

Liliana Signorini

# Psicologia del lavoro



Copyright © MMVIII  
ARACNE editrice S.r.l.

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

via Raffaele Garofalo, 133 a/b  
00173 Roma  
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-1905-4

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: luglio 2008

# *Indice*

<i>Prefazione</i>	9
-------------------	---

## **Capitolo I**

### *La storia della psicologia del lavoro*

1. Il concetto di lavoro	11
2. Che cos'è la psicologia del lavoro	12
3. La nascita	14
3.1 Il Taylorismo	18
3.2 Gli studi di Elton Mayo	20
3.3 Agostino Gemelli	21
3.4 Sante De Sanctis	23
3.5 Mario Ponzo	25
3.6 Cesare Luigi Musatti	26
4. L'epoca contemporanea	29

## **Capitolo II**

### *Che cosa fa la psicologia del lavoro*

1. Chi è lo psicologo del lavoro	31
2. Selezione e valutazione del personale	34
3. Orientamento professionale	37
4. Formazione	40
5. Sicurezza e infortuni	41
6. Analisi del clima e della cultura organizzativa	42
7. Analisi della leadership	47
8. Ergonomia	51
9. Motivazioni e atteggiamenti in pubblicità	53

## Capitolo III

### *Selezione e valutazione del personale*

1. La selezione	45
2. Le fasi del processo di selezione	48
3. Il reclutamento	50
4. La valutazione	51
5. I test psicologici	53
5.1 Dai test di intelligenza ai test psicoattitudinali	56
5.2 Test di conoscenza	60
5.3 Test di personalità	62
5.4 La misurazione della validità e dell'attendibilità delle misure	67
6. Il colloquio e l'intervista di selezione	68
6.1 La conduzione dell'intervista	69
7. L'Assessment Center	71
7.1 La progettazione	72
7.2 La gestione	74
7.3 L'osservazione e la valutazione	75
7.4 Il feedback dei risultati	76
7.5 Gli strumenti dell'AC	78

## Capitolo IV

### *La formazione*

1. Dall'addestramento alla formazione	81
2. Le fasi della formazione	84
2.1 Nascita della committenza	85
2.2 Analisi sul campo e macro-progettazione	87
2.3 Ridefinizione della committenza	89
2.4 Micro-progettazione	90
2.5 Valutazione dei risultati e relazione finale	92
3. Le tecniche didattiche: la lezione	93
3.1 Le esercitazioni ed i casi	97
3.2 Le simulazioni	99

## Capitolo V

### *Comunicazione e Marketing*

1. Che cos'è la comunicazione	101
2. Lo sviluppo della comunicazione nel bambino	103
3. La comunicazione non verbale	105
3.1 Sistema vocale	108
3.2 Sistema cinesico	111
3.3 Il sistema prossemico e aptico	115
4. Comunicazione pubblicitaria e mass media	118
4.1 Le variabili intervenienti	119
4.2 Le variabili sociali	123
4.3 Le variabili psicologiche	124
4.4 La teoria della dissonanza	127
4.5 Prodotti e posizionamento	129

## Capitolo VI

### *Stress, burn out e mobbing*

1. Stress: condizioni generali	133
2. La sindrome generale di adattamento (G.A.S.)	135
3. Differenze individuali e conseguenze dello stress	138
4. La sindrome di Burn-out	143
5. Prevenzione e interventi	146
6. Mobbing: forma di terrorismo psicologico	148
6.1 Le tipologie di Mobbing e gli attori	151
6.2 Conseguenze del Mobbing	155

<i>Bibliografia</i>	163
---------------------	-----



## *Prefazione*

Quando si parla di Psicologia del Lavoro spesso nell'immaginario popolare il pensiero va ai test di selezione del personale delle aziende. Ultimamente poi l'attenzione generale si è rivolta verso le forme di disadattamento lavorativo tutte invariabilmente riassunte con il termine di mobbing. Per qualche motivo fino ad oggi l'interesse sembra essersi focalizzato sugli aspetti per così dire negativi, senza dare sufficiente importanza a quelli strettamente legati alla prevenzione nei luoghi di lavoro che pure tanta parte hanno nel campo specifico. Basti pensare al ruolo determinante della Psicologia nella formazione dei lavoratori, nel counseling e nell'ergonomia.

Lo Psicologo interessato ai problemi lavorativi, al pari del Medico del Lavoro, è prima di tutto un esperto del lavoro e dell'organizzazione aziendale la cui opera è sempre in equilibrio tra lo studio delle human relations all'interno dell'azienda e la gestione del caso individuale. Lo Psicologo del Lavoro interviene sulla strutturazione del lavoro per favorirne l'interazione con il singolo lavoratore e prevenire così situazioni di disagio. Del resto è ormai nozione consolidata che le modalità con cui è organizzato il lavoro hanno un'influenza decisiva sui problemi della prevenzione e sicurezza, tanto che già agli inizi del secolo scorso Luigi Devoto, fondatore della Clinica del Lavoro di Milano, considerava se il vero malato non fosse costituito dal lavoro stesso.

Questo ruolo dello Psicologo del Lavoro, come dice Liliana Signorini nel libro, si è affermato con molta lentezza sia per i ritardi culturali del management sia talvolta per le resistenze degli stessi lavoratori e, si può aggiungere, anche degli altri operatori della prevenzione abituati appunto a considerare questo professionista come molto vicino al mondo imprenditoriale in anni in cui la selezione del personale era un processo di cui non si erano ancora definiti i limiti applicativi ed etici. Ciò per non parlare delle difficoltà che ancora oggi incontra in ambiti non industriali o commerciali.

È inutile negare che la diffusione delle patologie da disadattamento lavorativo e l'importanza che queste hanno raggiunto oggi in Medicina del Lavoro hanno contribuito non poco alla rivalorizzazione di tale figura che però, come detto inizialmente, sarebbe tremendamente riduttivo considerare alla stregua di esperto di mobbing. In realtà, sia nel campo della patologia da stress lavorativo che nei molteplici altri in cui è chiamato ad operare in Medicina del Lavoro, lo Psicologo svolge il suo operato in un ambito multidisciplinare dove sono presenti competenze non solo mediche, ma anche tecniche e giuridiche.

Oggi nel nostro Paese osserviamo una ripresa dell'interesse generale ai problemi della prevenzione e sicurezza nei luoghi di lavoro, nonché della tutela della salute e del benessere psicofisico e sociale del lavoratore in linea con gli obiettivi a suo tempo indicati dall'Organizzazione Mondiale della Sanità. Per fare ciò appare evidente come si debba da una parte passare attraverso la valutazione delle capacità attuali e potenziali dei singoli che con un'adeguata opera di informazione e formazione sono resi in grado di riconoscere e utilizzare le proprie risorse nell'ambito lavorativo, dall'altra intervenire sull'organizzazione per migliorarla. In tutto ciò la Psicologia del Lavoro ha un ruolo preminente.

Per gli altri professionisti della prevenzione, siano essi Medici del Lavoro, Igienisti Industriali, Tecnici della prevenzione e quant'altro, diventa così indispensabile interfacciarsi con lo Psicologo nelle più varie situazioni lavorative di osservazione quotidiana. In questa ottica il manuale di Liliana Signorini offre l'opportunità di aggiornarsi su molti temi in continua evoluzione pur restando accessibile a quanti per la prima volta affrontano l'argomento. Il compito non era dei più facili. L'Autore tuttavia non solo ha dato prova di grande competenza nella materia (di ciò nessuno dubitava data la sua qualificazione ed esperienza), ma soprattutto di saperla accostare in maniera molto viva a temi di grande delicatezza che caratterizzano quotidianamente la nostra vita professionale e non solo.



# Capitolo I

## Storia della Psicologia del lavoro

### 1. Il concetto del lavoro

Il termine lavoro non è di univoca definizione e rinvia a molteplici e simbolici significati.

La parola lavoro deriva dal latino “labor” che significa fatica, pena, sforzo. Il contributo degli etimologi mostra che le idee più antiche legate all’attività lavorativa rinviano alla sofferenza, alla pena, al dolore, alla dipendenza e allo sfruttamento.

Oggi il lavoro viene considerato come “l’applicazione” delle potenzialità psico-fisiche dell’uomo diretta alla produzione di un bene o di un servizio.

In questo senso esso viene considerato come:

- movimento che si conclude in un prodotto o un servizio;
- mezzo di espressione delle risorse fisiche, intellettuali ed emotive dell’individuo;
- territorio nel quale si attivano rapporti e stili di relazione e di convivenza caratteristici di uno specifico e determinato contesto politico, economico e sociale.

È quindi evidente che la vecchia concezione del lavoro come pena, sofferenza, disagio, dovere, sembra sfumarsi dovendo coesistere con una visione del lavoro come diritto, desiderio, investimento, creatività.

Nel lavoro sono compresenti forze plurime: determinanti biologiche, psichiche e culturali, infatti il lavoro è indissolubilmente legato alla coscienza e alla razionalità, ma, allo stesso tempo, non riesce a sottrarsi alle passioni e alle forze irrazionali. Inoltre

rende visibili i valori, le norme e i modelli di comportamento caratteristici di un particolare ambiente culturale e produttivo.

Dobbiamo, quindi considerare il lavoro come un processo complesso, multideterminato, carico di significati simbolici sia individuali che collettivi.

## 2. Che cos'è la Psicologia del Lavoro

La Psicologia del Lavoro prende in esame i sentimenti, gli atteggiamenti, i comportamenti, i processi sociali e psicologici che caratterizzano le prestazioni lavorative.

Il suo oggetto di studio è l'uomo inserito in un ambiente abituale, quello lavorativo, nel quale trascorre una parte rilevante della propria vita.

Questa disciplina affronta, quindi, i diversi fattori dell'esperienza soggettiva del lavoratore, le differenze individuali, le interazioni sociali.

L'attenzione viene posta sulle prescrizioni del compito e del ruolo lavorativo, sulle condizioni di esecuzione, sull'ambiente tecnico, fisico e sociale oppure sulla persona che persegue degli scopi, che impara, che comunica. L'individuo viene considerato come operatore, addetto a svolgere un compito specifico; divengono ambiti di studio il carico di lavoro, l'ambiente, gli interessi, le motivazioni, gli atteggiamenti verso il lavoro, nonché le interazioni tra vita lavorativa ed extralavorativa.

Il compito di delineare i tratti essenziali delle diverse aree di studio e di intervento della Psicologia del Lavoro non appare facile poiché la gamma dei problemi affrontati risulta estremamente ampia.

Inizialmente si è parlato di "Psicotecnica" per fare riferimento alle applicazioni della Psicologia ai problemi della vita pratica compresi quelli connessi con il lavorare; poco dopo è nata la locuzione "Psicologia Industriale" per rimarcare la componente applicativa della Psicologia che si occupa direttamente del settore industriale. Si sono adottate, poi, denominazioni meno restrittive

sul piano della collocazione scientifica e più adatte a considerare settori occupazionali e organizzazioni anche non industriali. Così, in ambito europeo, si è diffuso l'uso dei termini "Psicologia dell'Occupazione" e "Psicologia del Lavoro". Entrambe le locuzioni vanno intese in senso ampio: con la prima ci si riferisce a tutte le differenti condizioni di impiego, indipendentemente dai settori di attività; con la seconda si considerano le diverse forme di attività umana dirette al conseguimento di uno scopo dotato di valore per la persone, di cui il lavoro remunerato costituisce solamente il prototipo principale; ma vanno ricordati, a questo proposito, anche i lavori casalinghi e quelli di volontariato.

Al di là delle etichette, resta inteso che il centro dell'attenzione è posto sul lavoro concreto ossia su un insieme di attività finalizzate a conseguire scopi dotati di valore, che richiedono uno sforzo, che implicano vincoli e costrizioni situazionali e per le quali si riceve una remunerazione.

In generale, se si tengono presenti alcune proprietà peculiari si riesce a caratterizzare senza grandi difficoltà questa forma di attività umana chiamata lavoro; ci si riferisce alla presenza di obiettivi precisi, in gran parte assegnati alle persone dall'organizzazione, allo sforzo e alla fatica per raggiungerli, alla peculiare strutturazione temporale delle attività, alla remunerazione e alle diverse forme di costrittività situazionale.

Dunque, con il lavoro le persone sono chiamate a svolgere certi insiemi di compiti utilizzando determinati strumenti; nel procedere della loro attività modificano le loro competenze e il loro modo di pensare e di eseguire le prestazioni, creano nuove strumentazioni più adatte ad ottenere i risultati desiderati; trasformano le procedure in uso in funzione di nuove interpretazioni dei problemi lavorativi affrontati; sulla base dell'esperienza modificano la struttura e la sequenza dei compiti assegnati, stimolano nuovi progetti di azione che possono essere acquisiti dall'organizzazione. Nel lavoro, inoltre, le persone influenzano e sono influenzate dai rapporti interpersonali e dagli scambi cooperativi; affrontano il peso della tradizione culturale dell'organizzazione tentando di proporre cambiamenti; tentano di trovare equilibri

soddisfacenti tra le aspettative personali e quelle del contesto organizzativo; si sforzano di regolare gli scambi affettivi ed emozionali attivati nell'interazione sociale; cercano di ricavare significati coerenti nella situazione in cui operano, di interpretare l'ambiente, di costruire schemi di riferimento comuni per orientarsi di fronte alla complessità, alla variabilità e all'incertezza di tecnologie, informazioni e processi sociali; attribuiscono differenti livelli di importanza ai ricavi possibili del lavoro (benessere materiale, identità personale e appartenenza sociale, riconoscimenti, ecc.); si sforzano di riconoscere, contrastare o compensare gli ostacoli, i vincoli, le pressioni coattive, i pericoli e, talvolta, i carichi di distruttività impliciti in determinate situazioni di lavoro o intesi come esito indesiderato dell'azione lavorativa sul contesto ambientale e sociale.

In altri termini, il preminente volto applicativo della disciplina ha fatto sì che tutte le questioni inerenti la persona che opera nella situazione lavorativa divenissero, con accentuazioni diverse a seconda degli approcci teorico-metodologici adottati, importanti ambiti per i quali proporre procedure di soluzione efficaci e, dove possibile, scientificamente convalidate.

L'attenzione è posta sulle persone che lavorano in un dato contesto, sottolineando le interazioni reciproche e non limitandosi, come per altre discipline, a considerare solo i processi individuali, eventualmente correlati con variabili ambientali intese, però, come semplice "sfondo" delle condotte umane.

### 3. La nascita

Generalmente si fa risalire l'inizio della disciplina alla pubblicazione da parte dello psicologo Hugo Mustenberg nel 1913 del libro "Psychology and Industrial Efficiency". L'Autore è conosciuto soprattutto per le ricerche svolte nel campo della psicologia applicata riguardo alle cause degli infortuni sul lavoro, alla monotonia, alla fatica, all'adattamento dell'uomo nell'ambiente di lavoro. Intraprese, inoltre, interessanti studi sulle motivazioni