: energie, impegno e persistenza
- 

La prestazione adattiva (*adaptive performance*)

Prescinde dai compiti tecnici e dalle relazioni sociali. Riguarda le condotte basate su capacità di:

- a) tollerare e rispondere a crisi ed emergenze, eventi stressanti, soluzione di problemi imprevisti, con alta variabilità, incertezza...;
- b) dimostrare adattabilità interpersonale, culturale e valoriale, ma anche fisico-ambientali

Elementi tipici della *adaptive performance*?

- Gestire emergenze e situazioni di crisi
 - Gestire situazioni stressanti
 - Risolvere problemi creativamente
 - Imparare di continuo nuovi compiti
 - Affrontare situazioni incerte e impreviste
 - Dimostrare adattabilità interpersonale
 - Dimostrare adattabilità culturale e valoriale
 - Dimostrare adattabilità alle diverse situazioni fisiche-ambientali
- 

Il ruolo

Il ruolo e' l'attività effettivamente svolta vista nella funzione che ha (obiettivi, risultati, conseguenze) e nelle relazioni che essa costituisce (comunicazioni, impegni, decisioni) in un determinato contesto tecnico - organizzativo

LE COMPONENTI FONDAMENTALI DEL “RUOLO”:

- ▶ **OBIETTIVI**

I risultati attesi, *“il perché”*

- ▶ **ATTIVITA’**

I compiti, *“il che cosa”*

- ▶ **RELAZIONI**

Il contesto, *“il con chi e dove”*

- ▶ **LE COMPETENZE**

Il know-how, *“il come”*

Mansione e posizione

- Mansione (job) = insieme di posizioni simili che hanno in comune compiti, doveri e responsabilità
- Posizione = insieme di compiti, doveri e responsabilità di una persona

In un supermercato ci sono molte posizioni di addetto/a alle casse, ma una sola mansione di addetto/a alle casse.

Analizzare il lavoro

- ▶ Con i cambiamenti in atto e l'alta variabilità del lavoro cresce l'importanza dell'analisi del lavoro [Bartram 2008].
- ▶ *Si tratta di un processo di raccolta e valutazione delle informazioni sulle effettive pratiche adottate dai lavoratori, sugli strumenti usati in una data posizione e sulle condizioni e il contesto lavorativo*

LA JOB ANALYSIS (Analisi del Lavoro)

E' la raccolta sistematica di informazioni sul contenuto di una mansione (job), sui requisiti per svolgerla e sul contesto in cui è svolta. Di solito raccoglie informazioni sulle caratteristiche che differenziano tra loro più mansioni (job)

- ▶ Se si focalizza il lavoro in sé, si parla di **work-oriented analysis** (che deve avere i requisiti di verificabilità e replicabilità)
- ▶ Se si focalizza il lavoratore si parla di **worker-oriented analysis** [o anche di valutazione delle prestazioni]. Si fanno inferenze su abilità, conoscenze, tratti, pre-requisiti, ecc.
- ▶ In concreto, i due tipi di analisi vanno in parallelo in relazione agli obiettivi principali. Utilizzano vari tipi di strumenti (dati di archivio, osservazione, questionari)

Per quali funzioni aziendali può servire l'analisi del lavoro?

- 1) Politiche del personale (pianificazione del personale, selezione, valutazione delle prestazioni, sistema premiante);
- 2) Job design;
- 3) Sicurezza lavorativa;
- 4) Formazione e instructional design;
- 5) Need analysis;
- 6) Orientamento e counselling di carriera;
- 7) Classificazioni e profili professionali.

Analisi del lavoro

Quando l'unità di analisi è il lavoratore che svolge un determinato compito, è più corretto parlare di:

valutazione della prestazione “performance appraisal”

In questo caso, le inferenze valutative riguardano:

- Conoscenze
- Abilità
- Capacità/skill
- Competenze
- Tratti e caratteristiche personali

Conoscenze (K)

Corpus di informazioni direttamente riferibili alla prestazione

Capacità/skill (S)

Gesti e sequenze (script) appresi necessarie per l'esecuzione di una prestazione

Abilità (A)

Sono costrutti ipotetici astratti (abilità numerica, spaziale, ecc.) non osservabili, utilizzati per spiegare certi comportamenti osservati

Competenze (C)

Capacità di utilizzare le capacità con riferimento alla situazione ed al contesto

Caratteristiche personali (T)

Attributi, dimensioni relativamente stabili riconosciuti come tipici di una persona

Scopi della j. A.

- Confrontare tipologie di mansioni diverse (ad es., per valutarne la retribuzione comparata)
 - Individuare le abilità e conoscenze richieste per svolgere quel lavoro (addestramento e/o selezione)
 - Collegare “difficoltà” della mansione e forme di remunerazione
 - Valutare la mansione dal punto di vista della sicurezza
- 

FASI DELLA J. A. (1)

1. Scelta delle mansioni da analizzare
 1. Rivedere l'eventuale documentazione esistente
 2. Delimitare l'ambito dell'analisi
 3. Di conseguenza, identificare il metodo di lavoro

Fasi della j. A. (2)

2. Spiegare il processo alle persone coinvolte:

1. Perché si fa?
2. Chi sarà interessato?
3. Come si svolgerà il processo?
4. Chi è il responsabile?

Fasi della j. A. (3)

3. Condurre l'analisi

1. Utilizzo degli strumenti (questionari, interviste, osservazioni)
2. Problemi di metodologia della ricerca (validità e attendibilità dei dati raccolti)

Fasi della j. A. (4)

4. Preparare le descrizioni e le specifiche delle mansioni

1. Descrizione: cosa si fa; perché si fa; dove si fa; come si fa
2. Specifiche: cosa bisogna sapere, cosa bisogna saper fare e quali caratteristiche individuali servono per una prestazione ottimale

Fasi della j. A. (5)

5. Predisporre un database aggiornabile

1. Fare in modo che i dati raccolti siano utilizzabili e aggiornabili (tempi e modi della raccolta sistematica)

Task analysis

E' la raccolta sistematica di informazioni sui compiti richiesti ad un operatore, in particolare quando è implicato l'uso di tecnologie di vario tipo

Task analysis

Studio dettagliato di «**cosa fa**» il lavoratore e di «**come lo fa**». Due step:

- 1) osservazione e descrizione attività e azioni. Come vengono fatte e perché? Cosa succede prima e dopo le azioni?
- 2) rappresentazione delle azioni (e delle loro sub-componenti- struttura gerarchica) per cogliere il loro grado di corrispondenza rispetto al contesto

Hierarchical task analysis h.T.A.

- ▶ Nasce per integrare nell'analisi anche compiti cognitivi complessi
- ▶ Scompone gerarchicamente gli scopi generali in compiti
- ▶ Questi sono a loro volta scomposti in sotto-parti

H.T.A.: fasi

1. Specificare i confini dell'attività
 2. Scomporre l'attività nei compiti principali
 3. Scomporre i compiti in sotto-parti (da 4 a 8 circa)
 4. Descrivere i sotto-compiti come piani stratificati e controllarne la congruenza
 5. Disegnare uno schema di flusso delle operazioni individuate
- 

H.T.A.: vantaggi e svantaggi

- ▶ Compiti diversi da svolgere in contemporanea complicano l'analisi
 - ▶ La scelta del livello di dettaglio è poco prescrivibile
 - ▶ Può prevenire incidenti e problemi potenziali
- 

Cognitive task analysis (CTA)

- ▶ Si focalizza sulle attività e i processi cognitivi che le sostengono (e che non possono essere direttamente osservati)
- ▶ La CTA si propone di aiutare a capire cosa le persone pensano, di quali conoscenze dispongono, come organizzano le informazioni necessarie per il loro lavoro, come utilizzano le proprie competenze

Prodotti analisi del lavoro

A) La **descrizione del lavoro**

Report di descrizione del lavoro, degli scopi, attività e procedure, delle condizioni di esecuzione, delle competenze richieste dei risultati)

B) La **specificazione del lavoro**

Report sul lavoro che sottolinea: conoscenze, skills, abilità, altre caratteristiche personali; competenze possedute per la prestazione

PSICOLOGIA E SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO



Malattia professionale (o Tecnopatia)

Patologia che ha come causa (o concausa) l'esercizio di una attività lavorativa ed è determinata dall'esposizione prolungata ad un agente nocivo (organizzativo, chimico, fisico, ecc.).

Il rapporto di causa-effetto è quindi diluito nel tempo.

L'evento patologico può manifestarsi anche dopo vari anni di esposizione.

Inoltre può accadere che l'insorgenza della malattia avvenga quando l'attività che l'ha causata è stata già lasciata (per un'altra attività o per fine della vita lavorativa).

E' errato, quindi, mettere in relazione il numero di malattie denunciate in un determinato settore economico (o in un determinato territorio) con il numero di lavoratori (o di ore lavorate) di quel settore (o di quel territorio).

Incidente (sul lavoro)

Evento che ha prodotto danni alle cose e che ha comportato una interruzione parziale o totale dell'attività lavorativa.

Infortunio sul lavoro

Evento di tipo traumatico che ha procurato danni psico-fisici ad un lavoratore durante lo svolgimento delle sue mansioni di lavoro o nell'ambito di attività finalizzate allo svolgimento delle sue mansioni di lavoro.

Il rapporto di causa-effetto è quindi immediato.

Gli eventi a cui in genere ci si riferisce quando si parla di infortuni sul lavoro in Italia sono quelli tutelati dall'INAIL e registrati da tale Istituto, che "copre" la quasi totalità dei lavoratori. L'INAIL viene a conoscenza di un infortunio attraverso la denuncia di esso.

Gli infortuni tutelati dall'INAIL sono:

infortuni che sono avvenuti in occasione di lavoro e rispondono a particolari caratteristiche;

infortuni "in itinere";

La sicurezza è una combinazione complessa in cui interagiscono di versi fattori:

- Strutturali
- Tecnologici
- Gestionali e organizzativi
- Individuali

Il contributo della psicologia del lavoro

Approcci individualistici

- ▶ Ingegneristico-ergonomico
- ▶ Gestione delle risorse umane
- ▶ Motivazionale

Approcci organizzativi

- ▶ Cultura della sicurezza
- ▶ Clima di sicurezza

Gli studi sulla sicurezza

- **Tassonomia sugli errori umani**
(comprensione dei processi mentali che possono condurre a comportamenti non sicuri)
- **Sicurezza come prodotto organizzativo**
(scelte organizzative, cultura organizzativa, clima di sicurezza)

Tassonomia di errori umani

COMPORTAMENTI SENZA INTENZIONI

- ▶ **SLIPS:** DISATTENZIONI, DEVIAZIONI DAL CORSO DI AZIONE PREVISTO
 - ▶ **LAPSES:** DIMENTICANZE, ERRATO RECUPERO DATI IN MEMORIA, CADUTE ATTENTIVE
- 

Tassonomia di errori umani

COMPORAMENTI INTENZIONALI

- ▶ **MISTAKES: ERRORI**
 - ERRORI RULE-BASED
 - ERRORI KNOWLEDGE-BASED

- ▶ **VIOLAZIONI: COMPORAMENTI INTENZIONALI**
 - DI ROUTINE
 - ECCEZIONALI

Errori e limiti della razionalità umana

- ▶ *Razionalità limitata*: la capacità della mente umana di formulare e risolvere problemi complessi è poca cosa se paragonata alla dimensione dei problemi.
 - ▶ *Razionalità imperfetta*: presenza di numerose scorciatoie nel ragionamento umano (euristiche) e errori strutturali nei processi di stima, giudizio, scelta, decisione.
 - ▶ *Razionalità riluttante*: evitamento della tensione cognitiva. Difficoltà a intraprendere elaborazioni di informazioni complesse e per lunghi periodi di tempo. Riluttanza nella conduzione del ragionamento analitico. Problema dell'attenzione come risorsa scarsa.
- 

Gestione organizzativa della sicurezza

Fattori organizzativi in gioco nella gestione della sicurezza:

- ▶ le decisioni
 - ▶ i sistemi di coordinamento e controllo
 - ▶ la formazione degli operatori
 - ▶ i processi di comunicazione
 - ▶ l'integrazione e lo scambio di informazione
 - ▶ circolazione della conoscenza nel sistema organizzativo
 - ▶ le culture della sicurezza
- 

Gestione organizzativa della sicurezza: error-inducing system

- ▶ Errori di progettazione
- ▶ Scarsa comunicazione
- ▶ Mancanza di comunicazione



Costruzione sociale della sicurezza

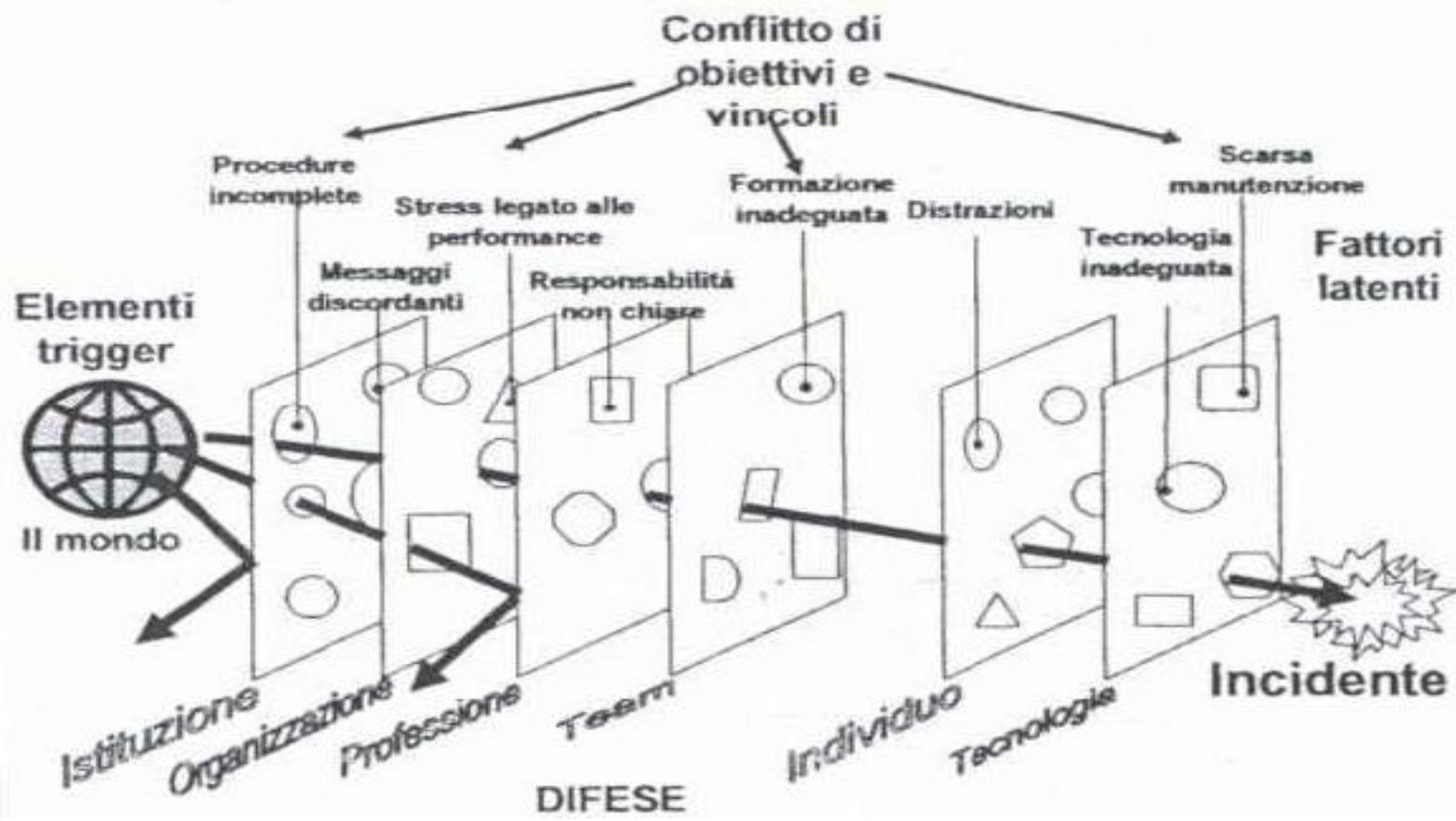
Il luogo di lavoro come un luogo in cui diversi gruppi di individui interagiscono, negoziano e generano quotidianamente una *cultura della sicurezza*

Cultura della sicurezza

- ▶ Politiche di gestione dei rischi
 - ▶ Pratiche lavorative
 - ▶ Regolamenti e accordi contrattuali
 - ▶ Soluzioni per fronteggiare gli imprevisti
 - ▶ Svolgimento di operazioni ben codificate
- 

Errori latenti

- ▶ Ogni incidente è generato da un intreccio tra *errori attivi* e *errori latenti*
 - ▶ I primi sono associati alle prestazioni degli operatori
 - ▶ I secondi sono generati «a distanza» nella progettazione delle attrezzature, nelle decisioni manageriali, nella cultura di sicurezza
- 



Fonte: Reason [1997]

Near miss

- ▶ Evento che avrebbe potuto avere conseguenze dannose, ma che non si è concretizzato in incidente
 - ▶ Costituisce una opportunità di apprendimento per l'organizzazione
 - ▶ Forniscono un «segnale di allarme» importante per indicare i rischi che un'organizzazione sta correndo
- 

Clima di sicurezza

Percezione condivisa in un contesto organizzativo riguardo l'importanza attribuita alla sicurezza

- ▶ Atteggiamenti della direzione in ambito sicurezza
 - ▶ Pratiche di gestione delle risorse umane
 - ▶ Livello di rischio considerato accettabile
 - ▶ Processi interni ai gruppi di lavoro orientati alla sicurezza
 - ▶ Pressione e ritmi di lavoro
- 

La prestazione sicura: definizione

La prestazione sicura fa riferimento ad azioni e comportamenti che gli individui esibiscono nello svolgimento del proprio compito finalizzati a promuovere sicurezza e benessere dei lavoratori, dei clienti, del pubblico e dell'ambiente

La prestazione sicura:

- ▶ *Safety compliance*: attività individuali riferite all'osservazione delle norme e procedure, utilizzo di misure protettive, adozione di condotte che riducano il rischio.
- ▶ *Safety participation*: comportamenti organizzativi finalizzati a migliorare le condizioni di sicurezza quali la comunicazione, rendere il posto di lavoro più sicuro.

La prestazione sicura: un modello esplicativo



Costi e ricavi dell'esperienza lavorativa



- ▶ Studiare il lavoro per comprendere anche l'esperienza psicologica dei lavoratori richiede di prestare attenzione agli **esiti sulle persone delle varie attività**, svolte individualmente e in gruppo, nei differenti contesti organizzativi
- ▶ Tali esiti **positivi e negativi** sono spesso intrecciati tra loro e, soprattutto, retro-agiscono e influenzano la regolazione delle condotte del lavoratore

SODDISFAZIONE

1. **Definizione** : atteggiamento favorevole verso il lavoro, di appagamento (componenti cognitive: bilancio costi/benefici; componenti affettive di gioia, appagamento; ecc.)

2. **Orientamenti teorici**:
 - modelli di **discrepanza**
 - approcci disposizionali e della **personalità** (stima di sé, self-efficacy, affettività negativa...)
 - approcci **situazionali** (*Work aspects*: aspetti tangibili; aspetti relazionali, sociali; cfr. *Job Characteristic Model*: varietà, grado di autonomia, svolgere attività significative, identità, feedback)

La soddisfazione lavorativa è messa in relazione con alcuni fenomeni importanti per l'individuo e per l'organizzazione come, ad esempio:

- a) **il reddito e il sistema premiante** (effetti giustizia procedurale, distributiva e relazionale)
- b) **la prestazione** (effetti variabili)
- c) **le emozioni lavorative** (costi del lavoro emotivo)
- d) **i comportamenti di ritirata** (ritardi, assenteismo, turnover...)

ENGAGEMENT

- ▶ Le organizzazioni moderne si aspettano lavoratori impegnati, proattivi, che prendono iniziativa e si assumono responsabilità. Cosa spinge all'impegno, al coinvolgimento?
- ▶ L'**engagement** è visto come: set di risorse motivazionali; stato psicologico da cui si trae ispirazione, autoaffermazione e soddisfazione emotiva; stato di benessere per il lavoro affrontato con dedizione

- ▶ Attualmente il **work engagement** viene studiato soprattutto nell'ambito della psicologia della salute e in relazione al *burnout* [Schaufeli e Salanova 2007], come *versante positivo* delle stesse dimensioni coinvolte in tale sindrome

- ▶ Kahn [1990] ha definito l'*engagement* come l'opportunità di ricavare dal legame con il ruolo lavorativo energie per la costruzione del sé; sentirsi coinvolti, attenti, connessi ed integrati con il ruolo lavorativo

Due dimensioni principali: di **energia** e di **identificazione con il lavoro**

- ▶ I lavoratori *engaged* mostrano alti livelli di energia, tendono a essere entusiasti del loro lavoro. Sono affettivamente legati al lavoro visto come una sfida da superare

Non ci sono i tratti di esagerazione compulsiva tipici del *workhaolism*

- ▶ Gli *engaged* lavorano molto perché amano il loro lavoro (lo sentono importante e impegnativo) e non perché sono spinti da forze interne alle quali non fanno resistenza

Antecedenti

- A) Opportunità e risorse nel contesto di lavoro (fattori intrinseci ed estrinseci)
- B) Fattori personali (autoefficacia, resilienza, stima di sé, ottimismo disposizionale)

Conseguenze

- Correlazione con:
- miglioramento prestazioni di ruolo ed extraruolo,
 - bassa intenzione di lasciare il lavoro,
 - erogazione di servizi di qualità,
 - riuscita nell'apprendimento [Salanova, Agut e Peirò 2005].

Esiti negativi:

- Fatica fisica, mentale e d emotiva
- Rischi per il benessere fisico e psicologico

FATICA FISICA, MENTALE ED EMOTIVA

In pratica si distingue tra: fatica fisica (muscolare), mentale (sovraccarico), emotiva (da lavoro emozionale).

In particolare, la fatica mentale è descrivibile come:

- a) decremento delle capacità di lavoro e delle funzioni cognitive;
- b) esperienza soggettiva di disagio, disinteresse, avversione verso l'attività, percezione di stanchezza, ecc.

Esigenze di distinzione e specificazione delle cause e degli effetti

CARICO DI LAVORO MENTALE

- ▶ Analogia con il carico di lavoro fisico
- ▶ È connesso con le attività di percezione, attenzione, memorizzazione e richiamo, elaborazione; con compiti di diagnosi, vigilanza, controllo/comando, problem solving

Dipende da:

- a) le **richieste/esigenze del compito/ruolo**;
- b) lo **stato dell'operatore**;
- c) le **condizioni di esecuzione** dell'attività

MISURE DEL CARICO DI LAVORO

- La valutazione prevede l'utilizzo di differenti metodi combinati:

Metodi comportamentali

- Si possono considerare gli **esiti del lavoro** (ad esempio, precisione, numero di errori, posture particolari); tuttavia si tratta di misure approssimative. Più interessante e utile la **tecnica del doppio compito** (grado di saturazione della capacità lavorativa con compito aggiuntivo)

MISURE DEL CARICO DI LAVORO

Metodi soggettivi

Sono utilizzati self-report e scale di valutazione dello sforzo percepito, della pressione temporale percepita, del rapporto tra tempo disponibile e tempo richiesto

Metodi psico-fisiologici

Indicatori del consumo di ossigeno, debito ematico cerebrale, tempi di reazione, potenziali evocati, frequenza critica di fusione ecc.

Alcuni EFFETTI della FATICA

Effetti fisici

- ▶ Senso di stanchezza
- ▶ Disturbi del sonno (compresi risvegli involontari e microsonni durante in giorno)
- ▶ Irritabilità
- ▶ Depressione
- ▶ Vertigini
- ▶ Perdita di appetito
- ▶ Problemi digestivi
- ▶ Suscettibilità a malattie

Decrementi

- ▶ Allungamento tempi di reazione
- ▶ Pensiero rallentato
- ▶ Giudizi e ragionamenti difettosi
- ▶ Errori di risposta a stimoli ambientali
- ▶ Sequenza di azioni non corrette
- ▶ Decremento attenzione e vigilanza
- ▶ Riduzione motivazioni
- ▶ Tendenza a prendersi dei rischi eccessivi

La fatica va distinta da costrutti contigui come
Noia/Monotonia, Saturazione e Stress.

Si usano questi criteri di confronto:

1. *caratteristica «chiave»*
2. *stato dell'umore*
3. *valutazione emotiva*
4. *livello di attivazione psicofisiologica*
5. *recupero*
6. *linee di prevenzione*

- ▶ Non sempre la fatica è associata al decremento delle prestazioni: **fenomeno della compensazione.**
- ▶ Essa si attua con: aumento del livello di attivazione, aumento temporaneo dello sforzo, modificazione del tipo di attività, uso di caffè o farmaci, ecc.
- ▶ Essa risulta possibile se esistono spinte motivazionali che, per un certo tempo, permettono il mantenimento del livello di attività mascherando, *ma non eliminando*, lo stato di fatica (effetti peggiorativi nel periodo successivo).

Noia

- ▶ Stato affettivo insoddisfacente, bassa attivazione psicofisica, tratti di tristezza, vissuti di solitudine e distraibilità
- ▶ Connessa a compiti troppo semplici, ripetitivi, poco stimolanti e a tratti personali (grado di suscettibilità agli stimoli)
- ▶ Effetti: calo produttività, disimpegno, condotte controproducenti

Saturazione lavorativa

- ▶ Non solo si è stanchi, ma *sazi del lavoro che si fa*, quasi nauseati
- ▶ Perdita di valore e attrattività del lavoro, calo motivazioni intrinseche e di volontà di agire

Linee di correzione e prevenzione della fatica

Importanza del *design* (o del *re-design*). Alcuni criteri:

1. *design dei posti e della struttura dei compiti*
2. *compatibilità tra richieste e capacità cognitive*
3. *coordinamento tra attività*
4. *durata e distribuzione delle pause*
5. *efficacia del riposo e del sonno*

Diffusione di patologie da stress

- ▶ Lo stress è il secondo problema di salute legato all'attività lavorativa riferito più frequentemente
- ▶ Lo stress interessa quasi un lavoratore europeo su quattro
- ▶ Dagli studi condotti emerge che una percentuale compresa tra il **50% e il 60%** di **tutte le giornate lavorative perse è dovuta allo stress**
- ▶ Nel 2002 il costo economico dello stress legato all'attività lavorativa nell'UE a 15 stati era di circa 20 000 Milioni EUR
- ▶ Il numero di persone che soffrono di stress legato all'attività lavorativa è destinato ad aumentare.

LO STRESS LAVORATIVO

E' al centro delle politiche europee da oltre 15 anni.
Rilanciato da accordo tra sindacati dei lavoratori e dei datori di lavoro del 2004 e recepito in Italia con *D. Legis.vo 81/2008.*

Diversi termini:

- a) **Processo di stress** processo che chiama in causa stimoli, modalità ed esiti
- b) **Stressor** eventi o fattori che possono attivare il processo
- c) **Strain** reazioni fisiologiche, psicologiche e comportamentali adottate dalla persona
- d) **Coping strategies** risposte di fronteggiamento
- e) **Stress out** conseguenze sia a livello individuale che organizzativo

LO STRESS LAVORATIVO

Lo *Stress* è una risposta adattiva, moderata dalle differenze individuali, in conseguenza di azioni, situazioni o eventi che comportano/implicano richieste specifiche per una persona

Tre grandi categorie di approcci:

- A) lo stress come **stimolo**, fonte di disagio (stressors);
- B) lo stress come **risposta**, reazione costrittiva non specifica a differenti stimoli;
- C) lo stress come **processo di interazione** persona e ambiente (stimolo–risposta–variabili intervenienti).

LO STRESS LAVORATIVO

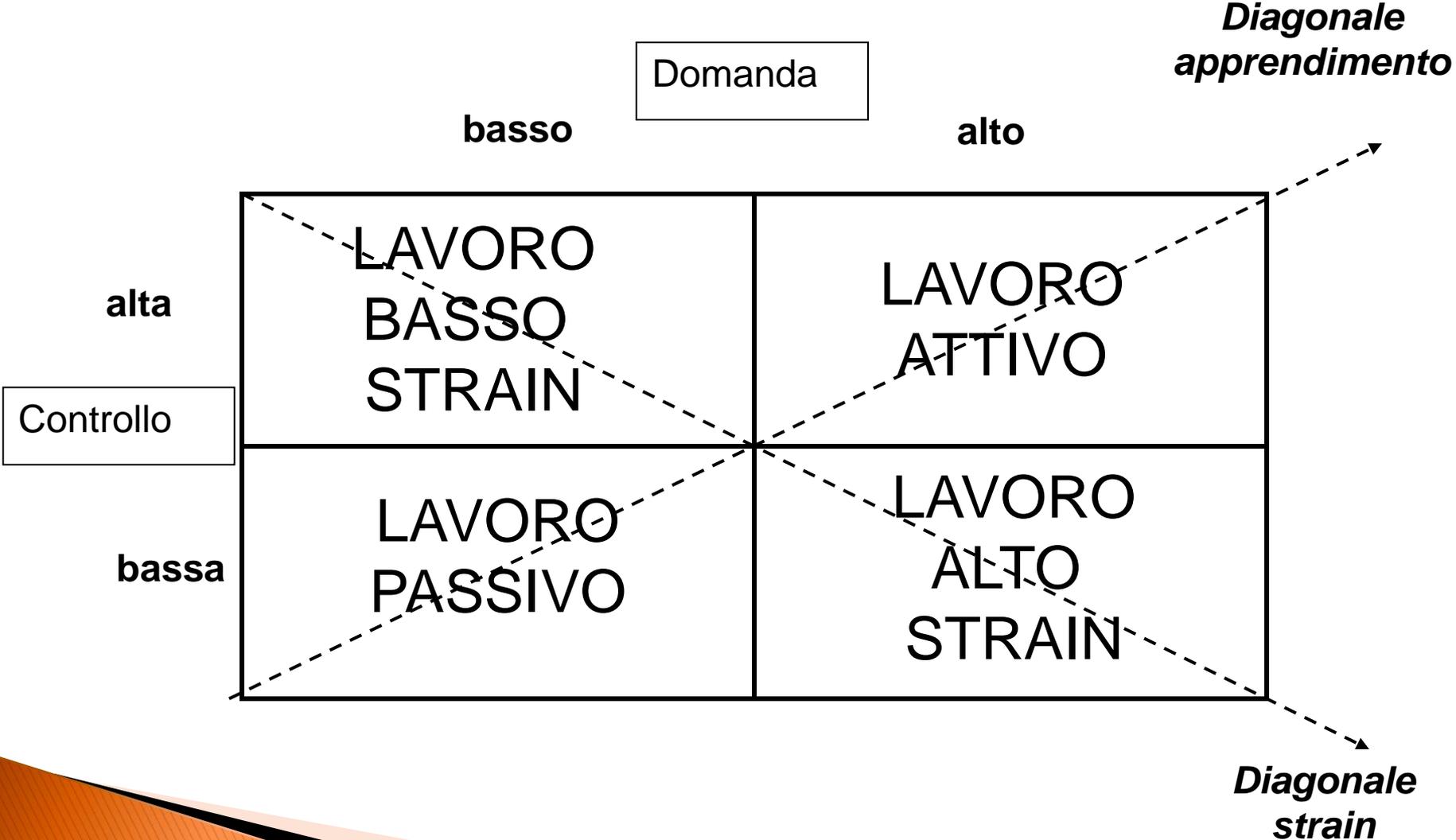
- A); B) Lo **STRESS** come un fattore o un insieme di fattori che, alterando l'omeostasi nella relazione ambiente-individuo, impongono all'organismo una reazione adattiva in senso ristorativo. (Approccio fisiologico e socio tecnico)
- C) Considera l'interazione tra persona-ambiente: Job Demands-Control; Effort/Reward Imbalance Model (approccio psicologico)

Il modello demand-control di Karasek

Due dimensioni nel processo:

- La DOMANDA: caratteristiche psicologiche, fisiche ed ambientali della mansione, ossia il *carico di lavoro* inteso come *impegno fisico e psicologico richiesto dal compito*;
- Il CONTROLLO: la capacità e la discrezionalità con cui l'individuo organizza e svolge il proprio compito.

IL MODELLO DOMANDA-CONTROLLO



Fonte: Karasek (1979)

Demand-control di Karasek

1. **LAVORI AD ALTO STRAIN:** lavori che creano alta tensione psicologica, per via dell'alto carico lavorativo e del basso livello di controllo;
2. **LAVORI ATTIVI:** domanda psicologica elevata accompagnata da un alto livello di controllo;
3. **LAVORI A BASSO STRAIN:** lavori che non danno nessun problema di tensione psicologica all'individuo;
4. **LAVORI PASSIVI:** lavori caratterizzati da basso livello di domanda e di controllo; non creano strain, ma determinano minore apprendimento e impoverimento delle abilità lavorative.

Effort Reward Imbalance – ERI

Percezione di squilibrio tra sforzi e ricompense:

“Si postula che non siano solo gli sforzi per rispondere alle richieste lavorative che portano allo “strain” ma che sia fondamentale la percezione di squilibrio tra sforzi e ricompense”

N.B. -> lo sforzo elevato associato a basse ricompense rappresenta un rischio per il benessere soggettivo e una serie di conseguenze di *strain* fino al *burnout*.

Effort Reward Imbalance – ERI

- Sono considerate variabili fondamentali, fattori personali quali le MOTIVAZIONI ossia – ATTEGGIAMENTI ed EMOZIONI che esprimono il desiderio e il forte impegno a essere riconosciuti , sostenuti e stimati sul lavoro.
- Lo squilibrio può rimanere anche quando il lavoratore non dispone di possibilità di scelta alternativa o viene accettato temporaneamente in attesa di conseguire altri scopi ritenuti importanti.

Fattori di stress

- ▶ ***Stressors individuali*** (percezioni generali della situazione, occupazione, contenuti del lavoro, compiti e ruoli...)
- ▶ ***Stressors di gruppo e organizzativi*** (clima, gerarchia, job insecurity...)
- ▶ ***Stressors extra-organizzativi*** (valori e aspettative , ambiente fisico e sociale, lavoro e famiglia, vita quotidiana, perdita del lavoro...)

STRESSOR INDIVIDUALI

- ❖ *Stressor “soggettivamente percepiti”*: a) percezione di una situazione stressante; b) la percezione di inadeguatezza dei compensi monetari; c) la percezione di ostilità dell’ ambiente.
- ❖ *Stressor “connessi a caratteristiche oggettive dell’ occupazione”*: a) modalità di impiego; b) al tipo di occupazione; c) al tempo impiegato per recarsi al lavoro; d) ai frequenti viaggi per ragioni di lavoro; ai cambiamenti di lavoro ed al pensionamento.
- ❖ *I “Job stressor” in senso stretto*: a) alle richieste del compito; b) alle pressioni di ruolo; c) all’ assunzione di responsabilità nei confronti di persone; d) alle relazioni con i superiori; e) ai ritmi di lavoro sproporzionati rispetto ai tempi di esecuzione di un compito; f) sovraccarico mentale; g) sottocarico mentale; h) autonomia decisionale e controllo

STRESSOR DI GRUPPO E ORGANIZZATIVI

- ▶ Influenza dei CAMBIAMENTI TECNOLOGICI

- ▶ Effetti dell' INSTABILITA' LAVORATIVA crescente

STRESSOR EXTRA – ORGANIZZATIVI

- ▶ valori e aspettative ,
 - ▶ ambiente fisico e sociale,
 - ▶ lavoro e famiglia, vita quotidiana,
 - ▶ perdita del lavoro...)
- 

Fattori di moderazione

- ▶ **Individuali** (Hardy personality, ottimismo, locus of control, fattori di vulnerabilità...)
- ▶ **Organizzativi** (clima psicosociale, possibilità di controllo situazionale, sostegno sociale...)

Conseguenze (*strain*)

Attenzione a esiti acuti e cronici; agli effetti protettivi delle strategie di coping

- 1) Psicofisiche
- 2) Disagio psichico e patologie da stress
- 3) Condotte lavorative
- 4) Esiti per la vita personale
- 5) Economiche e organizzative

Burnout

- ▶ Grave di **stress cronico** (prima riferito a occupazioni socio-sanitarie ed educative, poi a professioni di aiuto, infine a professioni con ampia quota di rapporti interpersonali).
- ▶ Tre componenti: depersonalizzazione (cinismo), esaurimento emotivo e ridotta autorealizzazione (efficacia professionale)
- ▶ Viene studiato in relazione al *work engagement* nell'ambito del modello teorico dello stress chiamato *Job Demands-Resources model* [Schaufeli e Salanova 2007].

Strategie di coping

- ▶ Insieme di strategie psicofisiologiche, cognitive e comportamentali che svolgono la loro funzione protettiva
- ▶ Esse possono essere: a) centrate sul problema (cfr. anche resilienza), b) centrate sulle emozioni, c) centrate sui sintomi.
- ▶ Se esse hanno successo, preservazione o attenuano le conseguenze dello stress

Linee di intervento

- ▶ Riconoscere i “*segnali di rischio*” che derivano: dalle fonti di stress; dalle caratteristiche personali; dalle strategie di coping usate; dalla situazione lavorativa sperimentata
- ▶ I programmi di prevenzione/gestione dello stress operano:
 - ▶ a) a *livello dell'individuo*;
 - ▶ b) a *livello dei gruppi di lavoro*;
 - ▶ c) a *livello organizzativo*

Valutare i rischi psicosociali di stress lavorativo

- ▶ Obbligo di predisporre il *Documento di valutazione dei rischi*, compresi quelli psicosociali
- ▶ Importanza di un sistema di Risk management

Condotte lavorative anomale e controproducenti

COMPORAMENTI CONTROPRODUCENTI

Gli psicologi hanno contribuito a definire i contorni di tali condotte usando definizioni differenti tra di loro:

- *CONDOTTE ANTISOCIALI*-> quelle azioni che sono tese a danneggiare l'organizzazione, i lavoratori e i clienti;
- *CONDOTTE DISFUNZIONALI*-> quelle condotte motivate, messe in atto da singoli o da più persone e che hanno conseguenze negative per le persone, i gruppi e le organizzazioni.

DEVIANZA LAVORATIVA

Condotta volontaria dei lavoratori che viola norme organizzative e minaccia il benessere dell'organizzazione e dei suoi membri.

Perché occuparsi di **condotte controproduitive** nei contesti di lavoro?

1. Crescente **attenzione sociale** per episodi illeciti, stili di condotta deviante, non etici, ingiusti e spesso sconfinanti in veri e propri reati.
2. La presenza di queste condotte anomale sul lavoro, sembra corrispondere a un **sistema di relazioni lavorative** inadeguato, ambivalente, fonte di insoddisfazione e disagio.
3. Differenti **fattori di contesto** facilitano l'emergere di intenzioni e azioni dei lavoratori, estremizzate verso il polo della devianza sociale.

- ▶ Nella letteratura internazionale compare l'espressione: *Counterproductive Workplace Behavior* – **CWB** (Sackett e DeVore 2001), cioè «condotte controproducenti»
- ▶ Si può usare anche l'espressione «condotte controproducenti» per sottolineare gli effetti non solo sulla produttività e l'organizzazione, ma anche sulle persone (comprese quelle che mettono in atto tali condotte).

Aspetti distintivi dei *CWB*

- A) Sono **condotte intenzionali** di individui e gruppi contro gli interessi e gli obiettivi legittimi, contro la produzione, la proprietà dell'organizzazione e i suoi *asset*, *ma anche* contro le persone.

- B) Si connotano come: **azioni illegali** (contro le norme formali), **immorali** (violano codici etici fortemente condivisi) o **devianti** (non rispettano standard comportamentali, regole sociali o procedure organizzative).

Aspetti distintivi dei *CWB*:

Volontarietà vs Legittimità

- A) Comportamenti controproducenti intenzionalmente pianificati ma accidentali (errori umani; rotture delle macchine o guasti);
- B) Comportamenti controproducenti non in linea con la legittimità degli interessi organizzativi (rifiuto degli straordinari; mansioni dequalificanti; scioperi)

Aspetti distintivi dei *CWB*

Intenzionalità

1. Condotte intenzionali finalizzate a trarre benefici per se stessi;
 2. Condotte intenzionali che procurano vantaggi per l'organizzazione;
 3. Condotte intenzionali di carattere distruttivo
- 

Antecedenti

Livello individuale
Atteggiamenti, Valori
Personalità, Affettività, Strain

Livello del posto di lavoro
Caratteristiche del lavoro
Autonomia, Responsabilità,
Pressioni, Status dell'occupazione,
Occasioni di devianza

Livello del gruppo
Norme, Coesione
Leadership

Livello organizzativo
Scopi, Cultura, Clima
Sistemi di controllo
Socializzazione organizzativa
Etica professionale

**Intenzione
di condotte
anomale**

**Il modello di
Vardi e Weitz [2004]**

Esiti

**Condotte controproducenti
intrapersonali**
Abuso di sostanze,
Workaholism

**Condotte controproducenti
interpersonali**
Inciviltà, Violenza
Molestie sessuali, Mobbing

**Condotte controproducenti
sulla produzione**
Assenteismo, Turnover,
Social loafing, Restrizioni produttive

**Condotte controproducenti sulla
proprietà**
Furti, Sabotaggi, Abusi dei
mezzi e strumenti,
Spionaggio industriale

WORKAHOLISM

- ▶ Condotta di lavoro atipica che si esprime con un eccessivo impegno, sforzo e coinvolgimento della persona nelle attività inerenti il proprio ruolo lavorativo
- ▶ Sono stati riscontrati inoltre: continuo incremento degli sforzi, perfezionismo e sottovalutazione dei rischi sia psicofisici sia di isolamento affettivo e sociale [McMillan e O'Driscoll 2000]
- ▶ Si parla di “*Dipendenza da lavoro*”
- ▶ Emergono correlazioni positive con bassa soddisfazione, stress, forte centralità dei significati del lavoro

Perché si mantiene questa condotta anomala?

- A) Ipotesi “circolo vizioso” di apprendimento e rinforzi sociali per mantenere la posizione raggiunta (sino a episodi di *Karoshi*)
- B) Ipotesi disposizionale: presenza di tratti personali compulsivi, con forte energia verso i compiti e ridotta capacità di delega ad altri

Le due spiegazioni indirizzano verso differenti approcci diagnostici e di prevenzione organizzativa

WORKHAOLISM

Il tratto più subdolo della **dipendenza** da lavoro?

L'essere **congruente con le aspettative**: essere produttivi è infatti uno degli “obblighi” non solo aziendali ma anche sociali.

L'**80% dei lavoratori** mostra una tendenza pericolosamente borderline (*dati Good Technology*), con una media di lavoro extra di circa **7 ore a settimana** (una giornata lavorativa).

Liberi professionisti e imprenditori sono i soggetti più a rischio perché non vincolati ad orari fissi, riducendosi a superare i confini tra produttività e ossessione:

Il **50%** controlla la propria casella di posta elettronica in qualunque momento (anche **a letto**), il **38%** legge e scrive email di lavoro anche **a tavola** ed il **25%** confessa conflitti seri **con il partner** a causa dell'iper-lavoro.

WORKHAOLISM

Il sito dei [Workaholic Anonymous](#) ha delineato 20 **caratteristiche proprie della dipendenza**, che si fondano sulle 6 originarie teorizzate nel libro W.A. Book of Recovery.

Si basa la propria autostima sulle prestazioni lavorative e sui risultati raggiunti:

- Non si riesce a smettere di lavorare nel timore di non completare alcuni compiti;
 - Ci si sente più capaci e intelligenti degli altri o, viceversa, più incapaci e inutili;
 - Si tende a focalizzarsi su ciò che non va;
 - Si rifugge dalle vere emozioni attraverso il lavoro;
 - Si tende a trascurare le relazioni interpersonali (tranne quelle legate al lavoro), affetti e interessi.
- 

WORKHAOLISM

Esiste anche una scala **per misurare della dipendenza** apparsa nel 2012 sullo *Scandinavian Journal of Psychology* (*Development of a work addiction scale* - Andreassen, C. S., Griffiths, M. D., Hetland, J. & Pallesen, S.).

Il **questionario** si basa su 7 domande con 5 possibilità di risposta: mai; raramente; qualche volta; spesso; sempre. Se le annotazioni spesso e sempre appaiono almeno 5 volte c'è un disturbo che va affrontato:

- 1) Pensate a come potreste avere più tempo da dedicare al lavoro?
- 2) Passate molto più tempo al lavoro di quanto previsto?
- 3) Lavorate con l'obiettivo di ridurre il senso di colpa, ansia, impotenza o depressione?
- 4) I vostri cari vi hanno già detto di ridurre il tempo dedicato al lavoro ma voi non li avete ascoltati?
- 5) Vi sentite male o a disagio quando non potete lavorare?
- 6) Trascurate i vostri hobby e piaceri a causa del lavoro?
- 7) Il vostro lavoro ha ripercussioni negative sulla salute?

WORKHAOLISM

Liberarsi dalla dipendenza

In analogia all'alcolismo, esistono tre fasi del percorso verso la dipendenza:

❖ **nascosta** – meno vita sociale e più depressione, nervosismo, mal di testa e di stomaco;

❖ **manifesta** – possibile aggressività, pressione alta, disturbi cardiaci, ulcera;

❖ **cronica** – il lavoro satura la vita privata, con tutte le conseguenze del caso.

Se ci si riconosce anche solo nella prima, o una certa inclinazione alla dipendenza è confermata dai test, allora il primo passo è mettere una certa **distanza dagli apparecchi tecnologici** (smartphone, pc portatili e tablet) perché inducono “in tentazione”. Bisogna imporsi vere e proprie regole di utilizzo: per esempi, o mai durante i pasti, in auto o all'aria aperta.

AGGRESSIVITÀ E VIOLENZA NEI LUOGHI DI LAVORO

- ▶ La violenza è una forma specifica di aggressività tesa a ledere fisicamente (o a minacciare di) una persona mentre, in generale, l'aggressività può non comportare condotte violente.
- ▶ **Ragioni dell'incremento del fenomeno:** scarsa qualità dei contesti lavorativi; minore efficacia della socializzazione e apprendimento regole sociali; incertezza e ostilità intra e intergruppi; importazione clima di ostilità e di frustrazione dalla via sociale esterna...

ATTI FISICI AGGRESSIVI NEL CONTESTO DI LAVORO

- ▶ Si esprimono come **condotte dirette e attive** (ad es. un assalto) o **dirette ma passive** (ad es. rifiuto di fornire le risorse previste, abbandonare il posto quando entra il «nemico»).
- ▶ Le condotte fisiche poi possono essere **indirette ma attive** (ad es. un furto o nascondere qualche strumento di lavoro) o **indirette ma passive** (ad es. non impegnarsi in favore di qualcuno visto come un nemico, o rimandare un'attività per mettere in cattiva luce l'avversario).

AGGRESSIONI VERBALI NEL CONTESTO DI LAVORO

- ▶ Si esprimono come **condotte dirette e attive** (insulti, minacce, urla, valutazioni ingiuste e scorrette sulle prestazioni) o **dirette ma passive** (ad es. non rispondere alla chiamata telefonica della persona nemica).
- ▶ Tra le condotte aggressive **indirette e attive** si può considerare il diffondere pettegolezzi e *rumors* (come il «parlare alle spalle»); mentre le **condotte indirette ma passive** riguardano il non trasmettere informazioni necessarie, non smentire pettegolezzi o false voci, ecc.

Interpretazioni del fenomeno

- A) Secondo il **modello comportamentista** le risposte aggressive derivano da una situazione di frustrazione
- B) Nella prospettiva della ***giustizia organizzativa*** gli atti aggressivi sono la risposta alla percezione di ingiustizia distributiva, procedurale e relazionale
- C) Le risposte di aggressività e violenza sono interpretate anche come espressione della violazione del ***contratto psicologico***

Nello studio dell'aggressività/violenza si considerano **tre principali insiemi di variabili**:

- ▶ le ***caratteristiche individuali*** incluse le variabili demografiche, lo status socio-economico, i tratti di personalità (come la personalità di tipo A o l'affettività negativa), la stima di sé e gli stili cognitivi (stile di attribuzione ostile e locus of control esterno);
- ▶ i ***fattori organizzativi*** (ad esempio, i modelli di giustizia organizzativa adottati, il clima psicosociale autoritario, la percezione di frustrazioni organizzative, ecc.) e ***ambientali*** (ad esempio, il grado di affollamento, il microclima, ecc.);
- ▶ gli ***aspetti socio-culturali*** (la presenza di culture individualistiche, ipercompetitive vs. collettivistiche, solidali; la percezioni di potere e dell'obbedienza a regole, ecc.).

- ▶ Il bilancio finale offerto da Barling, Dupré e Kelloway [2009] sottolinea non un rapporto di causalità tra caratteristiche individuali e risposte aggressive, bensì colloca tali **variabili in una posizione intermedia, di moderazione**, tra contesto di lavoro e risposta aggressiva.
- ▶ In sostanza, i fattori più importanti che spiegano gran parte delle risposte aggressive deriverebbero più dal lavoro e dal contesto organizzativo che non dalla persona.

MOBBING

Secondo Einarsen *et al.* [2003], una definizione essenziale di mobbing comprende:

- a) le azioni di attacco, offesa, esclusione di qualcuno che intaccano progressivamente i suoi compiti lavorativi normali;
- b) la presenza di tale interazione conflittuale anomala fatta in modo ripetuto e regolare per un certo periodo di tempo;
- c) la presenza di un'asimmetria di posizione (la vittima, come bersaglio degli atti negativi, ha in genere una posizione sociale inferiore)

Alcuni elementi di base per connotare questo fenomeno:

- a) **condotte di mobbing** (intaccano la *reputazione della vittima, le sue possibilità di comunicare, le relazioni sociali, la qualità occupazionale, la salute e il benessere*)
- b) **frequenza e durata** (circa sei mesi)
- c) **asimmetria di potere** (tra mobber e vittima)
- d) **tipologia di mobbing:**
 - **mobbing verticale** (è responsabile un superiore, spesso in presenza di *side-mobbers*);
 - **mobbing orizzontale** (tra colleghi);
 - **mobbing strategico** (con probabili scopi di espulsione lavorativa; notare effetti su lavoratori con contratti contingenti)

MOBBING: campanelli d'allarme

- Sei discriminato?
 - Ti senti spesso depresso?
 - Anche i colleghi ti evitano?
 - Sul tuo lavoro ricevi sempre commenti negativi?
 - La mattina senti il rifiuto di recarti al lavoro?
 - Ti domandi cosa sta succedendo, cosa puoi fare?
 - Il capoufficio è scostante e ti tratta con sufficienza?
 - Nessuno t'invita durante la pausa del caffè o di mensa?
 - Ti vengono affidati lavori dequalificanti o senza senso?
 - Quando entri in una stanza la conversazione s'interrompe?
 - Con puerili motivazioni vieni escluso dalle riunioni aziendali?
 - Da qualche tempo in ufficio noti strani atteggiamenti nei tuoi confronti?
- 

Antecedenti

- *Fattori organizzativi* (stile di leadership)
- *Fattori sociali* (ostilità intragruppo, invidia sociale)
- *Fattori individuali* (scarse competenze professionali, sociali; scarsa sensibilità e intelligenza emotiva; fattori disposizionali come l'ansia, una ridotta coscienziosità e un'alta introversione)

Conseguenze

- a) il deterioramento del benessere e il disadattamento ambientale della persona* (alterazioni dell'equilibrio psicofisiologico e comportamentali, forme di disagio psicologico grave e possibili sindromi psichiatriche)
- b) il peggioramento delle relazioni lavorative* (del clima aziendale, degli standard di efficacia ed efficienza, del *commitment* e della fiducia organizzativa)

I RITARDI SUL LAVORO

- ▶ Sono condotte controproduktive indirizzate sulla produzione. Hanno implicazioni economiche per il minor tempo lavorato, producono effetti di inefficienza degli uffici o dei gruppi di lavoro e determinano clima di insoddisfazione tra i colleghi
- ▶ Forme di differente significato e importanza: *ritardo cronico, stabile periodico, casuale*
- ▶ In generale, il ritardo viene considerato un *“comportamento di ritirata”*

Fattori specifici del ritardo

- ▶ Bassa coscienziosità
- ▶ Anomalie nella percezione del tempo in rapporto agli impegni
- ▶ Cultura temporale
- ▶ Pendolarismo
- ▶ Equilibrio lavoro e famiglia

Implicazioni operative

- ▶ Miglioramento sistemi di selezione
- ▶ Uso di schemi temporali flessibili
- ▶ Disciplina del tempo come oggetto della socializzazione lavorativa

ASSENTEISMO E TURNOVER

Sono “comportamenti di ritirata” intesi anche come indicatori di differenti tipi di malfunzionamento organizzativo

Fare delle **assenze ingiustificate** può essere inteso almeno in tre modi diversi [Vardi e Weitz 2004]:

- ▶ come una strategia di violazione delle regole per ricavare vantaggi personali immediati;
- ▶ come una forma di protesta individuale;
- ▶ come un atto direttamente indirizzato a procurare danni all'organizzazione.

- ▶ Il **turnover** (uscita volontaria da un'organizzazione) è stato definito come una «valvola di sicurezza» per i lavoratori che vivono un'esperienza organizzativa insoddisfacente.
- ▶ Solo talvolta assenteismo e turnover sono risultati correlati poiché, nel caso del turnover, entrano in causa numerosi fattori di natura personale (ad esempio, esigenze di un lavoro migliore, cambiare città, contratti di lavoro temporaneo, ecc.)

Antecedenti

- ▶ Insoddisfazione lavorativa
- ▶ Fattori organizzativi (bassi salari, scarse opportunità carriera, violazioni contratto psicologico)
- ▶ Contesto socio-economico (il tasso di disoccupazione frena)
- ▶ Grado di *employability* (se elevato, frena)

Conseguenze

- ▶ Inefficienza produttiva
- ▶ Aumento sistemi di controllo
- ▶ Aumento costi di formazione
- ▶ Peggioramento clima sociale
- ▶ Rischi per la cooperazione nei gruppi
- ▶ Varie forme di disadattamento sociale

CONDOTTE CONTRO LA PROPRIETÀ

- ▶ Rilevanza e crescita dei **furti** dall'esterno, dall'interno dell'organizzazione e ora con modalità elettroniche
- ▶ **Fattori organizzativi**: cultura organizzativa lassista, insufficiente socializzazione a valori e deontologia professionale, trascuratezza controlli, esempi negativi e occasioni
- ▶ **Fattori personali**: insoddisfazione, bassa identificazione, disadattamento, adesione a culture di gruppo devianti

- ▶ **Vandalismo** riguarda condotte antisociali contro la proprietà dentro e fuori dai contesti lavorativi (uso distorto dei beni pubblici, la scarsa pulizia delle strade, i graffiti sui muri delle città o addirittura devastazioni nelle scuole o nelle aule universitarie).
- ▶ Gli episodi di **sabotaggio** (espressi in forme tradizionali o moderne come la diffusione di virus informatici da parte di *hacker* o varie forme di pirateria elettronica) sono piuttosto comuni.
- ▶ Le forme tradizionali hanno **carattere collettivo** e rispondono a istanze politiche (e in parte sindacali) di cambiamento radicale della situazione di sfruttamento del lavoro e di alienazione dei lavoratori.
- ▶ Il sabotaggio può avere anche un significato dimostrativo di protesta nei confronti delle direzioni aziendali e di contrasto per riportare a un migliore equilibrio i rapporti sociali interni percepiti come iniqui.
- ▶ Le **forme individuali** di sabotaggio esprimono probabilmente istanze di risentimento, vendetta e rappresaglia personale rispetto a torti percepiti da parte dei capi o dei colleghi, ma anche bisogni di distruttività, di ricerca di sensazioni forti, di avidità (specialmente in campo finanziario) o di evitamento dell'impegno lavorativo, ad esempio, bloccando per un po' di tempo le macchine o i server aziendali.

In sintesi

- ▶ Nella vita di lavoro possono presentarsi condotte controproduktive che ledono le persone e l'organizzazione e abbassano la qualità del lavoro
- ▶ Non si tratta di fenomeni casuali, eccezionali e irrazionali. Occorre comprendere i meccanismi che stanno alla base di tali fenomeni evitando di ridurli a semplici risposte di tipo psicopatologico individuale
- ▶ La precoce attenzione agli aspetti personali dovrebbe stimolare più efficaci strategie di selezione, formazione e socializzazione
- ▶ Ma soprattutto un approccio di miglioramento del contesto (*progettazione*) e delle modalità di gestione di persone e gruppi dovrebbe ridurre la probabilità di comparsa delle condotte controproducenti