



INTRODUZIONE

«Se vuoi trasformare un uomo in una nullità, non devi far altro che ritenere inutile il suo lavoro» (Dostoevki)

Il testo ripercorre le trasformazioni che, in particolare nel XX secolo, hanno caratterizzato il rapporto tra l'uomo e il lavoro. Prende in esame, a livello organizzativo, l'evoluzione delle ipotesi sulla natura umana alla base delle principali scuole di pensiero e delle stesse politiche aziendali; a livello individuale, da un lato i cambiamenti che il lavoro sta affrontando in termini di centralità, significato, coinvolgimento e, dall'altro, la «diversità» che contraddistingue le nuove risorse umane.

Due sono le linee guida: la prima ruota attorno al significato che il lavoro ha assunto nella vita delle persone in quanto valido mezzo di espressione delle proprie capacità, conoscenze e potenzialità e come fattore che incide profondamente sulla stessa identità personale, in termini di ruolo, autostima, prestigio sociale. La seconda, affronta l'analisi del processo motivazionale presentando le classificazioni più conosciute e le principali teorie.

La motivazione costituisce un punto centrale nella gestione delle risorse umane, come emerge dalla rilevante produzione scientifica che caratterizza questo settore e la sua importanza si accentua, ancor più chiaramente, in un ambiente complesso come quello attuale in cui si determinano nuove relazioni tra fattori quali la tecnologia, la struttura organizzativa, la motivazione e la performance dei singoli lavoratori.

In questa nuova edizione, aggiornata e ampliata con i più recenti contributi bibliografici, sono state approfondite, in particolare, le problematiche relative al lavoro come valore, al commitment organizzativo, al significato del denaro come incentivo. L'analisi della job motivation e satisfaction è stata arricchita presentando i più conosciuti strumenti di misura disponibili in letteratura dando, così, al lettore la possibilità di passare dai modelli teorici all'applicazione.

Si è ritenuto, inoltre, importante introdurre un nuovo tema, quello della customer satisfaction che permette di completare lo studio del-

la soddisfazione focalizzando l'attenzione sul ruolo che il cliente, sia interno che esterno, viene a svolgere nelle organizzazioni odierne, in particolare in quelle di servizi.

Infine, si è voluto trattare in modo più approfondito la problematica del telelavoro o, ricorrendo ad una terminologia più rispondente alla realtà odierna, di lavoro in rete, che sta determinando una vera e propria rivoluzione culturale che darà vita ad un nuovo scenario di lavoro.

Capitolo 1

IL RAPPORTO UOMO, LAVORO, ORGANIZZAZIONE

Ogni giorno entriamo in rapporto con organizzazioni di tipo diverso da quelle in ambito lavorativo a quelle che caratterizzano il tempo libero e i consumi; possiamo, pertanto, dire di vivere in una *società di organizzazioni* (Presthus, 1978). L'organizzazione¹ non è solo un ambiente, esiste come entità psicologica alla quale l'individuo reagisce; nella sua realtà quotidiana di processi lavorativi coordinati è un fatto sociale che si costruisce attraverso le interazioni di quanti vi prendono parte, non è solo una realtà oggettiva, ma anche un insieme di modi soggettivi di percepire il gruppo e la pluralità di rapporti all'interno di esso (Di Naro - Novaga, 1977; Spaltro, 1981). «È un sistema complesso che va studiato come sistema totale se si vuole veramente comprendere il comportamento degli individui al suo interno» (Schein, 1965, p. 3). Quaglinò, ponendo l'accento sulle componenti psicodinamiche che legano l'individuo e l'organizzazione sostiene che «non c'è ragione di dubitare del fatto che l'organizzazione sia un territorio aspro, talvolta ingrato, sempre difficile per tutti coloro che vi impegnano il proprio progetto e con esso «costringono» la propria vita. In questo territorio le emozioni sembrano bandite, i sentimenti hanno poca storia, la soggettività nel suo complesso ancor meno risonanza» (1996, p. 2).

Nella prospettiva culturale e situata le organizzazioni sono state definite come insieme di *comunità di pratiche* e non semplicemente come insieme di individui (Zuccheromaglio, 1996, p. 128).

¹ Il testo di F. Avallone, *Il lavoro nelle organizzazioni*, 2001, offre un repertorio bibliografico di particolare interesse per chi affronta tali problematiche.

Ma che cosa caratterizza una comunità di pratiche? Per Wenger (1988) devono essere presenti tre dimensioni: un impegno reciproco (*mutual engagement*), ciò significa che l'appartenenza alla comunità è data solo dalla condivisione di uno stesso impegno. L'impresa comune (*a joint enterprise*) che tende a evidenziare l'aspetto della negoziazione, essenziale perché si possa parlare di una comunità di pratiche. Ma avere degli obiettivi comuni non è tanto il punto di partenza quanto il risultato di un processo di interazione negoziale che ha origine da un impegno reciprocamente condiviso. Infine, il repertorio condiviso (*a shared repertoire*) che sottolinea la centralità della costruzione collettiva di risorse per la negoziazione dei significati (Zuccheromaglio, 2000).

L'organizzazione, quindi, non è qualcosa di separato e di contrapposto agli uomini, bensì è il prodotto di modelli ricorrenti di interazioni che si ricostituiscono proprio attraverso le interazioni quotidiane. «Ogni comunità ha una storia, una cultura e degli scopi propri» (Mantovani, 2000, p. 163). Di conseguenza, l'odierna psicologia del lavoro pone attenzione all'integrazione tra le caratteristiche proprie dell'organizzazione e i bisogni soggettivi dei lavoratori. Non si deve sottovalutare che, per molte persone, le organizzazioni sono fonte di *self-identity* e di supporto emozionale, sono un fenomeno culturale in se stesse (Morgan, 1986), mini-società che hanno loro propri e distintivi modelli culturali.

«Come un individuo entra in contatto con le organizzazioni, entra in contatto con le storie che le persone raccontano su quello che fanno, con le regole e le procedure formali, con i codici informali di comportamento, le norme di abbigliamento, i rituali, i compiti, i sistemi salariali, il gergo e gli scherzi che sono compresi solo da chi vi è all'interno» (Martin, 1992, p. 209).

1.1. TEORIE ORGANIZZATIVE E FATTORE UMANO

Se analizziamo le teorie dell'organizzazione (sia ad orientamento normativo che diagnostico)² possiamo notare che tutte si collocano, esplicitamente o implicitamente in un'ottica di cambiamento. Ognuno di questi approcci è sia espressione che prodotto del proprio tempo e prende in esame l'organizzazione da prospettive diverse che portano

² Per approfondire tale tematica si consiglia: A. Pedon, *Approcci teorici alle organizzazioni*, 2002, pp. 75-118.

ad accentuare problematiche specifiche.

Le *teorie classiche* (Taylor, Fayol, Weber) hanno contribuito all'elaborazione di un modello ideale di organizzazione esclusivamente formale. Il loro fine era quello di mobilitare in modo ottimale le risorse materiali ed umane dell'organizzazione inserendo razionalità e prevedibilità. La *scuola delle relazioni umane* non introduce un nuovo modello esplicito di organizzazione, ma propone una critica alla concezione classica del fattore umano sviluppando delle tecniche per superare certe disfunzioni quali basso morale, resistenza al cambiamento e bassa produzione. La *corrente delle neo-relazioni umane* ha cercato, invece, di integrare l'uomo nell'organizzazione modificando le strutture formali in modo che queste siano rispondenti ai bisogni dei lavoratori.

Viene attuato così un rovesciamento delle prospettive nei confronti delle teorie classiche e della corrente delle relazioni umane: per accrescere l'efficacia dell'organizzazione non è più l'individuo che deve adattarsi ad essa con l'intervento di incentivi finanziari o relazionali, ma spetta all'organizzazione modificare le proprie strutture formali per soddisfare i bisogni di appartenenza, di stima e di realizzazione dell'individuo. Per Schein (1965) la natura delle motivazioni, la loro gerarchia e la loro combinazione con i valori e gli scopi sono soggette a variazioni secondo le situazioni e le esperienze dell'individuo. Inoltre, non sono solo le motivazioni ad essere coinvolte nella soddisfazione del lavoratore e nell'efficienza dell'organizzazione. La natura del compito da realizzare, le attitudini, l'esperienza del lavoratore e l'ambiente creato dai suoi pari interagiscono per produrre sia lo schema di lavoro che il clima organizzativo.

Le teorie classiche, quelle delle relazioni umane e delle neo-relazioni umane si sono avvalse di una concezione deterministica quasi comportamentista del fattore umano: l'uomo è considerato sottomesso passivamente alle pressioni dell'organizzazione. Ognuna di queste teorie auspica un tipo di stimolo – finanziario, relazionale o motivazionale – per scatenare i comportamenti desiderati in vista di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. Diversa è la posizione delle teorie ad *orientamento diagnostico*: per l'analisi strategica gli individui e, per estensione i gruppi, sono considerati come dei protagonisti, dei soggetti capaci di comportarsi nell'organizzazione con libertà e razionalità, protesi a raggiungere i propri fini. Nell'organizzazione ogni attore persegue così una propria strategia.

Il riferimento ai fattori culturali non è recente nella teoria dell'organizzazione e nelle procedure di intervento, si possono rintrac-

ciarne delle tracce nelle correnti sia delle relazioni umane che delle neo-relazioni umane. Più netta è l'importanza data alla cultura nei lavori del Tavistock (Emery - Trist, 1965) o dagli Autori americani dello sviluppo organizzativo (Argyris, Bennis, Schein, French). Dalla fine degli anni '70 la cultura tende ad essere riconosciuta dai teorici e dai professionisti e diviene una variabile decisiva del funzionamento delle organizzazioni. «La cultura di un'organizzazione le conferisce identità, un senso di ciò che essa è e di ciò che deve compiere: le assicura quindi un'integrità» (Novara - Sarchielli, 1996, p. 323).

1.2. CULTURA ORGANIZZATIVA

La cultura è per la società quello che la memoria è per gli individui (Kluckhohn, 1954). È espressione dei modi di percepire, sentire e decidere che sono stati usati nel passato e sono stati istituzionalizzati in procedure standard, script e assunzioni che guidano il comportamento. La cultura consiste, pertanto, sia di elementi oggettivi – strumenti, modalità – che soggettivi – concetti, credenze, atteggiamenti, norme, ruoli e valori – (Triandis, 1976)³ e rappresenta uno dei principali fattori per valutare l'appropriatezza dei metodi manageriali di motivazione.

Nelle organizzazioni la cultura è l'insieme coerente degli assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato affrontando i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, tali assunti hanno funzionato in modo abbastanza soddisfacente tanto da poter essere considerati validi e, pertanto, essere insegnati ai nuovi membri (Schein, 1985). In base a questa classica definizione di Schein si può dire che ogni membro che entra a far parte di un'organizzazione acquisisce ed interiorizza concezioni ed immagini proprie dei vari momenti di socializzazione a cui partecipa. La cultura è un processo in continua evoluzione e definizione, poiché le varie interazioni forniscono l'opportunità di verificare, riformulare e ridefinire la cultura stessa; è un sistema di valori o assunzioni condivise che sostiene

³ I membri di una cultura devono avere un linguaggio comune per comunicare le idee che sono state condivise e devono vivere nello stesso periodo di tempo in aree geograficamente determinate; riportato alle realtà aziendali significa che ogni organizzazione ha un proprio linguaggio, pratiche e norme di comportamento. Così il linguaggio, il tempo e il luogo sono tre criteri che possono essere usati per identificare una cultura.

ne strutture ed azioni (Schein 1985, 2000; Sathe, 1985).

Il concetto di cultura è divenuto un tema importante e dominante negli anni '80 (Frost *et al.*, 1991), la particolare attenzione è stata originata dalla resistenza venutasi a creare all'interno delle organizzazioni nei confronti dei cambiamenti in atto sia nelle strategie che nella struttura.

Non dobbiamo, inoltre, dimenticare che i modi in cui si manifesta l'agire umano sono culturalmente determinati e filtrati attraverso l'approvazione del gruppo di appartenenza. La cultura in questo caso è costituita dagli strumenti (artefatti, segni, simboli, riti) che hanno senso poiché sono condivisi all'interno di un determinato contesto, che dà validità all'azione. Il contesto storico, infatti, porta in sé anche una dimensione valoriale e normativa che legittima certi comportamenti e ne condanna altri. Se consideriamo l'azione umana come strumentale ciò significa che essa è diretta verso un obiettivo, culturalmente dotato di un qualche valore.

Da un bisogno (innato o indotto culturalmente) si passa all'azione (legittima secondo il contesto culturale) in vista di un obiettivo che possiede un certo valore. Di conseguenza possiamo affermare che il lavoro è culturale poiché anche quando viene gratificato un bisogno legato alla sopravvivenza la persona obbedisce al costume e alla norma sociale (Novara - Sarchielli, 1996, pp. 385-386).

Dare una definizione di cosa sia il lavoro non è semplice, sia per la vastità di immagini e concetti che il termine stesso richiama sia perché ogni definizione può risultare scontata dato che è una realtà che riguarda ognuno di noi e la vita di tutti i giorni.

1.3. LAVORO: UN PROBLEMA DI DEFINIZIONE

Il lavoro è considerato come un insieme di attività praticate all'interno di contesti organizzati socialmente e culturalmente. Nella nostra società molto spesso la domanda *chi sei* si traduce in *che lavoro fai*, in questo modo il lavoro diviene un forte indicatore per rendere la persona «socialmente riconoscibile» nell'interazione (Depolo - Sarchielli, 1987, p. 74)⁴. Pertanto, l'aver o il non avere un'attività lavorativa diviene un

⁴ Markus e Kitayama (1991, 1994) hanno individuato due modelli per descrivere approcci contrapposti: il *modello dell'indipendenza*, caratteristico del mondo

mezzo per categorizzare le persone, per assegnare loro un posto (e un significato) nel nostro ambiente psicosociale.

«Il lavoro non esiste indipendentemente dai lavoratori e deve essere studiato come un complesso sistema di pratiche sociali e non semplicemente come sistema tecnico, tecnologico ed organizzativo che contiene attività di lavoro» (Zucchermaglio, 1996, pp. 20-21). Pertanto, di centrale importanza è l'interpretazione che il lavoratore si costruisce del proprio lavoro.

Per definire il lavoro è necessario prima distinguere il termine *work* cioè l'attività lavorativa generale, il lavorare dal *job*, il lavoro concreto che la persona svolge realmente⁵ e, quindi, prendere in considerazione tre elementi: lo sforzo, la tensione verso un obiettivo e la costrizione; inoltre, il lavoro implica attività e determina il ruolo sociale in quanto è svolto *con* e *per* gli altri.

L'obbligo del lavoro è caratterizzato da un aspetto affettivo ed uno etico. Significative del primo aspetto sono le ricerche condotte da Warr (1982) su un campione rappresentativo di lavoratori inglesi, che rispondevano che avrebbero continuato a lavorare anche se fosse stato loro garantito il denaro per vivere (69% donne, 65% uomini)⁶, o quelle di Stoetzel (1983) che evidenziarono che su dieci soggetti attivi sei sono soddisfatti di avere un lavoro indipendentemente dal salario o da altri vantaggi. Questi dati non stanno a significare che le persone ap-

occidentale in cui prevale una visione individualista e i valori dell'affermazione personale e del successo; il *modello dell'interdipendenza*, presente nelle culture orientali e africane in cui il soggetto è un tutt'uno con gli altri membri della comunità e con l'ambiente.

⁵ La ricerca condotta da Depolo e Sarchielli (1983) contribuisce a chiarire tale differenza rifacendosi al modello delle rappresentazioni sociali di Moscovici (1981). Prendendo in esame il «dizionario» dei temi che le persone avevano utilizzato per definire e valutare il lavoro si notava innanzitutto una differenza numerica in quanto il lavoro generale (*work*) era descritto con pochi temi, l'immagine era scarsamente articolata e faceva riferimento soprattutto agli aspetti economici. Quindi, un solo elemento centrale era sufficiente per ri-produrre il lavoro in generale. Per il lavoro concreto (*job*), invece, era utilizzato un repertorio più ampio di temi tra i quali, al primo posto la soddisfazione, ossia un criterio basato su una valutazione complessiva e soggettiva del rapporto tra situazione lavorativa e desideri ed aspettative del soggetto.

⁶ Queste ricerche rientrano nelle così chiamate *lottery question*: «Immagina di aver vinto alla lotteria o di aver ereditato una cospicua somma di denaro che ti permetterà di vivere confortevolmente per il resto della tua vita senza lavorare. Pensi di lavorare lo stesso oppure no?» (Morse, Weiss, 1955; Jakubowski, 1968; Kaplan, Tausky, 1974; Mannheim, Cohen, 1978; Harpaz, 1983).

prezzino tutti gli aspetti del loro lavoro, né che lo preferiscano ad altre attività; ma, sicuramente, ci portano a ritenere che il lavoro svolga un ruolo importante nella vita dell'individuo.

L'obbligo morale è legato, invece, alle ideologie politiche o religiose: il lavoro diviene un valore ampiamente accettato e la stessa esperienza lavorativa costituisce un'occasione per acquisire i valori sociali del proprio gruppo professionale (socializzazione indotta dal lavoro).

Warr (1982) ha individuato i benefici che derivano alle persone dall'avere un lavoro: denaro, attività, varietà, organizzazione del proprio tempo, contatti sociali, posizione sociale ed identità nella società. Se, indubbiamente, il beneficio più ovvio è quello di garantire un reddito (elemento questo che distingue una attività lavorativa da altri tipi di attività del tempo libero) proprio gli studi di Warr hanno evidenziato che esiste qualcosa di diverso che va al di là del solo guadagno economico.

Il lavoro permette alle persone di mettere in pratica le proprie conoscenze, di sviluppare capacità ed abilità; rappresenta una fonte di varietà dato che le porta fuori dalla propria casa (elemento questo critico nel telelavoro) e svolge un ruolo importante nell'organizzazione del tempo (come emerge dagli studi sulla disoccupazione).

Fino a 50-60 anni fa il lavoro occupava il 25-30% della vita di una persona, attualmente poco più del 10% in quanto la scuola si protrae per un periodo più lungo, l'orario di lavoro è più corto, vi sono più giorni di ferie.

Dal punto di vista psicologico il lavoro ha un significato *statico*, inteso come realizzazione di interessi ed aspettative ed uno *dinamico* cioè come processo di elaborazione dell'immagine di sé.

La rappresentazione di sé tende a costruirsi progressivamente in quanto il lavoro mette in contatto con altre persone e le valutazioni che provengono dagli altri sono una fonte importante di informazione su se stessi, infine, ognuno può autovalutarsi direttamente in base ai risultati del proprio lavoro. Per Kornhauser (1965) il lavoro agisce come un fattore di stabilizzazione, integrazione, autosoddisfazione, influenzando in modo rilevante il modello di vita di ogni persona. Se il lavoro non permette di soddisfare questi bisogni diviene problematico stabilire se l'individuo possa trovare adeguati sostituti, atti a fornire un senso ed un significato alla sua vita, nonché possibilità di successo e di giustificazione. Per Depolo e Sarchielli (1983) è un'attività storicamente determinata, si attua in un contesto di vincoli, regole, convenzioni e pressioni culturali.

Il lavoro⁷, oggi, può essere descritto come un complesso in cui giocano norme aziendali, vincoli, procedure, regole non scritte e condizionamenti culturali risultato di processi di interiorizzazione personale della cultura aziendale (Kaneklin, 1993).

1.4. LAVORO COME VALORE

Il concetto di valore è multiforme e pervasivo nel linguaggio quotidiano e nella letteratura ed è secondo, per frequenza di apparizione, solo a quello di atteggiamento (Siri, 1997). Nelle scienze umanistiche quando si utilizza la parola valore ci si riferisce, di solito, ad un punto di riferimento psicologico, morale o sociale capace di dirigere l'azione e dare un senso di stabilità al fluttuare dei comportamenti. In pratica, le persone sono sempre alla ricerca di qualcosa che riduca l'ansia, soprattutto oggi, in una società in continua e frenetica evoluzione verso l'indeterminatezza (Bellotto, 1997).

Solo recentemente lo studio dei valori relativi al lavoro è diventato un settore di ricerca a sé stante staccandosi da quello delle motivazioni e degli interessi (Descombes, 1980)⁸.

I valori possono essere definiti come le caratteristiche o condizioni del lavoro che rispondono a delle aspirazioni professionali e che possono essere soddisfatti, più o meno indipendentemente, dai differenti settori professionali (Dupont - Leresche, 1982). In questo i valori si differenziano dagli interessi (attrattiva verso un particolare settore di attività) che rappresentano, invece, lo strumento mediante il quale i valori possono essere realizzati concretamente (Super, 1966). Assumono, pertanto, un ruolo di mediazione tra motivazione e bisogni dell'individuo da un lato e specifici interessi professionali dall'altro (Larcebeau, 1982).

Sono il risultato di forze sociali e psicologiche: sociali, dato che le istituzioni e la collettività determinano ciò che viene considerato desi-

⁷ Per un ulteriore contributo all'analisi del lavoro nello specifico contesto italiano si consiglia il testo di N.A. De Carlo, *Le imprese cercano*, 2001, in particolare i capitoli 1 e 2 che presentano «i contenuti qualitativi, il valore dell'organizzazione aziendale e dell'impegno lavorativo» (p. 25) e delineano anche un quadro quantitativo delle imprese italiane.

⁸ Per approfondimento si consiglia *Globalization and work values*, M. Bellotto, M. Bortolotti, Atti del X EAWOP Congress, Praha, may 16-19, 2001.

derabile in modo che possa essere assimilato dall'individuo; psicologiche, poiché coinvolgono la motivazione, la comprensione e la giustificazione degli avvenimenti da parte degli individui stessi. Parlare di valori significa parlare, indubbiamente, di bisogni, quindi, si assiste alla trasformazione cognitiva di un bisogno che rimane, comunque, la vera forza motivante.

Il concetto di bisogno è stato spesso sovrapposto a quello di valore. Così Maslow (1954, 1959, 1964) considerava il bisogno di auto-realizzazione, definito dall'autore stesso un meta-bisogno, come valore prioritario e McClelland (1969) si riferiva al *need for achievement* come ad un valore intrinseco. Per Rokeach (1973) il valore è ciò a cui tende il bisogno. I bisogni, innati nell'individuo, devono essere soddisfatti: il bisogno una volta soddisfatto si annulla, mentre il valore tende a rafforzarsi. Anche Super (1995) sottolinea la differenza tra i bisogni e i valori: i bisogni sono espressione di un impulso fisiologico o una condizione psicologica comunque legata alla sopravvivenza; essi appartengono alla sfera dell'interazione tra persona e ambiente. I valori, invece, sono il risultato di un'ulteriore interazione con l'ambiente sia naturale che umano; essi rappresentano tipi di obiettivi che le persone perseguono al fine di soddisfare i propri bisogni.

Si possono distinguere (Super, 1966) i *valori intrinseci* (creatività, varietà della mansione) dai *valori estrinseci* concomitanti o conseguenti all'attività lavorativa (sicurezza economica, prestigio sociale)⁹.

Zatti (1997), entrando nel vivo del campo semantico dei valori, sostiene che esso si sovrappone a quello di svariate altre nozioni che possono essere suddivise secondo due criteri: a) la *funzione* – funzione descrittiva (abitudine, atteggiamento, guida per il comportamento), funzione esplicativa di causalità (desideri, scopo, interesse, credenza, finalità, etc.) o di effetto del valore (orientamento, importanza, etc.) – b) il *riferimento psicologico* alla struttura (atteggiamento, principio, etc.) o al processo (investimento di valore, regola dinamica, volere, desiderio).

Un'ulteriore suddivisione è quella che intercorre tra un fronte interno e un fronte esterno dei valori. Il primo è costituito dai criteri, dai costrutti e dai riferimenti personali che consentono le valutazioni degli oggetti (valore-riferimento). Il fronte esterno, invece, è costituito dagli oggetti investiti di valore (valore-oggetto). A questo gruppo di valori appartengono le liste stilate da psicologi e sociologi (ad esempio,

⁹ I valori estrinseci, strumentali sono prevalenti nei giovani in cerca di occupazione (C.E.R.I, 1982; Di Nuovo, Zanniello, 1985).

i 21 valori del WIS)¹⁰.

L'attività lavorativa è considerata uno tra gli aspetti essenziali della vita; nel corso degli ultimi venti anni molte ricerche in campo psicologico sono state rivolte allo studio dei valori in tale ambito, il lavoro stesso è considerato un valore nella nostra cultura occidentale (MOW, 1987; Super - Šverko, 1995; Abdalla, 1997; Bae - Chung, 1997; Ros *et al.*, 1999).

Alcuni studi hanno considerato i valori legati al lavoro come espressione dei più generali valori di vita e hanno interpretato i risultati in termini dei più vasti valori culturali, altre ricerche hanno seguito la tesi dell'etica protestante di Weber e hanno approfondito il legame che i valori del lavoro hanno all'interno del sistema capitalistico (Furham *et al.*, 1993). Infine, i valori sono sempre stati collegati agli interessi e agli altri aspetti motivazionali e sono usati per spiegare le scelte in campo occupazionale come l'orientamento, l'inserimento lavorativo, il *counseling* e l'*outplacement* (Knoop, 1991; Judge - Bretz, 1992; Brown, 2002).

L'assunto generale, condiviso da tutti i ricercatori, è che i valori presenti all'interno di una collettività e i valori del singolo individuo che appartiene ad essa sono correlati, sebbene il rapporto di reciproca influenza sia ancora da approfondire.

Con un'analisi troppo semplicistica, oggi, si parla di perdita di centralità e di valore del lavoro nella nostra società senza tener conto di tutta una serie di elementi che determinano l'atteggiamento delle persone verso il lavoro: dall'ambiente fisico alla situazione economica, alle risorse naturali. La svalutazione e strumentalizzazione del lavoro potrebbe, invece, corrispondere ad una riorganizzazione proprio dei sistemi valoriali delle società post-industriali in cui sembrano prevalere i valori relativi al privato e alle attività extralavorative (Lévy-Leboyer, 1986).

Si parla di crisi dei valori, riferendosi alla caduta dei cosiddetti valori tradizionali, che non sono più dei capisaldi e principi guida, ma possibili strumenti di manipolazione in mano a specifiche strategie individuali ed organizzative. Per questo il futuro è più ansiogeno ed imprevedibile e preannuncia un cambiamento soggettivo nel significato delle cose e degli eventi, soprattutto, nei giovani, forza lavoro del futuro e portatori di nuovi valori (Trentini, 1995; Loughlin - Barling, 2001).

¹⁰ M. Bellotto, Trentini G., Bolla M.C., *Test WIS/SVP, Scala dei valori professionali*, 1999; M. Bellotto, G. Trentini, G.B. Muzio, A. Zatti, *Manuale di applicazione del WIS/SVP*, O.S., 1999.

I valori, inoltre, possono essere considerati sia come metro di riferimento per l'azione che come meta desiderabile per un bisogno che deve venire soddisfatto. Questa distinzione ci permette di comprendere il rapporto tra valori, motivazione e bisogni, concetti interrelati in una catena a doppio senso (Zatti, in Bellotto, 1997). Possiamo considerare la successione *valori-motivazioni-bisogni* che fa riferimento ad una concezione di valore intesa come criterio di valutazione sulle cose (ordine morale); oppure in senso opposto vedere il valore come oggetto-valore cioè come qualcosa che possiede una valenza positiva per il soggetto in questo caso si avrà la successione *bisogno-motivazione-valore*.

Tra le dimensioni che hanno una grande valenza nella vita delle persone vi è sicuramente il lavoro. Considerarlo come un valore significa percorrere il sentiero che parte dai bisogni e arriva ai valori, nel caso specifico il rapporto tra bisogni personali e valore del lavoro. Il bisogno è espressione di una carenza che deve essere soddisfatta; la motivazione è la forza che individua nella realtà il potenziale oggetto-bersaglio in grado di soddisfare quel bisogno, mentre il valore ne rappresenta la meta. Pertanto, il lavoro può considerarsi un valore perché soddisfa un bisogno, che si traduce in interessi, motivazioni e preferenze.

1.5. SIGNIFICATO DEL LAVORO

Il lavoro rappresenta un ambito privilegiato per la comprensione del comportamento sociale dell'adulto e dei suoi cambiamenti in funzione dell'attività e delle esperienze organizzative che sta svolgendo. Il significato del ruolo lavorativo per la persona è sociale, economico e psicologico. Inizialmente l'importanza economica e quella sociale hanno prevalso in quanto è importante che il lavoro produca i beni che sono essenziali alla vita, mentre meno attenzione si è prestata al significato personale, più propriamente psicologico.

Il gruppo di ricercatori che ha prodotto *Work in America*, guidato dal sociologo O'Toole (1973) ha concluso che il lavoro è fondamentale nella vita della maggior parte degli individui, mentre per una piccola minoranza è solo un mezzo di sostentamento.

Il rapporto uomo-lavoro è stato oggetto di studio da parte sia di sociologi che di psicologi però, come ha notato Kanungo (1979), i primi hanno focalizzato la loro attenzione sull'aspetto negativo del rap-

porto con il lavoro cioè l'alienazione, mentre gli psicologi si sono interessati soprattutto dell'aspetto positivo, ossia l'attaccamento al lavoro. Il ruolo attribuito al lavoro dipende dall'importanza o meno dei bisogni intrinseci ed estrinseci e dalla percezione che la persona ha della capacità del lavoro di soddisfare tali bisogni.

Per Super (1981) gli individui attribuiscono diversi gradi di importanza al lavoro sul piano affettivo, comportamentale e cognitivo; tale importanza varia con l'importanza degli altri ruoli¹¹ e dipende dai valori individuali e dalle opportunità che il mercato del lavoro e la società nel suo insieme offrono per il raggiungimento di quei valori.

Il Work Importance Study

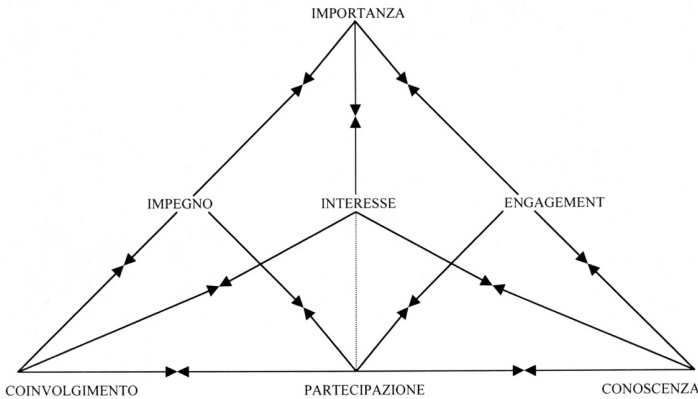


Figura 1.1. – Schema pluridimensionale dell'importanza del lavoro (tratto da: Super, 1981, p. 55)

Nel *Work Importance Study* è stato concettualizzato uno schema pluridimensionale dell'importanza del lavoro (Figura 1.1), proposto come un ruolo che deve essere analizzato in relazione agli altri ruoli. Lo schema dell'importanza del lavoro ha alla base tre componenti: *coinvolgimento*, *partecipazione*, *conoscenza*. Il coinvolgimento è l'aspetto legato alla sfera

¹¹ Ogni ruolo è espressione di bisogni ed interessi e richiede specifiche capacità ed impegno. Così per Super (1981) una persona nel ruolo del lavoro potrà perseguire valori materiali o di socializzazione mentre nel ruolo del tempo libero potranno acquisire importanza la creatività e l'autonomia.

degli atteggiamenti, affettiva e conativa dell'importanza, è l'attaccamento a un ruolo, al proprio lavoro, l'identificazione col lavoro.

L'individuo, però, può essere coinvolto in un ruolo, in un lavoro senza, tuttavia, impegnarsi a livello d'azione (partecipazione). Infatti, la presenza di sentimenti, emozioni e atteggiamenti positivi non presuppone necessariamente l'azione. Si può pertanto partecipare in modo distaccato senza identificarsi con l'attività. All'altro estremo di questo triangolo vi è la componente cognitiva, la conoscenza. Si può essere coinvolti emotivamente pur conoscendo poco di una determinata cosa, infatti, si può ricoprire un ruolo senza averne un'idea molto precisa.

A metà dei lati dello schema troviamo delle componenti di livello più complesso. La prima di queste è l'*impegno* indicato come la combinazione del coinvolgimento e della partecipazione. La seconda è l'*engagement*, combinazione di conoscenze e partecipazione, mentre l'*interesse* è dato dal coinvolgimento e dalla conoscenza.

L'*importanza*, posta al vertice del triangolo, ha un significato concreto e operativo; comprende l'impegno, l'interesse, l'engagement, il coinvolgimento, la partecipazione e la conoscenza.

Il Progetto M.O.W.

Un contributo importante per lo studio del significato del lavoro proviene dal gruppo di ricerca internazionale che ha realizzato il progetto *Meaning of Working* (M.O.W.).

Questo gruppo di 14 studiosi provenienti da vari Paesi (Belgio, Germania, Giappone, Gran Bretagna, Ex Jugoslavia, Israele, Olanda e Stati Uniti) ha dato vita, nel 1982, ad un grande studio sul significato del lavoro. L'obiettivo principale è stato quello di definire le diverse componenti che determinano il costrutto indicato come *significato del lavoro* in modo da individuare le qualità che rendono il lavoro una realtà così importante, soprattutto, quando è confrontata con gli altri ruoli che caratterizzano la vita delle persone.

Scopo principale delle ricerche condotte dal M.O.W. Team è quello di condensare in un numero limitato di categorie la molteplicità di concetti che ruotano intorno al significato del lavoro. Il M.O.W. Team ha individuato cinque dimensioni semantiche connesse al tema del significato del lavoro (Anolli - Mazzonis, 1997):

1. *La centralità del lavoro*, definita come il grado di importanza generale che il lavoro assume nella vita di un individuo in un determinato

momento della sua esistenza (M.O.W., 1987). Il concetto di centralità è in funzione delle circostanze esistenziali e non dipende dalla situazione lavorativa specifica poiché quello che viene considerato è l'attività del lavoratore in sé e per sé. La centralità deriva dalla sintesi di un duplice processo: uno comparativo ed uno assoluto. Nel primo l'importanza del lavoro è confrontata con gli altri ambiti esistenziali in quanto il lavoro è considerato come uno dei ruoli possibili. Nel secondo, si esprime l'importanza soggettiva del lavoro in modo però assoluto, senza termini di confronto; per alcuni Autori questo processo di valutazione dell'importanza rappresenta l'esito del confronto tra lavoro e immagine di sé (Lodahl - Kejner, 1965; M.O.W., 1987; England, 1990).

2. *La norma sociale* è il secondo aspetto psicologico del significato del lavoro. Secondo il M.O.W. Team vi possono essere norme di obbligo e di diritto. La norma dell'obbligo fa riferimento al dovere di ogni persona a contribuire, mediante il proprio lavoro, al benessere collettivo della società in cui vive; la norma del diritto, complementare alla precedente, si riferisce al dovere che la società ha nei confronti degli individui, in quanto deve farsi carico del benessere individuale garantendo standard sociali ed economici.
3. *I valori del lavoro* possono considerarsi come risposta a «perché una persona lavora», essi rappresentano la finalità del lavoro e soddisfano un bisogno che sta alla base.
4. *Gli obiettivi* corrispondono all'importanza attribuita ai diversi aspetti dell'attività lavorativa (ad esempio, il denaro); l'obiettivo è l'elemento che gioca un ruolo rilevante nel giudizio finale sul lavoro.
5. *L'identificazione* con il proprio ruolo lavorativo consiste nella valutazione concreta della funzione lavorativa in termini di mansioni e responsabilità; questa dimensione è, soprattutto, espressa nei valori e negli obiettivi.

1.6. IL MODELLO DI ŠVERKO: DIFFERENZE INDIVIDUALI NEL SIGNIFICATO DEL LAVORO

I risultati delle ricerche sull'importanza del lavoro nella vita delle persone hanno portato a formulare un modello che tende a spiegare queste differenze a partire dalla loro origine, prendendo in esame il processo di socializzazione. Ma non sembra certo sufficiente descrivere il

rapporto uomo-lavoro solo come il prodotto della socializzazione in quanto non si può presumere che le differenze nel grado di importanza attribuito al lavoro dipendano, esclusivamente, dalle prime esperienze di relazione sociale, negando l'influenza dei successivi adattamenti ed interazioni con l'ambiente.

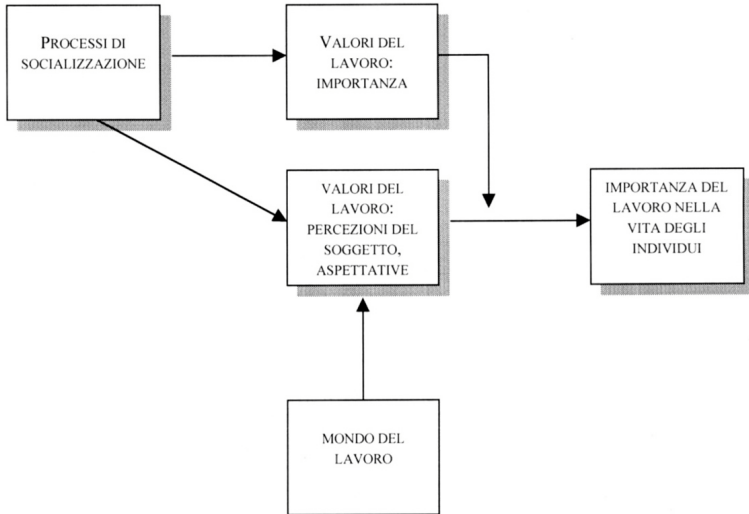


Figura 1.2. – Il modello di Šverko (liberamente tratto da Šverko, 1989)

Altri studi confermano l'influenza di variabili situazionali nel determinare il grado di work involvement di una persona (Rabinowitz - Hall, 1977; Saal, 1981). Il modello di Šverko (1989) descrive l'origine delle differenze individuali nell'importanza attribuita al lavoro. Il nucleo essenziale del modello è costituito dall'insieme dei valori del lavoro che possono essere considerati come gli scopi relativamente stabili che le persone cercano di raggiungere mediante l'attività lavorativa. L'assunzione di fondo è che tanto più importanti sono tali valori tanto più è importante il lavoro. Il modello sostiene, inoltre, che i valori che esercitano la maggior influenza sul grado di importanza del lavoro, non sono importanti in sé ma ciò che conta è la percezione del soggetto o l'aspettativa circa la possibilità di ottenere quegli obiettivi mediante il lavoro. I valori del lavoro sono inizialmente determinati dal processo

di socializzazione che ne influenza l'importanza relativa, ma anche dalla loro possibilità di essere realizzati, infine la loro percezione è ulteriormente influenzata dall'esperienza concreta con il mondo del lavoro, ossia dai fattori situazionali.

Il modello di Šverko parte dal presupposto che i processi cognitivi, come la valutazione, l'aspettativa e l'anticipazione si trovino alla base degli atteggiamenti e dei comportamenti delle persone.

L'origine di tali processi può essere ricondotta all'approccio cognitivo proposto da Tolman (1932) e Lewin (1938) e successivamente sviluppato nelle diverse teorie aspettativa-valore; nei processi decisionali (Edwards, 1954), nella struttura cognitiva degli atteggiamenti (Rosenberg, 1956, 1960) e nella motivazione al lavoro (Vroom, 1964; Porter - Lawler, 1968; Graen, 1969; Campbell - Pritchard, 1976).

In termini motivazionali-cognitivi, i valori del lavoro corrispondono alla ricompensa positiva proveniente dall'esercizio lavorativo (percezione strumentale del lavoro).

In linea con questo approccio Kanungo (1979) afferma che il work involvement è legato alla percezione che la persona ha del lavoro, ossia se lo ritiene in grado o meno di soddisfare i suoi bisogni salienti.

1.7. COINVOLGIMENTO NEL LAVORO

Work Involvement

Il coinvolgimento coglie il versante specificamente psicologico della dicotomia partecipazione-alienazione descritta nella letteratura sociologica (da Marx e Durkheim fino alle riformulazioni recenti di Seeman, 1971).

Non è semplice definire il costrutto di work involvement, soprattutto quando si tenti di distinguerlo da altri concetti ad esso collegati (Kanungo, 1982; Warr *et al.*, 1979; Rabinowitz - Hall, 1977).

In genere con questo termine si indica un insieme di orientamenti relativi al grado di importanza soggettiva attribuita al lavoro, inteso come attività umana (Fraccaroli, 1989). Alcuni Autori (Rabinowitz - Hall, 1977) evidenziano due approcci che permettono di sintetizzare le differenti spiegazioni fornite dai ricercatori. Il primo approccio considera il work involvement come una componente dell'immagine di sé, il secon-

do lo descrive in termini di performance e di autostima. Le ricerche in questo ambito hanno seguito principalmente tre direttrici:

- una prima linea di ricerca considera il work involvement come una *variabile individuale* ed esamina il rapporto tra tale variabile ed altre caratteristiche personali (età, sesso, stato civile, condizione economica, tratti di personalità, orientamento valoriale);
- un secondo filone di studi considera il work involvement come una *variabile situazionale* e la pone in rapporto con le caratteristiche di lavoro (job characteristic) rilevanti per il tipo di motivazione, clima di lavoro, gerarchia, partecipazione alle decisioni;
- il terzo orientamento analizza le conseguenze del work involvement a livello di *soddisfazione* lavorativa (job satisfaction) e *performance*.

Secondo Šverko (1987) il work involvement può essere considerato un atteggiamento così come è sostenuto anche da Saleh (1981) e Super (1981) che sottolineano che il work involvement è un atteggiamento che coinvolge il sé. Per Kanungo (1982) è uno stato cognitivo che deriva dall'identificazione psicologica della persona col suo lavoro, pertanto, le reazioni affettive e comportamentali che si rilevano sono conseguenti a questo stato.

Recentemente si è sottolineato la multidimensionalità del concetto di coinvolgimento¹²:

- aspetto cognitivo (identificazione con il lavoro)
- aspetto conativo (partecipazione attiva alla mansione)
- aspetto valutativo (importanza della prestazione lavorativa ai fini dell'autostima)

Per Lawler e Hall (1970) una persona coinvolta considera il proprio lavoro come parte importante della sua vita e come momento centrale per la sua identità. Per Kanungo (1979, 1982) il coinvolgimento è connesso al grado in cui il soggetto percepisce una corrispondenza tra il lavoro e le sue motivazioni essenziali, siano queste intrinseche che estrinseche.

Notiamo, pertanto, che il coinvolgimento è prevalentemente definito come un atteggiamento cognitivo-valutativo mentre la soddisfazione è legata al piacere che si ricava dalla prestazione e dal contesto, è uno stato emozionale a connotazione positiva attivato dalla situazione

¹² Considerare il work involvement come un atteggiamento significa tener presente che è un costrutto multidimensionale, questa assunzione è convalidata dagli autori della ricerca work involvement (Super) nello studio della salienza del lavoro.

lavorativa (Locke, 1976). Per Brooke, Russell e Price (1988) i soggetti possono distinguere tra quanto il lavoro piace (soddisfazione) ed il grado in cui ne sono assorbiti o preoccupati (coinvolgimento).

Si deve a Kanungo (1981; 1982) la specificazione tra *job involvement* e *work involvement*.

Mentre il *job involvement* si riferisce ad una situazione di lavoro concreta e specifica, propria di un dato lavoro, vissuto e sperimentato dalla persona, il concetto di *work involvement* si rifà ad una caratteristica relativamente stabile di personalità, determinata dall'esperienza della persona: è una credenza sotto l'influenza della socializzazione e delle condizioni culturali (Kanungo, 1982). A questo punto il *work involvement* può essere definito anche come l'assimilazione di valori circa il benessere lavorativo (Lodahl - Kejner, 1965). Pertanto, avere un alto *work involvement* significa considerare il lavoro come un mezzo per appartenere ad un certo gruppo sociale, per avere un'immagine positiva di se stessi, per raggiungere obiettivi fondamentali e ottenere stati affettivi positivi. Si può, inoltre, ritenere che il grado di coinvolgimento lavorativo dipenda da fattori socio-culturali (gruppo di appartenenza, valori) e non tanto da fattori contingenti al lavoro stesso.

La stabilità a livello di credenze circa il valore del lavoro è da attribuirsi al sistema di valori della società in cui viviamo e non tanto a qualche ipotetico tratto individuale. Numerose ricerche hanno evidenziato come tali credenze siano fatte proprie dal soggetto fin dalle prime esperienze di socializzazione (Sarchielli, 1978; Lorence - Mortimer, 1981), pur potendo mutare nel corso della vita a fronte di avvenimenti importanti (Lorence, 1987).

Il nucleo centrale del concetto rimane quello di un costrutto legato al grado di importanza che il lavoro riveste per l'individuo enfatizzando in particolare l'aspetto quantitativo.

Dalle ricerche emergono tre insiemi di variabili che determinano il coinvolgimento:

1. la socializzazione
2. le caratteristiche individuali
3. le interazioni tra individuo e lavoro

La socializzazione mette l'accento sulle determinanti storiche del coinvolgimento del lavoro tanto sul piano collettivo che su quello individuale. Le caratteristiche individuali sono di due specie: a) demografiche (età, genere, ambiente socioeconomico, istruzione, stato civile, anzianità); b) psicologiche: caratteristiche costanti che definiscono l'individuo: importanza relativa dei suoi bisogni e delle sue aspettative (valen-

za) il *locus of control*. Questi tratti relativamente stabili possono essere riferiti alle esperienze di successo o di fallimento che la persona ha avuto modo di provare nel corso della sua esistenza e alle reazioni che ha sviluppato per fronteggiarle.

Infine, per Gorn e Kanungo (1980) il coinvolgimento è fortemente determinato dal fatto che la persona vi possa trovare la soddisfazione dei propri bisogni¹³ Fare esperienze positive e di successo sembra accrescere il coinvolgimento nel lavoro (Bray - Campbel - Grant, 1974); mentre poter partecipare alle decisioni sembra essere un rimedio per il de-coinvolgimento (Dickson, 1981).

I concetti di coinvolgimento e centralità del lavoro hanno avuto una loro rilevanza, per un certo tempo, in letteratura (Dubin, 1956; Kanungo, 1982; Lodahl - Kejner, 1965); ma una distinzione concettuale e operativa deve, infine, essere fatta tra: il coinvolgimento con il presente job (*job involvement, JI*) e il coinvolgimento con il lavoro (work) in generale (*work centrality, WC*).¹⁴

Il *JI*, si è detto, è definito come il grado in cui una persona è cognitivamente preoccupata e, nello stesso tempo, interessata del proprio attuale lavoro. Si ipotizza che *JI* consista di due componenti, ognuna delle quali deve essere presente perché ci sia un alto grado di *JI*:

- *JI role*: grado in cui una persona è coinvolta nel proprio ruolo lavorativo
 - *JI setting*: grado in cui la persona è coinvolta nell'ambiente lavorativo.
- Questa distinzione è presente in molte professioni dove le persone sono coinvolte nelle attività ma non nel setting di lavoro.

La centralità è definita come il grado di importanza che il lavoro gioca nella vita; è modellata dalla socializzazione in quanto le persone imparano a valutare il lavoro dai loro familiari, amici, dalla religione e cultura a cui appartengono, tanto che può considerarsi come il risultato del processo di socializzazione stesso. Lo studio della centralità, che ha suscitato più l'interesse dei sociologi che degli psicologi, trae origine nella formulazione di Weber (1930) relativa all'etica del lavoro protestante. Successivamente, Dubin (1956) ampliando il concetto di Weber

¹³ Studi diversi hanno approfondito empiricamente i rapporti tra il coinvolgimento e le altre variabili (partecipazione, soddisfazione, dal classico lavoro di Vroom, 1962, ai più recenti Saal, 1978; Katzell, 1980; Dickson, 1981).

¹⁴ In disaccordo con questa visione sono i dati riferiti alla validità discriminante dei due costrutti dimostrata con una analisi fattoriale confermativa (Mathieu, Farr, 1991). Per Kanungo *JI* e *job satisfaction* sono manifestazioni differenti dello stesso costrutto sottostante.

vi ha incluso quello di interesse centrale della vita (*CLL*).

Work salience

Un altro filone dello studio dell'importanza del lavoro riguarda invece il sistema di ruoli di vita, introducendo così il costrutto di *work salience*.

Gli studi sul *work involvement* analizzano la relazione tra il lavoro e l'individuo, più o meno indipendentemente dagli altri ruoli della vita (famiglia, tempo libero, relazioni sociali). Nella vita le persone ricoprono, però, diversi ruoli poiché appartengono contemporaneamente a varie realtà sociali che pongono in risalto il rapporto tra il lavoro e gli altri ruoli.

Possiamo definire la *work salience* come «l'importanza relativa del lavoro, rispetto ad altri ruoli ricoperti da un individuo» (Super, 1976, 1980). In modo simile nella ricerca M.O.W. (1987) viene definito il concetto affine di *work centrality*, ossia «la credenza generale circa il valore del lavoro nella vita di un individuo» (p. 17). Nella nostra società in cui i ruoli tendono a moltiplicarsi e, contemporaneamente, a separarsi è interessante notare come stia cambiando la concezione del lavoro sia in termini di quantità di tempo investito sia in termini di investimento psicologico.

Commitment

Tra i termini *involvement*, *commitment* (a volte si utilizza anche *attachment*) la differenza di significato è quasi impercettibile (si potrebbe parlare di un aumento di intensità dal primo al terzo).

Ricordiamo una battuta riportata da Depolo e Sarchielli (1987, p. 83), ripresa dal mensile *Scienza e Esperienza* (marzo, 1986), piuttosto divertente che aiuta a comprendere la «sottile differenza» tra i primi due termini.

Pensiamo ad un piatto di uova e prosciutto:
nella sua preparazione la *gallina è involved*
mentre il *maiale è committed*

Questi due concetti sono considerati come indicatori della centralità del lavoro nello spazio di vita delle persone (Dubin, 1976). Va tenuto presente che il lavoro come attività generale (*work*) e il lavoro specifico

che la persona svolge (job) possono essere, per lo stesso individuo, due dimensioni psicologicamente diverse (Depolo - Sarchielli, 1983).

La distinzione fondamentale tra i due concetti è che il *job involvement* descrive l'attaccamento al proprio lavoro mentre l'*organizational commitment* quello tra lavoratore e azienda.

Il concetto di commitment non è facile da descrivere, è collegato alla nozione di attaccamento e fedeltà. Può essere definito in termini di forza relativa del lavoratore a identificarsi con una particolare organizzazione, come senso di coinvolgimento, fedeltà e credenza nei valori dell'organizzazione. O'Reilley (in Mullins, 1996) suggerisce tre processi o fasi del commitment: la *condiscendenza*, cioè una persona accetta l'influenza di altri principalmente per ottenere qualcosa, come il salario; questa è seguita dall'*identificazione* in cui l'individuo accetta l'influenza per mantenere relazioni soddisfacenti e sentirsi orgoglioso di appartenere all'organizzazione, che a sua volta, porta all'*interiorizzazione* in cui l'individuo trova che i valori dell'organizzazione gli forniscono ricompense intrinseche e sono compatibili con i propri. Il coinvolgimento può essere definito come «dare tutto se stesso al lavoro». Sulla base di uno studio relativo a 14 compagnie britanniche è stato predisposto un modello che si fonda su tre principali pilastri ognuno con tre fattori:

- *Senso di appartenenza all'organizzazione*: si costruisce sulla fedeltà essenziale per il successo delle relazioni industriali. La forza lavoro è informata, coinvolta e partecipa al successo;
- *Senso di eccitazione nel lavoro*: i risultati non si possono raggiungere senza che i lavoratori abbiano un senso di eccitamento che si ottiene appellandosi ai bisogni di più alto livello: orgoglio, fiducia, responsabilità per i risultati;
- *Fiducia nel management*: il senso di appartenenza e di eccitazione può essere frustrato se i lavoratori non hanno rispetto e fiducia nella leadership manageriale. Questo rispetto si ottiene attraverso: l'attività, l'interesse e la competenza.

Per Dubin (1956) la persona coinvolta è colui che si è creato «un interesse centrale nella sua vita». In questo modo il coinvolgimento è direttamente collegato con il concetto che la persona ha di se stessa, con il grado con cui essa ritiene importante il proprio ruolo di lavoratore in rapporto agli altri ruoli che egli occupa nella vita. Il coinvolgimento nel lavoro è un concetto multidimensionale e può essere definito come il grado secondo il quale l'individuo si identifica nel compito assegnatogli, intende essere attivo e considera le sue attività professionali come importanti per lui.

Da questi tre comportamenti, unitamente alla coerenza e alle intenzioni comportamentali del coinvolgimento, è possibile prevedere il rendimento dovuto al coinvolgimento. Per intenzioni comportamentali si intendono: il coinvolgimento come variabile intermedia, la soddisfazione, come variabile dipendente e la motivazione come variabile indipendente.

La letteratura sull'organizational commitment ci propone diverse definizioni proprio perché lo studio di questo costrutto ha impegnato i ricercatori per quasi mezzo secolo e, ancora oggi, non è si è giunti a condividere una definizione.

Analizzando i vari approcci, Mowday, Porter e Steers (1982, in Pierro - Lombardo, 1994, p. 293) hanno elaborato una classificazione proponendo una distinzione fra due tipi di commitment: il *behavioral commitment* e l'*attitudinal commitment*. Quest'ultimo coinvolge tutti gli aspetti caratteristici del legame fra individuo e azienda che sono elementi fondamentali per la vita dell'organizzazione.

Questi Autori hanno formulato una tra le definizioni più accreditate relative all'*attitudinal commitment*: «uno stato di identificazione e di coinvolgimento di un individuo con una determinata organizzazione e con i suoi obiettivi, nonché il desiderio di continuare ad appartenere ad essa al fine di facilitarne il raggiungimento degli obiettivi stessi» (Mowday, Steers, Porter, 1979 in Pierro - Lombardo, 1994, p. 293). Questa definizione sottolinea un'attiva adesione alla propria occupazione, aspetto questo sicuramente molto positivo per la produzione aziendale.

De Cotiis e Summers (1987) a loro volta propongono una definizione di commitment sottolineando due aspetti importanti: l'interiorizzazione degli obiettivi e dei valori dell'organizzazione e il coinvolgimento in un ruolo organizzativo contestuale a tali obiettivi e valori.

Altre rassegne (Meyer - Allen, 1991; Allen - Meyer, 1990) hanno messo in evidenza concettualizzazioni diverse di organizational commitment ognuna delle quali riconducibile ad uno dei seguenti tre temi generali:

- attaccamento affettivo o emozionale all'organizzazione di appartenenza, identificazione con essa, condivisione dei suoi valori e regole (*affective commitment*);
- percezione dei costi, benefici associati al legame con l'organizzazione (*continuance commitment*);
- responsabilità morale verso l'organizzazione (*normative commitment*).

La complementarietà di queste tre definizioni è stata evidenziata

dagli stessi Autori che le hanno integrate in un unico modello a tre componenti che, quindi, è formato da commitment affettivo, di continuità e normativo. L'approccio del commitment come attaccamento affettivo è quello prevalente nella letteratura sull'organizational commitment.

Alcuni Autori (Kanter, 1968; Stebbins, 1970) considerano l'organizational commitment, soprattutto, in termini di una risposta cognitiva basata sulla valutazione dei costi-benefici associati alla continuità-discontinuità del legame con l'organizzazione di appartenenza. Per Kanter il commitment si determina quando la persona percepisce un profitto nel continuare a far parte dell'organizzazione mentre il lasciarla comporterebbe dei costi. Completa tale definizione Stebbins (1970) sostenendo che il continuance commitment rappresenta la consapevolezza di non poter scegliere una diversa identità sociale in quanto troppo elevati sarebbero i costi derivanti da tale cambiamento.

Infine, il terzo e meno comune approccio al commitment fa derivare l'impegno dalla convinzione personale circa l'esistenza di norme morali che legano ogni lavoratore alla propria organizzazione.

Tale credenza sarebbe il frutto di pressioni normative ricevute dalla persona sia prima che durante il suo rapporto con l'organizzazione. Prima, ad opera dei processi di socializzazione familiare e culturale e, dopo il suo ingresso, ad opera della socializzazione organizzativa. In tale ambito Wiener (1982) definisce il commitment in termini di «internalizzazione delle pressioni normative ad agire in maniera conforme agli scopi e agli interessi dell'organizzazione» e suggerisce che «gli individui adottano certi comportamenti solamente perché credono sia giusto farlo» (p. 421).

Allen e Meyer (1990) hanno costruito una scala (24 item) per misurare contemporaneamente le tre componenti del commitment organizzativo e Pierro *et al.* (1992) hanno sviluppato la versione italiana. Tale scala è costituita da 25 item: 10 misurano il commitment affettivo, 7 quello di continuità e 8 quello normativo.

Lavoro e identità

Tra le funzioni del lavoro vi è quella cosiddetta psicologica in quanto connessa ad importanti variabili individuali (autostima, identità, motivazione, soddisfazione, etc.).

L'identità personale non è l'acquisizione di una realtà esistente e

già ordinata, ma consiste in una costruzione di senso da parte del soggetto, cioè la percezione e la valutazione di sé deriva dalle esperienze personali nel campo del lavoro, della vita affettiva, sociale e del tempo libero, con particolare riguardo ai vissuti emotivi propri di queste esperienze (Cascioli, 1992).

Il concetto di «identità» e di «organizzazione cognitiva personale» che ad essa sottostà è una dimensione in continuo sviluppo, è «da capacità di cambiare pur rimanendo se stessi» (Erikson, 1974). In altre parole, si può pensare all'identità come al nucleo centrale della nostra personalità, attorno al quale ruotano diverse componenti. Volere in qualche modo realizzarsi nel lavoro per rispondere così ad un bisogno equivale a possedere una certa identità professionale che richiede abilità e competenza e che in cambio fornisce gratificazioni¹⁵.

¹⁵ In un ambiente variabile com'è quello del lavoro l'insicurezza ed il cambiamento minacciano il senso di identità professionale e personale; i due tipi di identità verranno rimessi in discussione in base a come l'incertezza è stata gestita e superata, in base al rinforzo (positivo o negativo) che ne è derivato.