



# **Corso di Formazione in Sicurezza e Mitigazione del Rischio**

## **Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni**

Maura Di Mauro

# □ Contenuti

- ◆ Il lavoro: significati
- ◆ La motivazione al lavoro
- ◆ Approcci e teorie motivazionali
  - ◆ La soddisfazione dei bisogni, motivi, valori
  - ◆ Scelte cognitive e Aspettative X Valore
  - ◆ Approccio dell'autoregolazione
- ◆ La soddisfazione lavorativa
  - ◆ La soddisfazione lavorativa: incentivi
- ◆ L'insoddisfazione e lo stress sul lavoro

# □ Il lavoro: significati

- ◆ **"Lavoro"**
  - Ing. "labour", lat. "labor" = fatica, pena, sforzo
  - Fr. "labeur" = attività agricole, "salaire" = razione di sale
  - Sp. "trabajo" = mettere al mondo, essere partorientente
- ◆ **Applicazione delle potenzialità psico-fisiche** dell'uomo **diretta alla produzione di un bene/servizio**, o ad un risultato tangibile di utilità individuale o collettiva
- ◆ **Mezzo di espressione** delle risorse fisiche, intellettuali ed emotive dell'individuo
- ◆ **Azione trasformativa, di cambiamento**, sia dell'oggetto su cui si esercita l'attività lavorativa, sia di chi lo compie, in quanto lo scambio con l'ambiente sviluppa capacità e affina sensibilità
- ◆ *"Il lavoro nobilita l'uomo" ... "Chi ben lavora ben raccoglie" ...*

## □ Il lavoro: significati

Significati arcaici del lavoro, principalmente associati alla **sofferenza**, il **dolore**, la **dipendenza**, lo **sfruttamento**, lo **sforzo** ... quasi come **restrizione della libertà personale**



Significati più recenti del lavoro associati al **diritto**, **desiderio**, **investimento**, **creatività** ... un processo multi-determinato, carico di **significati simbolici**, sia individuali che collettivi

- ◆ Per quanto il lavoro sia sotto il **dominio della coscienza e della razionalità**, non si sottrae alla **forza delle passioni e dell'irrazionale**
- ◆ Il lavoro **esplicita**, rende visibili, **valori, norme, modelli di comportamento**

## □ Il lavoro: significati

Scienze Economiche	→ Punto di vista dell'impresa, fattore di <b>produzione</b> ; il <b>mercato del lavoro</b> funziona come il mercato dei beni ( <b>meccanismo di domanda -offerta</b> )
Scienze Giuridiche	→ In Italia il lavoro è alla <b>base dello stato</b> : ogni <b>attività produttiva</b> di ricchezza; <b>il rapporto di prestazione d'opera</b> da parte di un soggetto alle dipendenze altrui (oggetto di un contratto e circoscritto al contesto aziendale)
Scienze Filosofiche	→ Fino al rinascimento prevale una concezione negativa del lavoro; è solo con la <b>riforma protestante</b> che si intravede una <b>società fondata sul lavoro</b> , in quanto assegna un valore etico e considera la <b>realizzazione professionale come dovere e virtù</b> . Per Marx il lavoro è un'attività finalizzata alla <b>produzione di valori d'uso</b> , è un'attività <b>libera e creatrice</b> . Per Jaspers il lavoro è l' <b>essenza</b> fondamentale <b>dell'uomo</b> , è il creare, un <b>fare dotato di intenzione</b> e <b>volto alla soddisfazione di bisogni</b> ; attività attraverso il quale l'uomo diventa cosciente di sé e del suo essere.

## □ Il lavoro: significati

Scienze Antropologiche	→ Non esiste un concetto universale di lavoro, ma vi sono <b>diversi concetti in diverse culture</b> e non necessariamente riconducibili alla concezione economica tipica della cultura occidentale. <b>Le culture organizzative</b> (intese come valori, credenze, norme, regole, modelli di comportamento caratteristici di un'organizzazione) <b>influenzano comportamenti e atteggiamenti</b> di individui e gruppi nei contesti di lavoro.
Scienze Sociologiche	→ La <b>collettività</b> si costituisce anche in <b>occasioni di lavoro</b> . La sociologia studia i fenomeni del mercato del lavoro, della formazione e l'orientamento professionale, il valore attribuito al lavoro, gradi e qualità di organizzazione, le sue conseguenze psico-fisiche-sociali, i rapporti sociali e lo status che ne derivano, le conflittualità che scatena.
Scienze Mediche	→ La medicina del lavoro si occupa della <b>patologia del lavoro con finalità preventive</b> : le cause di malattia, di infortunio, di invalidità, o di diminuzione delle capacità individuali.

## □ Il lavoro: significati

- ◆ Il lavoro è per l'uomo
  - ◆ l'ambito privilegiato nel quale **esprimere capacità e potenzialità**
  - ◆ in cui intesse ed intrattiene **relazioni sociali**
  - ◆ in cui inventa e sperimenta nuove forme di **adattamento e nuovi comportamenti**
- ◆ Nel lavoro l'individuo utilizza il **repertorio cognitivo ed emotivo** appreso nel processo di socializzazione e nella precedente esperienza lavorativa

# □ La motivazione al lavoro

- ◆ *Perchè le persone agiscono in un certo modo? Quali sono le spinte che guidano i comportamenti delle persone?*
- ◆ **“Motivazione” = forze e processo dinamico** che attivano, dirigono e sostengono il **comportamento** o l'attività di una persona **verso un obiettivo** nel corso del tempo
- ◆ **“Motivazione al lavoro” = variabili soggettive** (bisogni, desideri, paure, avversioni, valori, aspettative, progetti di vita), **socio-culturali, organizzative, del compito**, che **influenzano le energie psico-fisiche** investite nell'attività professionale, nell'intensità e nella persistenza

# □ **Comprendere la motivazione al lavoro**

- ◆ Per **scegliere le persone** da assegnare a determinati ruoli
- ◆ Per **scegliere e segmentare politiche e sistemi operativi**; per scegliere e dosare **gli interventi organizzativi** in modo da aumentare la soddisfazione
- ◆ Per **aumentare la produttività e la soddisfazione**

# □ Approcci e teorie motivazionali

- ◆ **Teorie del contenuto motivazionale** → riguardano l'individuazione e l'analisi dei bisogni, delle ragioni e delle mete che attivano e dirigono un certo comportamento lavorativo
- ◆ **Teorie del processo motivazionale** → riguardano l'individuazione della dinamica per cui si passa da un insieme di bisogni ad una linea di condotta; spiegano le scelte, l'intensità, la persistenza di una determinata strategia comportamentale o linee di azioni (rinforzo o processi cognitivi)

# □ La soddisfazione dei bisogni, motivi, valori

- ◆ Orientamento centrato sulla **soddisfazione dei bisogni**
  - ◆ **"Bisogni"** = **stati di deprivazione**, alterazione dell'equilibrio interno o con l'ambiente esterno; rappresentano una richiesta di maturazione, di benessere, una fonte di energia e di informazioni.



# □ La soddisfazione dei bisogni, motivi, valori

## ◆ Modello ERG (Alderfer, 1969; 1972)



## ◆ Teorie bi-fattoriali (Herzberg, 1959)

<b>Fattori Igienici</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Retribuzioni</li><li>•Condizioni fisiche di lavoro</li><li>•Relazioni interpersonali, status</li><li>•Sicurezza lavorativa</li><li>•Politiche d'impresa</li></ul>	<b>Fattori Motivanti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Opportunità di avanzamento</li><li>•Responsabilità</li><li>•Soddisfazione</li><li>•Riconoscimento ottenuto</li><li>•Grado di responsabilità, contenuto del lavoro</li></ul>	<b>Fattori Intrinseci</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Raggiungere obiettivi</li><li>•Riconoscimento e apprezzamento</li><li>•Creatività</li><li>•Responsabilità rispetto al lavoro e agli altri</li></ul>	<b>Fattori Estrinseci</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Politica e direzione dell'organizzazione</li><li>•Supervisione da parte dei capi</li><li>•Relazioni interpersonali</li><li>•Contenuto del lavoro</li><li>•Sistema di avanzamento, livello di retribuzione</li></ul>
--	---	--	--

# □ La soddisfazione dei bisogni, motivi, valori

## ◆ La **motivazione al successo** (McClelland, 1953)

### ■ **Bisogno di successo (high achievement need)**

Desiderio di affermarsi, di misurarsi con situazioni di complessità crescente, di competere, di eccellenza, di autonomia, di gestire risorse per raggiungere obiettivi sfidanti e ambiziosi, sono centrate sull'evoluzione personale, preferiscono lavorare da sole

### ■ **Bisogno di evitare il fallimento (low achievement)**

Mostrano poca confidenza in sé, un basso locus of control interno, diventano ansiose, dominate dalla paura dell'insuccesso piuttosto che dalla possibilità di riuscita

### ■ **Bisogni di affiliazione (affiliation need)**

Necessitano di stabilire, mantenere e promuovere relazioni affettive positive con altre persone; l'altro è fonte di potenziale gratificazione o frustrazione affettiva; preferiscono il lavoro di gruppo

### ■ **Bisogno di potere (power need)**

Necessitano di controllare e di influenzare gli altri, di dominio sociale, di esercizio dell'autorità

# □ La soddisfazione dei bisogni, motivi, valori

## ◆ Teoria dell'**equità** (Adams, 1965)

- Si basa sulla teoria dell'equilibrio di Heider e sulla teoria della dissonanza cognitiva di Festinger
- La motivazione è funzione del modo in cui una persona si percepisce in relazione agli altri, e la disponibilità ad investire energie sul lavoro e funzione del confronto con l'impegno degli altri
- Laddove l'individuo percepisce **non equità o ingiustizia** si determina **tensione** e **motivazione alla riduzione della dissonanza**, ad esempio attraverso: modificazione degli input o degli output, abbandono della situazione, intervento sulla persona con cui si confronta, cambiamento della persona con cui si confronta

# □ Scelte cognitive e Aspettative X Valore

- ◆ Nella **scelta tra compiti e livelli di impegno** le persone si comportano in modo **edonistico** ed enfatizzano due elementi determinanti la scelta e l'azione:
  - ◆ le **aspettative** soggettive
  - ◆ la **valutazione** soggettiva **delle conseguenze attese**, associabili a diverse alternative di azione
- ◆ Approccio classico cognitivo interazionale
  - ◆ Edwards (1961) → l'individuo agisce con l'intento di massimizzare non l'**utilità** in termini oggettivi, ma **in termini soggettivi**
  - ◆ Atkinson → la tendenza di un individuo ad affrontare un compito è determinata da:
    - bisogno di avere successo
    - bisogno di evitare il fallimento
    - probabilità percepita di successo
    - valore dell'incentivo del successo

# □ Scelte cognitive e Aspettative X Valore

- ◆ Teoria **VIE** (Valence-Instrumentality-Expectancy) (Vroom, 1964)
  - ◆ uomo è un decisore razionale → il processo motivazionale è motivato da una sequenza di comportamenti (azioni che tendono ad un obiettivo) che conduce ad una ricompensa (benefici che si ottengono attraverso il raggiungimento dell'obiettivo)
- ◆ **"Aspettativa"** = percezione e valutazione dei risultati conseguibili
- ◆ La motivazione a tenere un certo comportamento lavorativo dipende da:
  - ◆ risultati del lavoro
  - ◆ valenza
  - ◆ strumentalità
  - ◆ aspettativa
  - ◆ forza
  - Se i **risultati attesi non** sono **percepiti connessi alla prestazione di lavoro ma ad altri fattori** (es. anzianità, fedeltà al capo,...) → le **persone** saranno **meno motivate** ad impegnarsi ed ad investire le proprie energie professionalmente
  - Le persone avranno **necessità di percepire una relazione (aspettativa)** tra il **livello di impegno** ed il **miglioramento della prestazione.**

# □ Scelte cognitive e Aspettative X Valore

- ◆ Teoria dell'**orientamento al futuro** (Raynor, 1978)
  - ◆ la motivazione ad intraprendere o a svolgere un'attività è determinata dalla percezione di quanto e come il successo del compito presente influenzerà l'opportunità di raggiungere in futuro nuovi obiettivi
    - ◆ **situazioni non contingenti** → percepiscono che la performance di ciascun compito è disgiunta dalla possibilità di affrontare compiti nuovi e più impegnativi
    - ◆ **situazioni contingenti** → la motivazione di una persona ad affrontare un compito dipende dagli incentivi connessi al compito e dalla posizione che quel compito riveste nella progressione verso il raggiungimento di obiettivi individuali
- ◆ Teoria dell'**attribuzione** (Weiner, 1986)
  - ◆ **impegno e abilità** (interne)
  - ◆ **difficoltà del compito e fortuna** (esterne)

**controllo della volontà e stabilità dei risultati** nel tempo e nelle situazioni



le **aspettative su performance future**

# □ Scelte cognitive e Aspettative X Valore

- ◆ Nella **scelta tra compiti e livelli di impegno** le persone si comportano in modo **edonistico** ed enfatizzano due elementi determinanti la scelta e l'azione:
  - ◆ le **aspettative** soggettive
  - ◆ la **valutazione** soggettiva **delle conseguenze attese**, associabili a diverse alternative di azione
- ◆ Approccio classico cognitivo interazionale
  - ◆ Edwards (1961) → l'individuo agisce con l'intento di massimizzare non l'**utilità** in termini oggettivi, ma **in termini soggettivi**
  - ◆ Atkinson → la tendenza di un individuo ad affrontare un compito è determinata da:
    - **bisogno di avere successo**
    - **bisogno di evitare il fallimento**
    - **probabilità percepita di successo**
    - **valore dell'incentivo del successo**

# □ Approccio dell'autoregolazione

- ◆ Alla base vi è il costrutto di “**obiettivo**”
- ◆ Locke (1967) → gli **obiettivi** di una persona sono i **determinanti dell'azione**, in quanto **attivano e sostengono** i meccanismi per cui gli stati motivazionali sono tradotti in azione
- ◆ Kuhl (1984) → le intenzioni consentono il controllo su un comportamento solo **quando la forza intenzionale supera un punto critico**, per cui **le intenzioni diventano obiettivi** che orientano e dirigono l'azione
- ◆ Bandura (1988) → la capacità di un individuo di **rappresentare simbolicamente come obiettivo le sue finalità** rende possibile il **controllo cognitivo** su pensieri e azioni

# □ Approccio dell'autoregolazione

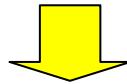
- ◆ Alla base vi è il costrutto di “**obiettivo**”
- ◆ Locke (1967) → gli **obiettivi** di una persona sono i **determinanti dell'azione**, in quanto **attivano e sostengono** i meccanismi per cui gli stati motivazionali sono tradotti in azione
- ◆ Kuhl (1984) → le intenzioni consentono il controllo su un comportamento solo **quando la forza intenzionale supera un punto critico**, per cui **le intenzioni diventano obiettivi** che orientano e dirigono l'azione
- ◆ Bandura (1988) → la capacità di un individuo di **rappresentare simbolicamente come obiettivo le sue finalità** rende possibile il **controllo cognitivo** su pensieri e azioni

# □ Approccio dell'autoregolazione

- ◆ Approccio **goal-setting** (Locke, 1967) → analizza i processi che mediano cognizioni ed emozioni e che guidando l'allocazione di tempo e risorse per le attività finalizzate al raggiungimento di un obiettivo
- ◆ Gli **obiettivi** sono le maggiori **determinanti cognitive del comportamento** al lavoro: direzionano l'attenzione, mobilitano la concentrazione e gli sforzi sul compito, incoraggiando la persistenza e facilitando l'elaborazione e lo sviluppo di strategie
  - ◆ **intensità** → percezione dell'importanza
  - ◆ **contenuto** → caratteristiche, difficoltà, specificità, complessità
- ◆ Gli obiettivi influenzano positivamente la prestazione lavorativa se gli individui :
  - ◆ Sono **consapevoli degli obiettivi** e li considerano qualcosa per cui valga la pena impegnarsi
  - ◆ **Sanno ciò che si deve fare** per raggiungerli

# □ Approccio dell'autoregolazione

- ◆ Conducono ad una prestazione lavorativa superiore:
  - Obiettivi impegnativi e specifici
  - Dirigono l'attenzione e l'azione, mobilitano l'impegno, aumentano la persistenza, motivano la ricerca di strategie
  - Feedback
  - Aspettativa di successo e il valore di tale successo
  - Grado con cui la persona si sente coinvolta, legata, impegnata all'obiettivo (goal commitment)



Management by objective (MBO)

# □ Approccio dell'autoregolazione

- ◆ Teoria dell'apprendimento sociale (Bandura, 1977) → l'individuo è in grado di **autoregolarsi**, in quanto è in grado di **anticipare le conseguenze delle proprie azioni** e di impegnarsi nella rappresentazione simbolica degli eventi
  - ◆ Auto-osservazione o auto-monitoraggio
  - ◆ Auto-valutazione
  - ◆ Reazioni emotive e cognitive di sé
  - ◆ Aspettative sull'efficacia della propria azione
- ◆ La motivazione al lavoro è influenzata da:
  - ◆ **dimensioni affettive ed emotive**
  - ◆ dalle **aspettative di efficacia** della propria azione
  - ◆ dalla **discrepanza** tra le performance svolte e lo standard di riferimento

## □ La soddisfazione lavorativa

- ◆ “Soddisfazione lavorativa” (Locke, 1967) = **sentimento di piacevolezza** derivante dalla percezione che l'attività professionale svolta consente di soddisfare bisogni e valori personali connessi al lavoro, realizzare motivi, raggiungere obiettivi
  - ◆ **Risultato di un ciclo comportamentale**: valutazione da parte della persona, dei risultati che ha prodotto
  - ◆ **Componente del sistema di controllo e di regolazione**: se una persona è soddisfatta tenderà a ripetere lo stesso comportamento; se non è soddisfatta sarà motivata a cercare possibili miglioramenti
  - ◆ **Causa del comportamento**: comportamento che si manifesta come risultato della soddisfazione o dell'insoddisfazione (Es. trascorrervi più tempo)

## □ La soddisfazione lavorativa

- ◆ **Teoria della discrepancy** (Morse, 1953; Porter, 1961; Locke, 1969) → la soddisfazione è definita in base al grado di discrepanza tra i risultati percepiti e ciò che la persona vuole o che si aspetta di ottenere
- ◆ **Need fulfillment** (Vroom, 1964; Lawler, 1973) → la soddisfazione è in relazione non solo ai risultati, ma a ciò che la persona si è anticipato di ottenere o di evitare, ciò che ritiene o meno attraente, desiderabile, importante
- ◆ **Face set model** (Lawler, 1973) → la soddisfazione è determinata dalla discrepanza tra ciò che la persona sente di poter ricevere e ciò che riceverà
- ◆ **Social reference group** → la valutazione della soddisfazione è funzione del gruppo sociale o della categoria socio-economica alla quale la persona appartiene (frame di riferimento)

# □ La soddisfazione lavorativa

- ◆ Componenti della soddisfazione lavorativa:
  - ◆ **valori** personali connessi al lavoro → istanze soggettive, che trascendono i bisogni più elementari legati alla sopravvivenza e all'autonomia, che una persona cerca di realizzare nella sua esperienza professionale
  - ◆ **importanza** → differenze individuali dei valori e dei significati verso il lavoro e per la rilevanza assegnata
  - ◆ **percezione** → valutazione individuale dell'ambiente organizzativo e del contenuto del lavoro, dei valori, delle attese, delle potenzialità e dei limiti soggettivi

# □ La soddisfazione lavorativa

- ◆ Misurazione della soddisfazione lavorativa:
  - ◆ **valutazione soggettiva di singole variabili connesse al lavoro:** retribuzione, supervisione, relazioni con i colleghi, natura del compito, condizioni di lavoro e dell'ambiente in cui si svolge, opportunità di carriera,...
  - ◆ **valutazione complessiva**, non alle singole dimensioni: alcune persone possono esprimere un'insoddisfazione globale anche in presenza di singole dimensioni di lavoro ritenute soddisfacenti
- ◆ Strumenti: questionari, interviste, osservazioni, dati amministrativi (es. % di assenteismo), incidenti critici

## □ La soddisfazione lavorativa: incentivi

- ◆ Motivazione estrinseca → rinforzi esterni (es. salario, ricerca di sicurezza,...)
- ◆ Motivazione intrinseca → comportamenti messi in atto senza la presenza di specifici rinforzi
  - ◆ interesse e significato che la persona attribuisce all'esperienza
  - ◆ curiosità e imprevisto come fattori di attivazione del comportamento
  - ◆ controllo di sé sull'ambiente, autoefficacia percepita
- ◆ **L'accrescimento di capacità, competenze e responsabilità** valgono di più della leva economica
- ◆ **Ristrutturazione del lavoro:** job rotation, job enlargement, maggior autonomia e responsabilità
- ◆ **Coinvolgimento** nelle scelte e **comunicazione** interna

# □ L'insoddisfazione e lo stress sul lavoro

- ◆ Cause dell'insoddisfazione, di stress e burnout sul lavoro:
  - ◆ il **contenuto** del lavoro, la natura del compito, le sue concrete **modalità di svolgimento**,
  - ◆ l'**ambiente fisico e sociale** in cui il lavoratore opera, la dinamica dei ruoli organizzativi
  - ◆ l'**ambiguità di ruolo**
  - ◆ le **differenze individuali** nell'equilibrio psico-fisico e nel **senso di appartenenza** organizzativo