

PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI

- ❖ Docente: Valentina Depergola
- ❖ Giorni ed Orario delle lezioni:
 - Lunedì -> 13:30-15:30 - Aula VIII
 - Martedì-> 10:30-12:30 - Aula Giugni
 - Mercoledì-> 12:30-14:30 - Aula VIII

Per contatti: vale.depergola@gmail.com

PROGRAMMA e MODALITA' D'ESAME

- ▶ Sarchielli, G.; Fraccaroli, F. (2010). *Introduzione alla Psicologia del Lavoro*. Bologna: Il Mulino.
- ▶ Depolo, M. (2007). *Psicologia delle Organizzazioni*. Bologna: Il Mulino

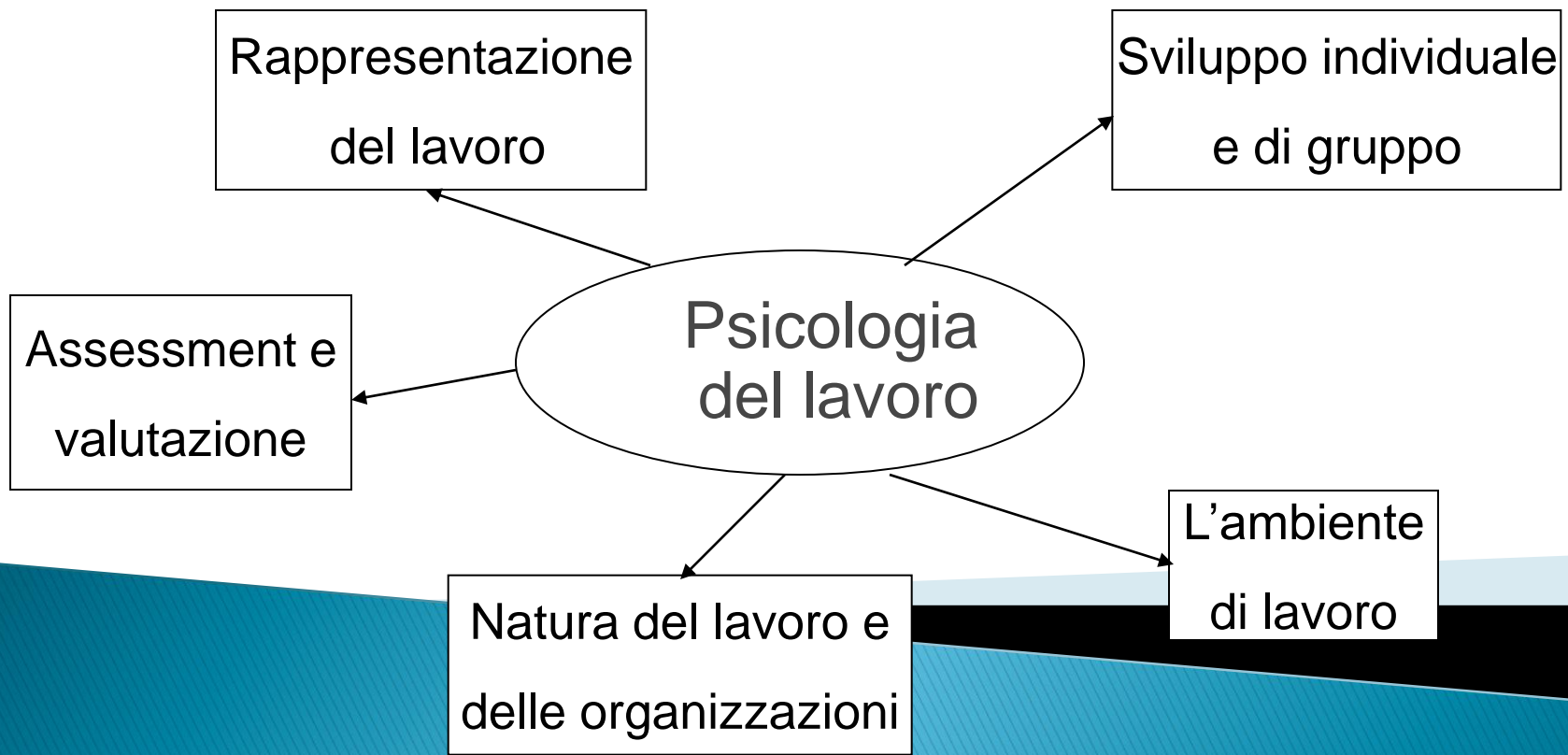
Prova orale sui due manuali

La prova intende verificare il livello di conoscenza, dello studente, dei concetti e delle definizioni che rappresentano la configurazione di base della disciplina e che sono stati trattati durante lo svolgersi delle ore di lezione frontale.

OBIETTIVI FORMATIVI

- ▶ Presentare le linee di sviluppo della teorizzazione in tema di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni
- ▶ Illustrare i contenuti ed i riferimenti teorici relativi alla Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni e agli ambiti disciplinari connessi;
- ▶ Presentare gli assetti strumentali e metodologici caratterizzanti l'operatività dello Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni nei contesti sociali, istituzionali, organizzativi ed operativi specifici.

GLI AMBITI DELLA PSICOLOGIA DEL LAVORO



GLI AMBITI DELLA PSICOLOGIA DEL LAVORO

Rappresentazione del lavoro

Atteggiamenti vs lavoro

Benessere sul lavoro

Sviluppo individuale e di gruppo

Formazione

Competenze interpersonali

Pianificazione sviluppo della carriera

Pari opportunità/gestione della "diversity"

L'ambiente di lavoro

Ergonomia

Salute e sicurezza sul lavoro

Work design

Natura del lavoro e delle organizzazioni

Cambiamento sviluppo organizzativo

Assessment e valutazione

Selezione e valutazione

Valutazione della prestazione

IL CAMPO DELLA PSICOLOGIA DEL LAVORO

- ▶ Psicologia del lavoro
- ▶ Psicologia delle organizzazioni
- ▶ Psicologia delle risorse umane

PSICOLOGIA DEL LAVORO

- ▶ Considera le persone soprattutto come operatori addetti a svolgere un compito
- ▶ **Temi:** carico di lavoro; apprendimento della prestazione; rapporti tra vita di lavoro ed extra-lavoro; adattamento dei compiti alle caratteristiche del soggetto umano; ...

PSICOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI

- ▶ Considera le persone soprattutto come membri di una struttura sociale chiamata "organizzazione"
- ▶ **Temi:** potere; negoziazione; conflitto; cultura; decisioni; gruppi di lavoro; ...

PSICOLOGIA DELLE RISORSE UMANE

- ▶ Considera le persone soprattutto come parti di strutture e processi organizzativi
- ▶ **Temi:** la gestione delle persone e delle carriere (selezione; formazione; valutazione delle prestazioni; ...)

LA PSICOLOGIA DEL LAVORO

“...IN LINGUA”

- ▶ Industrial and Organizational Psychology
- ▶ Personnel Psychology
- ▶ Work Psychology

LO “SCENARIO” DELLA PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI

I cambiamenti strategici dello scenario che interessano la Psicologia del lavoro e delle organizzazioni riguardano:

- ▶ Forza lavoro
- ▶ Assetti organizzativi
- ▶ Caratteristiche del lavoro

LO “SCENARIO” DELLA PSICOLOGIA DEL LAVORO: *LA FORZA LAVORO*

Le nuove parole chiave sono:.....

- Decremento dell'occupazione
- Invecchiamento della forza lavoro
- Innalzamento del livello
scolarizzazione/formazione
- Femminilizzazione
- Inclusione di gruppi minoritari
- Differenze all'interno della forza lavoro: di genere,
di cultura

LO “SCENARIO” DELLA PSICOLOGIA DEL LAVORO: *GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI*

Le nuove parole chiave sono:

- Downsizing e ristrutturazioni
- Organizzazioni di piccole dimensioni
- Fusioni ed incorporazioni
- Lavoro a (e dal) domicilio
- Nuovi modelli di organizzazione del lavoro: attenzione alla qualità; strutture ‘snelle’, flessibilità, meno lavoratori, orari; ...
- Outsourcing (di basso e di alto livello)
- Rapporti di lavoro a tempo determinato

LO “SCENARIO” DELLA PSICOLOGIA DEL LAVORO: *CARATTERISTICHE DEL LAVORO*

Le nuove parole chiave sono:

- Carichi di lavoro
- Distanza tra operatore ed esiti dell'azione
- Accelerazione dei processi
- Instabilità dei processi lavorativi
- Complessità dei processi socio-tecnici
- Profili e ruoli professionali differenziati
- Reti e cooperazione
- Presa in carico della propria carriera da parte dei lavoratori
- Nuove professionalità, vecchie professionalità a rischio
- Insicurezza del proprio status lavorativo (società del 30/30/40)

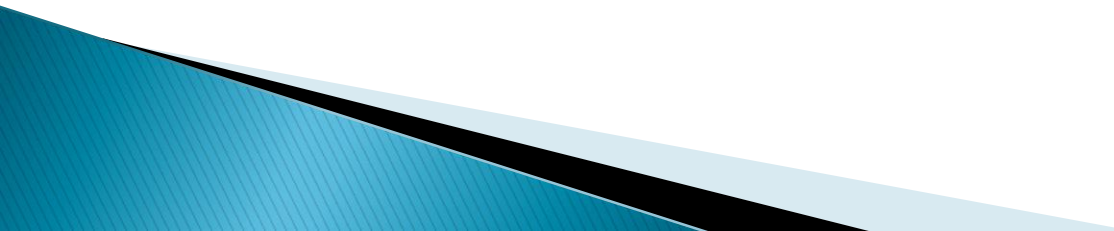
Lo studio psicologico del lavoro

L'oggetto di studio

L'oggetto di studio della psicologia del lavoro:

Come si costruisce l'attività lavorativa intesa come espressione di aspettative, intenzioni, volontà, valori e scopi attraverso la quale si la persona interagisce e si confronta con le sue richieste esplicite ed implicite per conseguire il risultato atteso

Attività lavorativa

- Si riferisce ad un'attività finalizzata che “produce un reddito” e permette di “guadagnarsi da vivere”. Scopo di utilità personale e sociale.
 - Si riferisce ad un'attività in cui si devono raggiungere dei risultati, si definiscono tempi luoghi, si richiede uno sforzo fisico e mentale, risulta necessario regolare la propria condotta...
- 

Domande

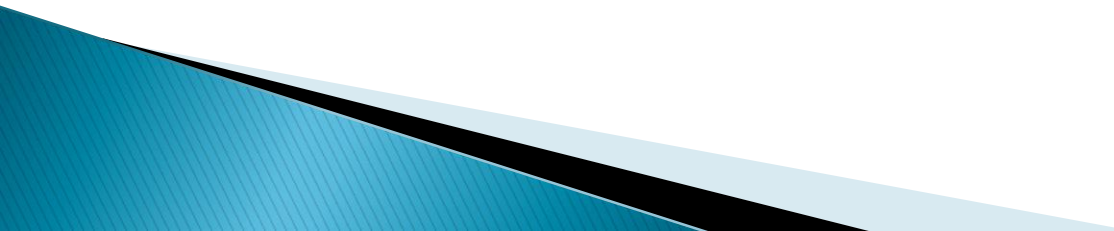
- **Perché lavorare?** (motivazioni, costruzione dei legami tra persona e lavoro)
- **Che significa essere lavoratori oggi?** (aspettative, competenze)
- **Come lavorare in un dato contesto?** (analisi del lavoro, compiti)
- **Si può lavorare in condizioni di sicurezza?** (antecedenti che intervengono nelle pratiche sicure)
- **Cosa si ricava dall'attività svolta e quanto costa farla bene?** (soddisfazione, fatica)
- **Perché si generano condotte disfunzionali?** (mobbing, assenteismo, turnover...)

Una definizione di psicologia del lavoro

È una disciplina scientifica, ampia e articolata, che si interessa dell'interazione tra persona e lavoro

Psicologia del lavoro: comprendere il comportamento umano nel luogo di lavoro
(Arnold, Cooper & Robertson 1998)

La psicologia del lavoro

- ▶ È una disciplina scientifica (comprensione psicologica, metodi di ricerca, serendipità)
 - ▶ Cerca di comprendere il comportamento umano nei luoghi di lavoro
 - ▶ Si articola in vari filoni di interesse e adotta una pluralità di metodi di studio e di intervento
- 

Dibattito

PsiLav come campo di applicazione
versus
PsiLav contributi originali riguardo a teorie,
metodi e modelli

La PsiLav: costituisce un elemento di
mediazione tra conoscenza
scientifica(psicologia) e problemi pratici che
emergono dal contesto sociale ed
organizzativo

La psicologia del lavoro come disciplina scientifica e area di intervento professionale

- Una disciplina scientifica *evidence based*
- Valenza applicativa delle conoscenze ai problemi del lavoro umano e delle organizzazioni
- Il rapporto con altre discipline scientifiche
 - Medicina
 - Diritto
 - Economia
 - Sociologia
 -

Caratteristiche operative

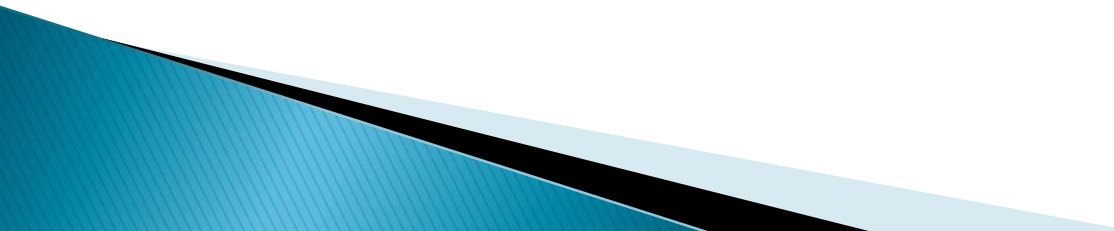
Ricercatori: la psicologia del lavoro è fare ricerca

Professionisti: risolvere problematiche che emergono dal mondo del lavoro, gestire le pratiche lavorative

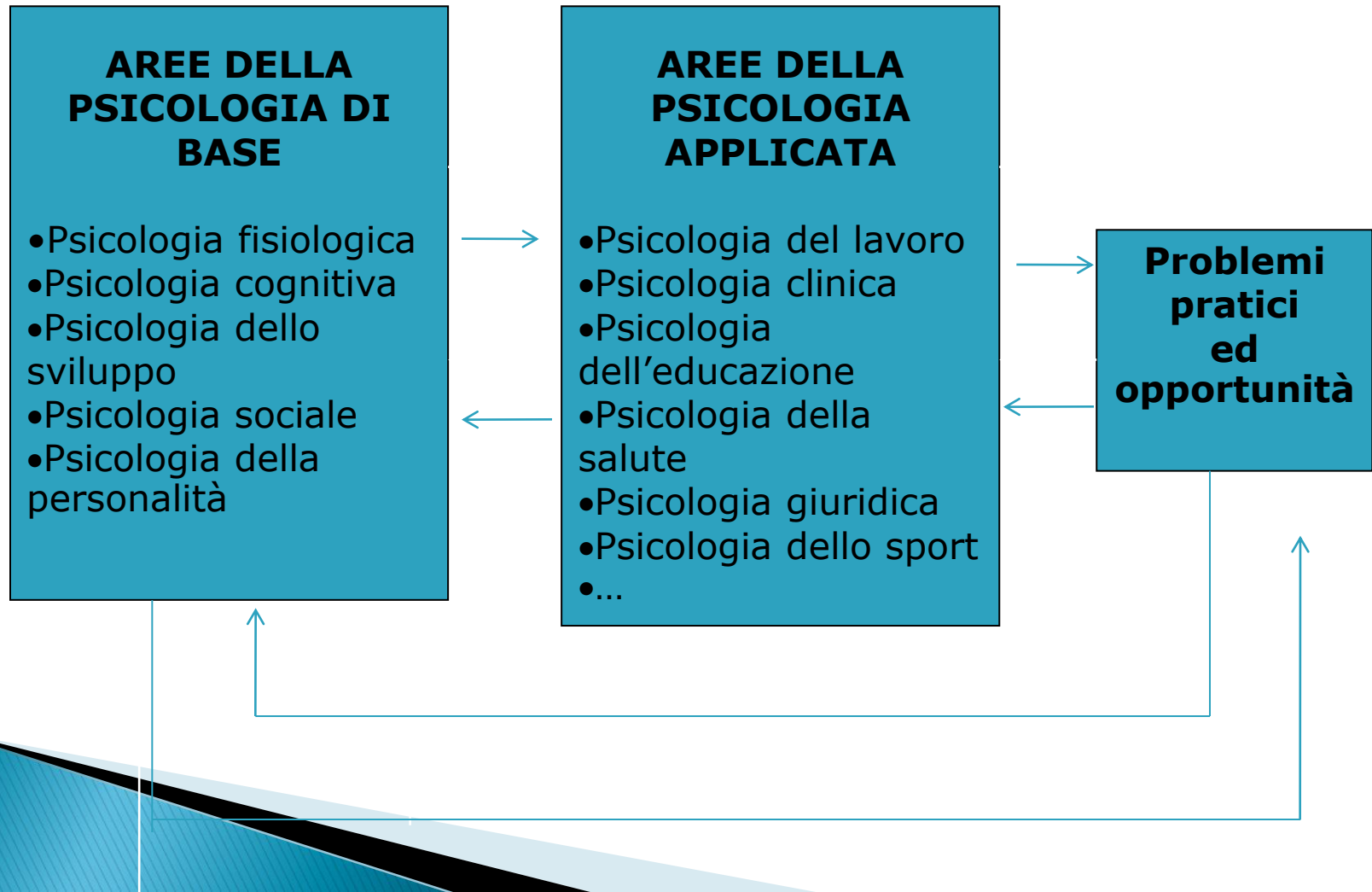
Modello di integrazione



Gli obiettivi generali della psicologia del lavoro odierna

- ▶ Garantire spinta all'efficienza e produttività degli individui nei luoghi di lavoro
 - ▶ Contribuire a migliorare la qualità della vita lavorativa delle persone nelle organizzazioni
 - ▶ Promuovere le risorse umane al lavoro nel rispetto dei diritti e delle diversità
 - ▶ Affrontare le sfide poste al lavoro umano dai cambiamenti demografici, tecnologici e produttivi
- 

Il rapporto tra psicologia del lavoro e altre psicologie



Articolazione della disciplina:

I livelli di analisi psicologica

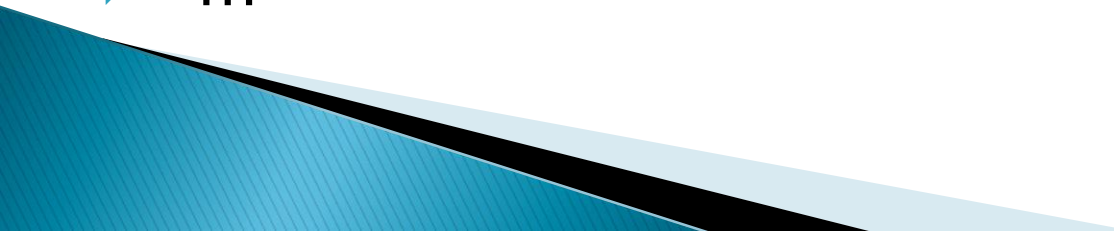
- ▶ *Intrasoggettivo*: processi intrapsichici della persona al lavoro
- ▶ *Soggetto-compito*: interazione persona e compito lavorativo
- ▶ *Gruppo*: analisi dei piccoli aggregati sociali che si creano nei luoghi di lavoro
- ▶ *Organizzativo*: studio dell'aggregato sociale «organizzazione»
- ▶ *Sociale*: il lavoro in rapporto alle dinamiche economiche, culturali e sociali

I temi dominanti

Area di contenuto	Frequenza Jap	Frequenza Pp
Metodologia della ricerca; problemi psicometrici	940 (21,7%)	298 (20,5%)
Motivazione al lavoro e atteggiamenti	688 (15,9%)	179 (12,3%)
Predittori della prestazione	544 (12,6%)	284 (19,6%)
Misurazione della prestazione-esiti del lavoro	425 (9,8%)	161 (11,1%)
Fattore umano-psicologia sperimentale applicata	372 (8,6%)	0 (0,0%)
Influenza dei leader	240 (5,5%)	103 (7,1%)
Problematiche sociali	169 (3,9%)	89 (6,1%)
Formazione e sviluppo	152 (3,5%)	90 (6,2%)
Presenza delle decisioni	152 (3,5%)	13 (0,9%)
Problematiche di carriera	138 (3,2%)	55 (3,8%)
Gruppi di lavoro e team	121 (2,8%)	36 (2,5%)
Analisi del lavoro	120 (2,8%)	68 (4,7%)
Sistemi premianti	107 (2,5%)	46 (3,2%)
Comportamenti di consumo	95 (2,2%)	1 (0,1%)
Relazioni industriali	66 (1,5%)	28 (1,9%)
Totale	4329 (100,0%)	1451 (100,0%)

I metodi di ricerca in psicologia del lavoro

I disegni di ricerca

- ▶ Veri esperimenti
 - ▶ Quasi esperimenti
 - ▶ Osservazione passiva
 - ▶ Ricerca trasversale
 - ▶ Ricerca longitudinale
 - ▶ Studio di archivio
 - ▶ Analisi di casi
 - ▶ ...
- 

Una definizione di disegno di ricerca

- ▶ La costruzione di un disegno di ricerca consiste nel pianificare ed eseguire una serie di operazioni coerenti con gli obiettivi dello studio
- ▶ Conseguimento dell'obiettivo Max–Min–Con:
 - massimizzare la varianza sistematica
 - minimizzare la varianza dovuta a errore
 - controllare la varianza dovuta a fattori terzi

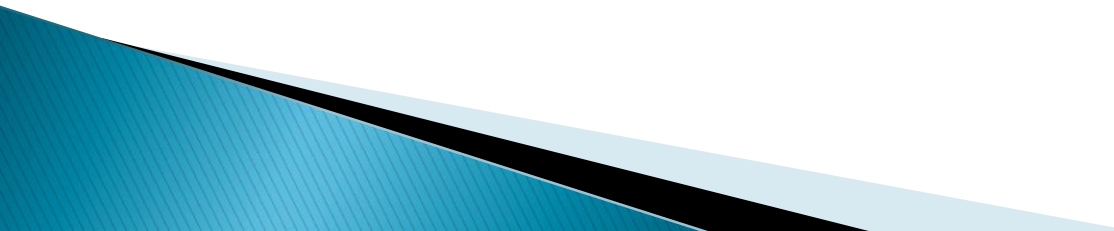
Disegno della ricerca

Definire una strategia e un contesto

- *Strategia*
 - Sperimentale
 - Quasi sperimentale
 - Non sperimentale
- *Contesto*
 - Laboratorio
 - Terreno

Disegno della ricerca

Definire una soggetti, tempi e variabili

- *Soggetti* (CHI?)
 - Problemi di campionamento
 - *Tempi* (QUANDO?)
 - Collocazione temporale della ricerca
 - Variabili (COSA?)
 - Selezione dei costrutti
- 

MOTIVAZIONE AL LAVORO

La motivazione è un concetto ipotetico utilizzato per spiegare la condotta e le condizioni di attivazione e di mantenimento del comportamento di un individuo orientato ad uno scopo.

Nel contesto lavorativo, la motivazione va considerata come esito:

- di azioni di rinforzo ed incentivi
- di modalità di coinvolgimento, commitment, intenzioni ed autoregolazioni

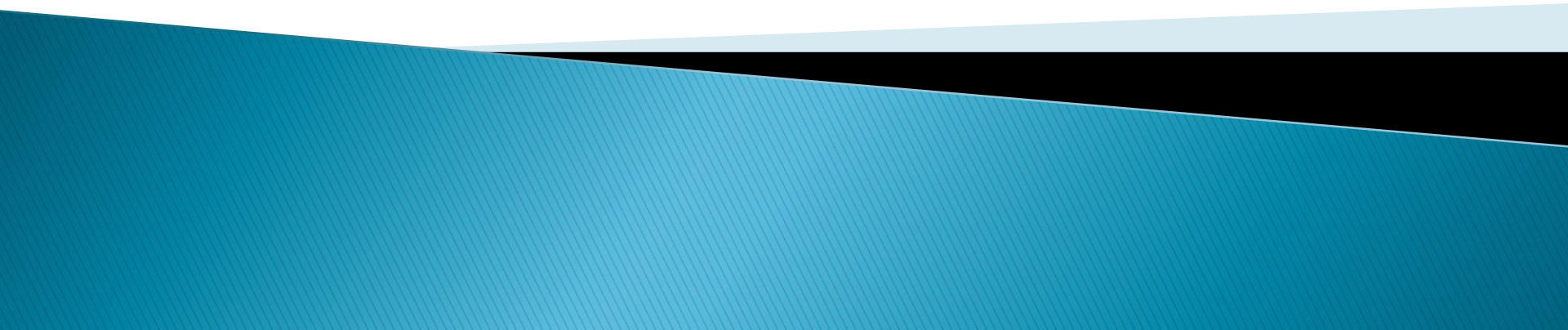
COMPONENTI DELLA MOTIVAZIONE

- **DIREZIONE** La scelta di cosa fare

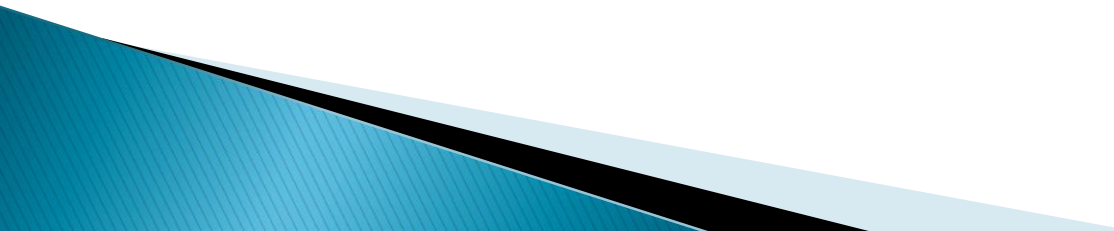
- **INTENSITA'** La forza della risposta

- **PERSISTENZA** La continuità e la stabilità dello sforzo

Il legame psicologico tra individuo e lavoro



MOTIVAZIONI AL LAVORO: DI COSA STIAMO PARLANDO?

- ▶ Processi interni di regolazione della condotta
 - ▶ Sperimentato dalla persona, ma non direttamente osservabile
 - ▶ Con molte differenze individuali
 - ▶ Ha conseguenze sull'azione
 - ▶ Vi è grande variabilità (nel tempo, in certe fasi di vita, ecc.)
 - ▶ E' influenzata dal contesto
- 

Definire la motivazione

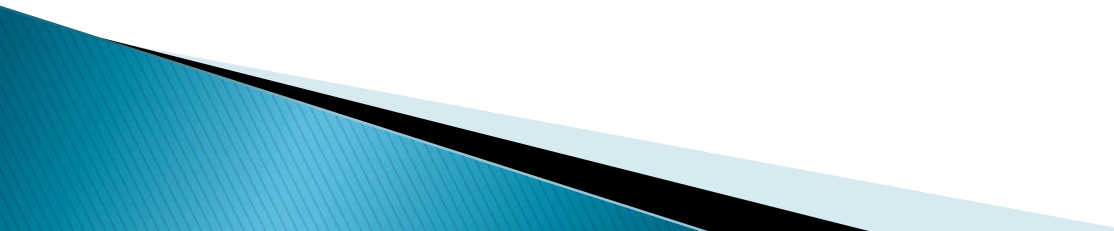
La motivazione designa il complesso processo delle forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento nel corso del tempo (Avallone, 1994)

Motivazione verso il “fare” dell’organizzazione

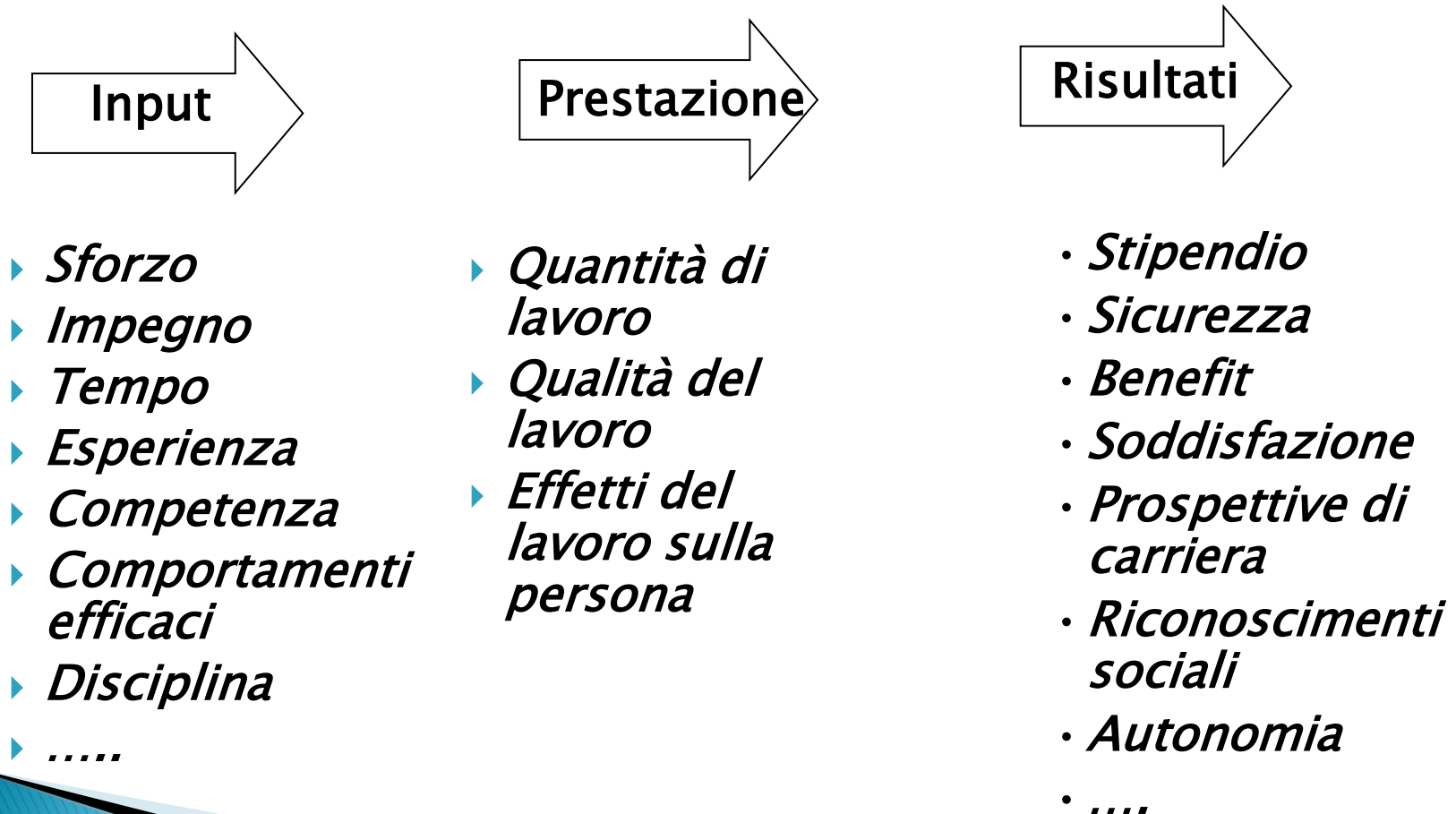
Motivazione verso lo “stare” in organizzazione



Motivazione al lavoro: definizioni di base

- ▶ *Direzione*: scelta degli obiettivi da perseguire
 - ▶ *Intensità*: grado di investimento ed energie allocate
 - ▶ *Persistenza*: sforzo e continuità dell'azione nel perseguimento degli obiettivi
- 

Lo scambio motivazionale



Motivazione intrinseca


Promuove l'azione finalizzata al conseguimento di benefici e soddisfazione ricavabili dall'attività in se (autonomia; realizzazione personale; ...)

Motivazione estrinseca

Richiede una componente esterna di strumentalità per essere attivata (conseguimento di benefici esterni all'attività: denaro; evitamento punizioni)

Articolazione semantica della motivazione

Una classificazione dei termini riferiti alla motivazione riguarda:

- **Finalizzazione:** intrinseca, estrinseca
 - **Interesse:** individuale, situazionale
 - **Schema di sé:** auto-determinazione, attribuzione, percezione di competenza, auto-efficacia
 - **Obiettivi di apprendimento:** orientamenti (alla prestazione, al sé, alla padronanza, al compito, ecc.) obiettivi sociali
- 

Mc Gregor, 1960

Teorie X

Lavoratori poco ambiziosi,
indifferenti
all'organizzazione,
resistenti al cambiamento



Politiche del personale:
sollecitare la motivazione
estrinseca

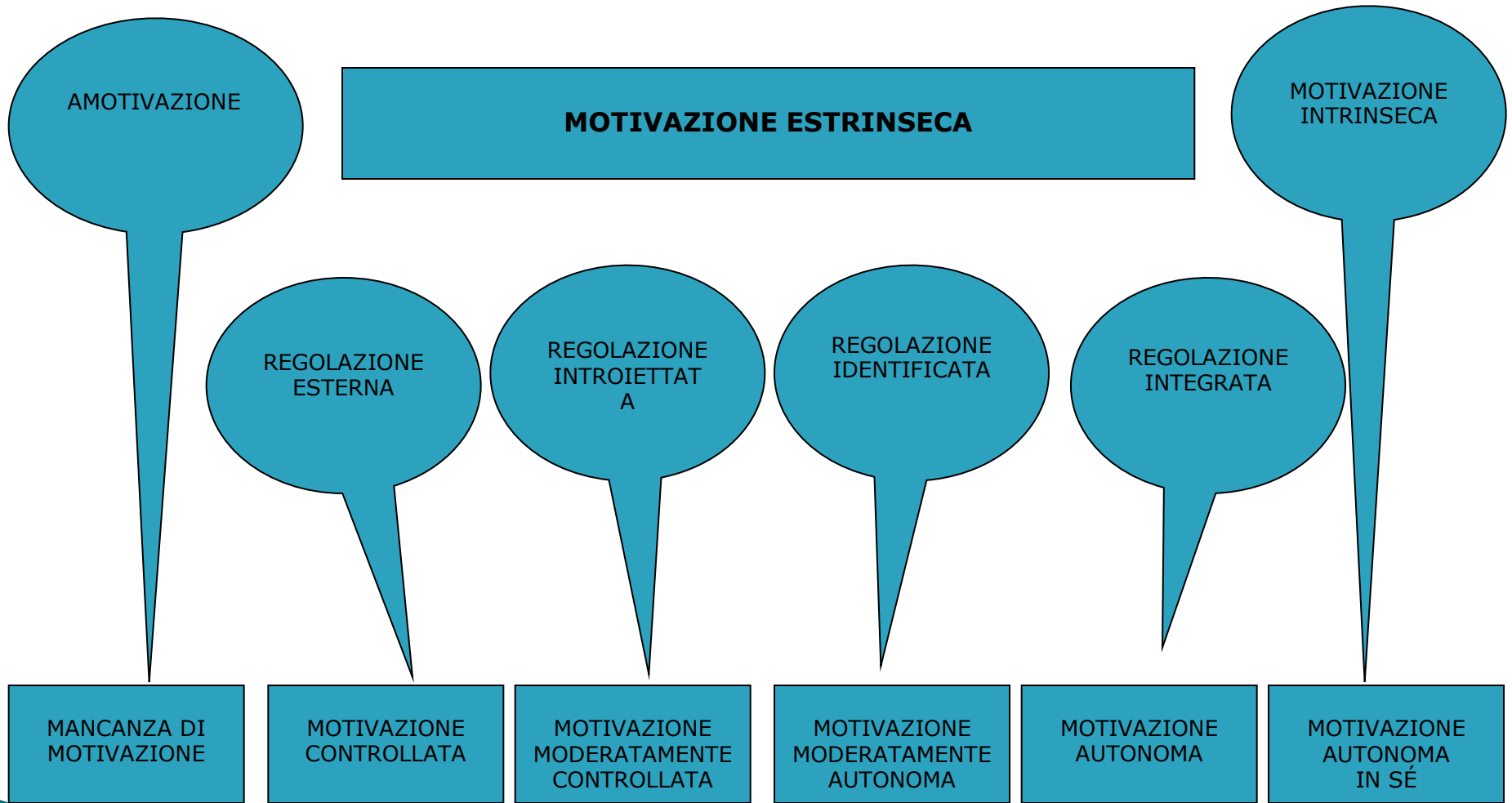
Teorie Y

Lavoratori attivi, assunzione
di responsabilità,
condivisione obiettivi
aziendali



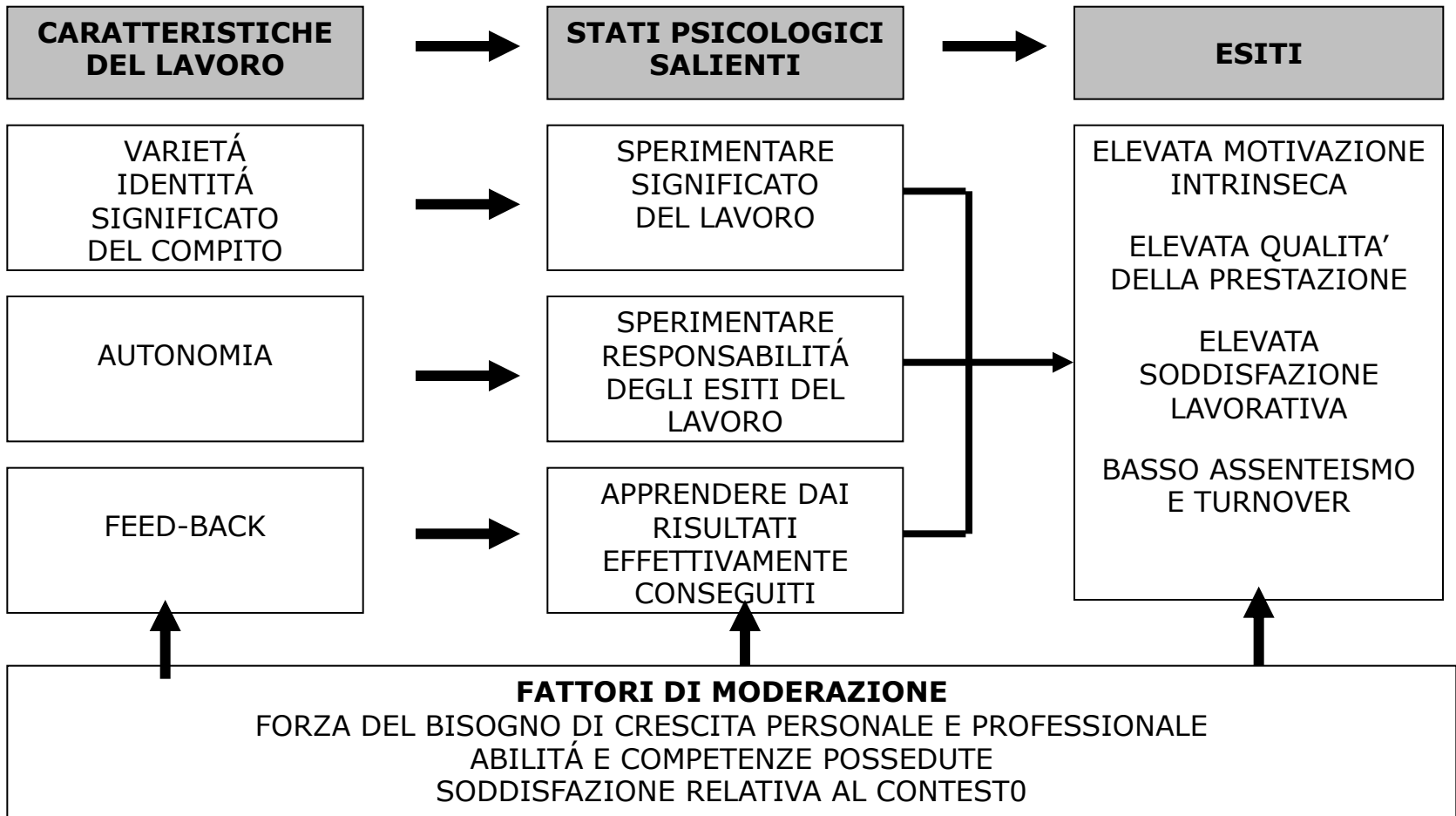
Politiche del personale
sollecitare la motivazione
intrinseca

LA MOTIVAZIONE ESTRINSECA SECONDO LA TEORIA DELL'AUTO-DETERMINAZIONE



Fonte: adattato da Gagné e Deci [2005]

Caratteristiche del lavoro e motivazione



Fonte: adattato da Hackman e Oldham [1980]

Fasi dell'azione motivata, processi mentali e relative teorie motivazionali

Fasi	Processo Mentale	Teorie motivazionali
1. Scelta	Deliberativo	Aspettative e valenze
2. Pianificazione obiettivi	Implementazione	<i>Goal setting</i>
3. Esecuzione e controllo	Operativo	Auto-regolazione
4. Valutazione esiti	Valutativo	Equità e giustizia

Le teorie motivazionali

Che cos'è la motivazione

Teorie del contenuto

- Herzberg > fattori di igiene e fattori motivazionali
- Maslow > bisogni fisiologici, di sicurezza, di stima, di autorealizzazione
- Mc Clelland > motivazione al potere, all'affiliazione, al successo

Quali variabili regolano la dinamica motivazionale?

Teorie del processo

- Vroom > valenza per aspettativa
- Adams > equità
- Locke > goal setting

FATTORI MOTIVANTI

F. Herzberg

Fattori motivanti

- ❑ Natura intrinseca del lavoro
- ❑ Responsabilità
- ❑ Sviluppo professionale
- ❑ Riconoscimento
- ❑ Risultati conseguiti

Fattori igienici

- Condizioni fisiche di lavoro
- Competenza dei capi
- Relazioni interpersonali
- Retribuzione
- Procedure aziendali

Maslow – la gerarchia dei bisogni

Il sistema dei bisogni è articolato secondo una struttura gerarchica così definita:

Bisogni di auto-realizzazione

Bisogni di stima

Bisogni di appartenenza

Bisogni di sicurezza

Bisogni fisiologici

APPROCCIO COGNITIVO E SOCIO-COGNITIVO

Secondo le prospettive socio-cognitive, la motivazione è direttamente influenzata dalle convinzioni dell'individuo circa il suo valore, le sue abilità, gli obiettivi, le aspettative di successo e di fallimento, i sentimenti positivi e negativi associati all'auto-valutazione, generale ed in situazione

Il Modello Mc Clelland

McClelland propone un modello di motivazione basato su tre fattori/bisogni:

- *Bisogno di successo*
- *Bisogno di affiliazione*
- *Bisogno di potere*

Motivazione al successo

Secondo Atkinson - McClelland la motivazione al successo rappresenta l'intrinseca necessità di raggiungere un risultato eccellente e di evitare il fallimento

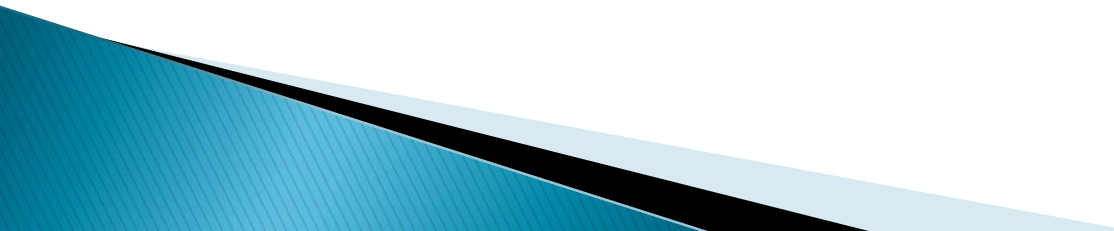
La motivazione al successo si realizza in presenza:

- un alto valore dell'incentivo
- una media difficoltà percepita (soggettiva) del compito

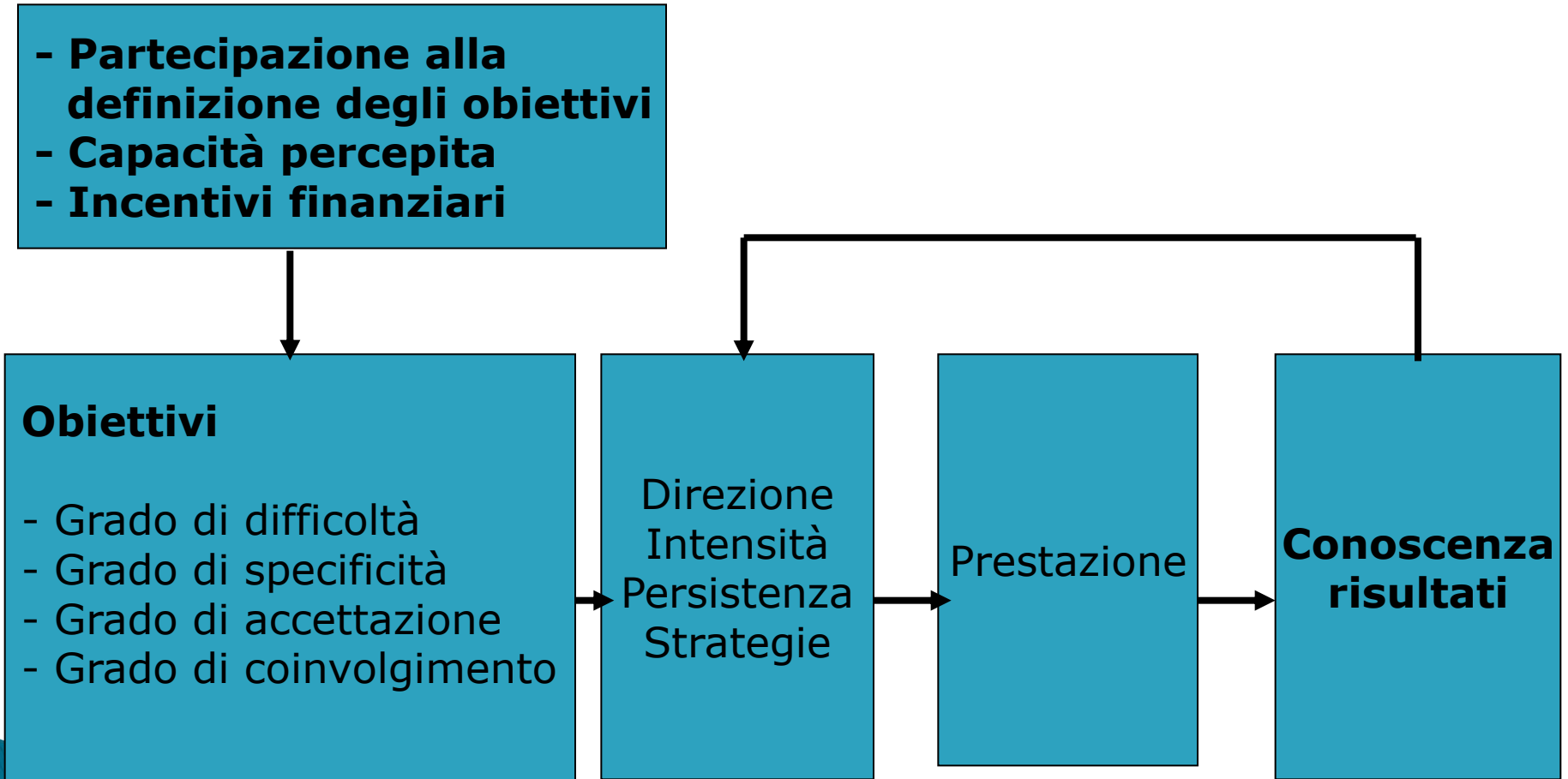
APPROCCI DELLA SCELTA COGNITIVA

- ▶ Il ruolo delle aspettative: il modello di Vroom
- ▶ Si presume che la persona compia decisioni consapevoli finalizzate a massimizzare i risultati attesi
- ▶ La motivazione è rappresentabile con un'espressione moltiplicativa: $M = V \times I \times E$

APPROCCI DELLA SCELTA COGNITIVA

- ▶ ***VALENZA***: PREFERENZA, DESIDERABILITÀ E ATTRATTIVITÀ DI UN CERTO RISULTATO
 - ▶ ***STRUMENTALITÀ***: RELAZIONE PERCEPITA TRA SFORZO E BENEFICI (DI SECONDO ORDINE) ATTESI
 - ▶ ***ASPETTATIVA***: PERCEZIONE DI QUANTO LO SFORZO CONDUCA AI RISULTATI ATTESI
- 

GOAL SETTING THEORY



AUTOREGOLAZIONE E CONTROLLO DEL COMPORTAMENTO

- ▶ **AUTOREGOLAZIONE:** processi psicologici che permettono di controllare l'adeguatezza dei comportamenti in funzione dello scopo e regolare l'intensità dello sforzo
- ▶ **PROATTIVITÀ:** ruolo attivo delle persone a mettere in atto comportamenti generati in modo autonomo, orientati al futuro e finalizzati al cambiamento

TEORIA DELL'EQUITA'

- Scambio sociale ed equità
- Effetti del confronto sociale
- La fairness organizzativa
- Conseguenze della non equità percepita (modifica degli input o dei risultati, modifica dei referenti del confronto sociale, modifica delle percezioni di reciprocità, cambiamenti reali o psicologici)

TEORIE DELLA GIUSTIZIA DISTRIBUTIVA

- Le principali dimensioni
- Percezione della *fairness* organizzativa
- Rilevanza del contesto reale e percepito nel definire una relazione significativa tra persona e organizzazione
- Connessioni con sentimenti di appartenenza, coinvolgimento organizzativo e *commitment*

IL CONTRATTO PSICOLOGICO: PAROLE CHIAVE

- Scambio sociale e reciprocazione (Gouldner, 1960)
- La genesi della nozione di contratto psicologico (Argyris, 1960; Schein, 1965)
- **“Parole chiave”** usate da Schein: interscambio, definizione e realizzazione di aspettative reciproche, convinzioni di giustizia ed equità, effetti sul comportamento organizzativo (di ruolo ed extra-ruolo)

FORMAZIONE DEL CONTRATTO PSICOLOGICO

Rousseau (1998). Insieme di credenze circa gli obblighi reciproci, che si formano in base a:

- ▶ promesse esplicite;
- ▶ interpretazioni e inferenze;
- ▶ apprendimento per osservazione o imitazione;
- ▶ attenzione all'eccessiva soggettività di tali credenze se non si considerano gli accordi, gli effetti della negoziazione ecc. (Guest, 1998)

NATURA E FUNZIONI DEL CONTRATTO PSICOLOGICO

- ✓ aumentare i legami tra individuo e organizzazione
- ✓ ridurre l'incertezza organizzativa (adeguata rappresentazione dei ruoli)
- ✓ aumentare la percezione di poter contare nell'organizzazione
- ✓ autoregolare gli investimenti personali nell'organizzazione (commitment e comportamenti extra-ruolo, come “nuove forme motivazionali”)

CONTENUTI E TIPI CONTRATTUALI

Contenuti oggetto di promessa:

- a) **obblighi organizzativi** (ricavi, informazioni sullo sviluppo, condizioni di lavoro favorevoli)
- b) **obblighi del lavoratore** (efficacia, efficienza, onestà, lealtà, rispetto, impegno ecc.)

Tipologia contrattuale

- 1) Contratto transazionale
- 2) Contratto relazionale

ROTTURA DEL CONTRATTO PSICOLOGICO

- 1) **Inadempienze:** significato, differenze e ricerca delle cause
- 2) Alcuni dei possibili **effetti:**
 - ▶ dell'insoddisfazione
 - ▶ del coinvolgimento e dell'impegno
 - ▶ del sentimento di appartenenza e dei comportamenti di cittadinanza organizzativa
 - ▶ probabile passaggio dal contratto relazionale a quello transazionale

VIOLAZIONE DEL CONTRATTO PSICOLOGICO

- Diffusione e ampiezza maggiore degli **effetti soggettivi di tipo emozionale** (disappunto, risentimento, rabbia, percezione di tradimento)
- Ruolo di differenti **variabili di modulazione** (il Modello di Morrison e Robinson, 1997) e caratteristiche del processo di *sense-making* attivato dal lavoratore per affrontare la situazione che si è determinata

FUNZIONE DEL CONTRATTO PSICOLOGICO

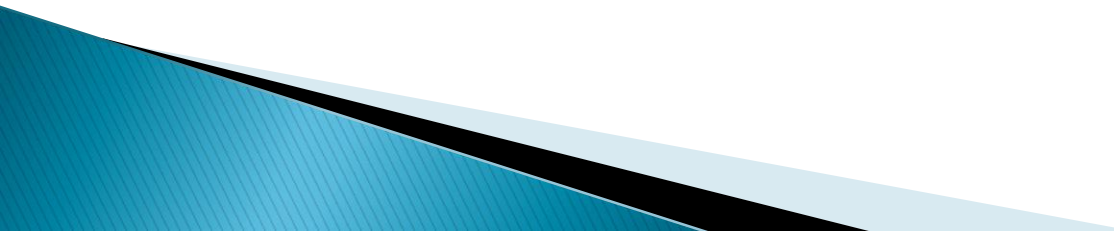
- Rilevanza della nozione di **contratto psicologico**, anche in relazione ai cambiamenti delle relazioni di lavoro, dovuti alla flessibilità occupazionale
- Esigenza di un nuovo **equilibrio tra relazioni collettive e relazioni individuali** nei contesti di lavoro (effetti sui processi di sindacalizzazione e sulla rappresentanza dei lavoratori)
- Possibili **conseguenze rischiose** sulla protezione sociale e la gestione delle risorse umane

Divenire lavoratore



Interazione tra persona e lavoro

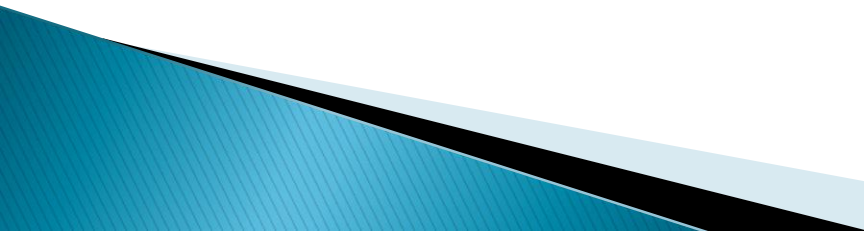
Aree di approfondimento:

- 1) I modi di essere delle persone nei contesti lavorativi (rappresentazione del lavoro, il coinvolgimento personale, le motivazioni, etc..)
 - 2) Senso di appartenenza, identità professionale
 - 3) I tipi di apprendimento necessari per il lavoro, modalità di prestazione
 - 4) Progettazione e percorsi di carriera
- 

*Come si diventa lavoratori ,
capaci di esprimere la propria
operosità e, nel contempo, di
costruire se stessi e i propri
percorsi di vita?*

- ❖ Il lavoro sta cambiando e i lavoratori svolgono la loro attività dovendo far fronte a impegnative richieste legate a nuovi compiti, ruoli e relazioni sociali. **Imparare a essere lavoratori diviene un vero e proprio “compito di sviluppo”.**
- ❖ Quali fattori rendono più complesso il “divenire lavoratori”?
- ❖ *Flessibilità del lavoro; esigenza di sicurezza e qualità del lavoro; nuovo “contratto psicologico”; crisi della rappresentanza dei lavoratori.*

Flessibilità del lavoro:

- fisico-geografica → variabilità del dove si lavora
 - temporale → quando e con quali norme temporali
 - tecnologica → ripartizione dei compiti uomo-macchina
 - occupazionale → nuove forme di contratto
 - funzionale → forme di divisione e organizzazione del lavoro
 - Spazio-temporale → variabilità relazionale nei team, il telelavoro
- 

Sicurezza e qualità del lavoro



Intensificarsi del lavoro, condizioni di pericolosità, aumento di stress percepito
cambiamento nelle aspettative dei lavoratori:
vale la pena coinvolgersi?



Job insecurity
Instabilità delle posizioni lavorative
Senso di isolamento
Nuovi rischi psicosociali

Nuovo contratto psicologico

Nei nuovi contratti di puro scambio e breve durata la connessione tra il lavoro e l'identità personale risulta labile e il coinvolgimento, l'apprendimento e le relazioni sociali si affievoliscono

Bisogna ora comprendere su cosa si fondano le nuove relazioni di lavoro, cosa motiva i lavoratori a persistere nella loro operosità, cosa giustifica la costruzione di legami con l'organizzazione.

Crisi della rappresentanza dei lavoratori

minore appartenenza al sindacale, nella costruzione di identità collettiva, pochi spazi di socializzazione all'interno delle organizzazioni

Il lavorare non è solamente una “condotta di scambio orientata al reddito”, ma un processo fatto di relazioni e modulato dal valore assegnato a:

- *essere competenti nel fare e progettare qualcosa di importante per sé e per gli altri;*
- *definire aspetti importanti della propria identità personale e sociale;*
- *costruire relazioni soddisfacenti;*
- *ottenere riconoscimenti per il proprio valore;*
- *legittimare la propria posizione sociale*



Fattori di interferenza nel processo di divenire lavoratori

Quanto più il contesto del lavoro risulta fluido e in movimento, con cambiamenti contraddittori o non chiaramente riconosciuti e condivisi tanto più è probabile che le relazioni che una persona intrattiene siano complicate, instabili, incerte, costose da gestire e foriere di risultati operativi insoddisfacenti.

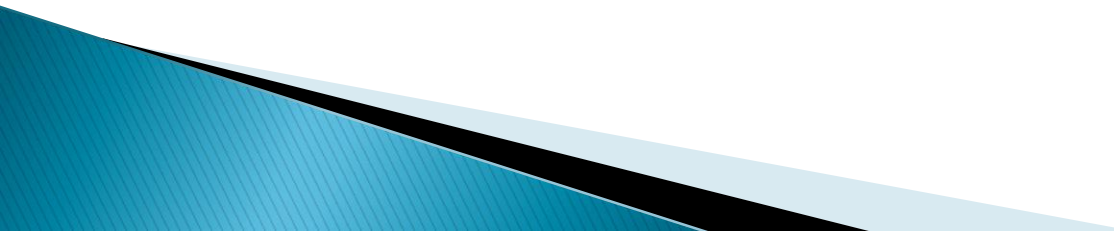
Cfr. Effetti di “*situazione forte–situazione debole*”
[Bell e Staw, 1989]

Costruire la relazione persona–contesto di lavoro nella *storia lavorativa individuale*.

Fattori di interferenza:

1. ***Proliferazione di ruoli*** (aumento qualitativo, quantitativo e pervasività)
2. **Crescenti pressioni al cambiamento** (incertezza, fluidità, variabilità)
3. **La rilevanza della posizione della persona** (proattività, iniziativa personale)

Differenti modalità con cui viene affrontata l'interazione con l'organizzazione:

- 1) *Strategie comportamentali* (intervenire attivamente nel percorso di carriera)
 - 2) *Processi di negoziazione* (ridefinire compiti e ruoli congruenti con le proprie capacità)
 - 3) *Processi cognitivi per attribuire un senso* (congruenza cognitiva rispetto alle aspettative)
 - 4) *Ricerca di informazioni e di feedback* (informazioni sulla propria condotta, feedback)
 - 5) *Condotta proattiva*
- 

- ▶ In particolare la *proattività* ha oggi un ruolo sempre più centrale nella **regolazione del rapporto** con l'organizzazione di lavoro
- ▶ Essa si esprime sia come **condotta proattiva** [Crant, 2000] sia come insieme di **prerequisiti di proattività**, fra i quali *fattori disposizionali* (personalità proattiva di Bateman e Crant [1993] e l'iniziativa personale [Frese e Fay 2001]).

Relazioni di lavoro socializzanti

- ▶ Lavorare in un'organizzazione richiede di gestire *tre tipi di relazione*:
 - *scambio* (quanto e cosa ricavo dallo stare in questa organizzazione?),
 - *di appartenenza sociale* (chi posso diventare stando in questa organizzazione?),
 - *di natura tecnico-fattuale* (cosa so e cosa riesco a fare?)

Esse sono connesse con la prestazione lavorativa in senso stretto.

- ▶ Il peso attribuito e la decisione di privilegiarne una rispetto alle altre delinea possibili differenti profili psicosociali e differenti storie lavorative individuali

Tali relazioni corrispondono anche ai **tre grandi processi organizzativi** attivati per coordinare le diverse modalità di relazione tra persona e organizzazione e per influenzarne gli esiti di accettazione e adattamento:

1. *processo di allocazione* (la modalità con la quale il contesto sceglie le persone e trova la loro posizione)
2. processo di *integrazione sociale* (condizioni facilitanti l'inserimento)
3. processo di *produzione* (modalità e le condizioni di apprendimento)

Queste strategie sono il “*core*” del processo di socializzazione organizzativa [Saks, Uggerslev e Fassina 2007]. Esse non sono automatiche, ma risentono attualmente della forte influenza:

1. del gruppo di lavoro
2. delle culture locali
3. delle varie forme di confronto con il contesto organizzativo

Dal lato della persona: apprendere sul lavoro

I cambiamenti in atto fanno emergere incertezze e persino resistenze a seguire con continuità il percorso del **divenire lavoratore**. Ciò, del resto, implica riuscire a *“padroneggiare”* un ambiente particolare e un sistema di relazioni complesse. È un impegno che si traduce in apprendimenti sofisticati [Ashforth, Sluss e Saks 2007].

- a)* svolgere un compito o un insieme di compiti lavorativi;
- b)* interagire e cooperare con altri in un gruppo di lavoro;
- c)* porsi nei confronti dei valori, scopi e culture di una organizzazione specifica;
- d)* gestire regole e norme sociali che definiscono gli spazi di movimento in un dato contesto;
- e)* mettere in pratica e sviluppare le proprie competenze operative;
- f)* delineare (modificare, integrare, ecc.) una propria identità coerente con i propri scopi e le proprie motivazioni.

Dal punto di vista delle organizzazioni:
trasmettere la conoscenza di base per
lavorare in un dato contesto

Dal punto di vista del lavoratore: costruire la
propria presenza organizzativa

Antecedenti della socializzazione

Interazione P-O:

- ▶ **Persona:** conoscenze e atteggiamenti pre-lavoro; aspettative; proattività; ricerca informazioni; feedback
- ▶ **Organizzazione:** aspettative; compiti e ruoli; differenti tattiche di socializzazione, formali e informali

Esiti

- ▶ **Prossimali:** chiarezza del ruolo; padronanza dei compiti; integrazione sociale e nel gruppo; conoscenza «politica» (processi decisionali e potere)
- ▶ **Distali:** commitment organizzativo; self e identità professionale; performance di ruolo ed extraruolo; soddisfazione lavorativa; benessere; intenzione di rimanere