

Capitolo 1

1. Dall'amministrazione del personale alla valorizzazione delle potenzialità psicologiche in ambito organizzativo

Le realtà organizzative presenti nel panorama economico attuale sono il prodotto di un passato che ha visto realizzarsi, nel corso degli anni, intensi e progressivi mutamenti. Prima l'industrializzazione e successivamente lo sviluppo di nuove forme economiche hanno radicalmente influito sulla configurazione delle aziende e sui loro orientamenti produttivi. Secondo questa prospettiva, un aspetto rilevante è dato certamente dal profondo cambiamento rispetto alla valutazione dell'influenza attribuita alle condotte individuali nonché alle variabili psicologiche soggettive all'interno del sistema produttivo.

Il mondo delle grandi fabbriche nasce e si sviluppa durante la seconda Rivoluzione Industriale (1870-1914), fase in cui la tecnologia dei processi produttivi richiede la necessità di organizzare e rendere funzionale la concentrazione delle attività di lavoro di decine e, a volte di centinaia di persone. In questo nuovo contesto storico, si ha una visione altamente ingegnerizzata e meccanica del processo manageriale sostenuta dal primo teorico dell'organizzazione industriale, Frederick W. Taylor che definisce lo Scientific Management⁽¹⁾. In questa fase, gli individui e le loro attività vengono sinteticamente considerati come variabili di un sistema produttivo complesso, il cui buon funzionamento tende ad ignorare le

⁽¹⁾ Nella sua opera, *L'organizzazione scientifica del lavoro* (1911), Taylor descrive come l'applicazione dei metodi scientifici all'organizzazione del lavoro possa ampiamente migliorare la prestazione dei lavoratori e i profitti dell'azienda. Si parte dallo studio dei movimenti e dei gesti lavorativi usuali che poi vengono analizzati e scomposti in operazioni più semplici. Tali segmenti operativi vengono ancora studiati e ricomposti nel modo più efficace ed economico; i gesti inessenziali e superflui sono eliminati. In tal modo, si delinea una certa unità di compiti da eseguire, se ne misura il tempo, aggiungendo anche uno spazio temporale suppletivo da utilizzare come momento di riposo fra i vari compiti. Da questa misurazione deriva una giornata di lavoro "normale" o "standardizzata". M. ASHLEIGH, A. MANSI, G. DI STEFANO, *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Milano-Torino, Pearson Italia, 2019, pag.7.

persone e le loro risposte comportamentali. Negli anni successivi, si è poi passati a riconoscere la centralità strategica della motivazione e della realizzazione individuale delle persone come principali protagoniste del processo manageriale. Autori di questi cambiamenti sono stati studiosi e ricercatori che progressivamente hanno contribuito a chiarire gli elementi concettuali nelle diverse prospettive, arricchendole e preparando il terreno ad ulteriori evoluzioni e prospettive. Il contributo sopracitato di Taylor, ma anche quello di autori come Fayol, Weber e Simon hanno permesso di descrivere gli effetti degli aspetti normativi sulla razionalità del comportamento organizzativo. Accanto a questi si sono sviluppate teorie descrittive dei comportamenti dei membri dell'organizzazione, il cui obiettivo è l'analisi e la descrizione delle azioni e delle motivazioni, dei sentimenti, dei valori, degli interessi dei singoli. In questo radicale cambiamento di prospettiva, è stato fondamentale il contributo dello psicologo Elton Mayo che con il suo celebre esperimento presso le officine Hawthorne - della Western Electric Company - ha consentito di mettere in primo piano l'elemento umano nell'ambiente industriale. L'obiettivo finale di questo cambiamento definito come Movimento delle Relazioni Umane era, appunto, quello di salvaguardare l'integrità psichica e fisica del lavoratore che appariva minacciata dai principi dello Scientific Management⁽²⁾. Negli anni Sessanta del secolo scorso sono seguiti gli studi di diversi autori che hanno proposto delle teorie volte a descrivere i bisogni di stima e di realizzazione dei singoli e di conseguenza la risposta che l'organizzazione può dare. Alcuni ricercatori come McGregor, Argyris e Likert giunsero a definire una serie di elementi di natura sociale come determinanti del rendimento lavorativo. In particolare, gli autori misero in luce il fatto che i rapporti sociali offrivano

⁽²⁾ Il Movimento delle Relazioni Umane, contrapponendosi ai principi dello Scientific Management, si riferisce ad un approccio allo sviluppo organizzativo fondato sull'analisi degli aspetti sociali del lavoro, come i processi e le dinamiche che influenzano il comportamento delle persone nei gruppi di lavoro, le relazioni, la motivazione, la soddisfazione. M. ASHLEIGH, A. MANSI, G. DI STEFANO, *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Milano-Torino, Pearson Italia, 2019, pag. 10.

al lavoratore il senso della propria identità e al lavoro il significato intrinseco perduto in conseguenza dei processi dell'organizzazione scientifica. Essi dimostrarono, pertanto, che il funzionamento dell'impresa è strettamente legato ai fattori ambientali e relazionali, per cui nell'attività di lavoro è necessario umanizzare le relazioni tra le persone. Altresì, sono state elaborate le teorie che si occupano delle organizzazioni come sistemi, delle contingenze dell'organizzazione, delle strategie perseguite dagli attori organizzativi e della cultura organizzativa⁽³⁾. L'elemento comune che caratterizza questi diversi approcci è l'importanza del passaggio dalla meccanicità astratta della descrizione del sistema produttivo (in cui le persone sono appiattite alla loro dimensione economica) alla variabilità propria delle condotte individuali che devono comunque orientarsi ad uno scopo comune, per essere efficaci e ottenere risultati di eccellenza. Nel corso di questi ultimi cento anni si sono intrecciati due processi di fondo: da un lato, l'evoluzione del modo di concepire il ruolo e l'influenza della variabile-uomo rispetto al sistema organizzativo; dall'altro la riformulazione delle peculiarità del sistema stesso (come rigidità, efficienza, variabilità), in base alle dimensioni comportamentali dei singoli soggetti. L'evoluzione del lavoro ed i grandi mutamenti organizzativi hanno portato, progressivamente, le realtà aziendali a valorizzare l'aspetto umano degli

⁽³⁾ La cultura organizzativa è "l'insieme di assunti di base - inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno - che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi (Schein, 1985). Si fa riferimento, dunque, al complesso unitario di credenze, regole esplicite, modelli di comportamento funzionali alla sopravvivenza e al miglior inserimento dell'organizzazione nell'ambiente; all'insieme di valori e dei significati condivisi, che si pongono anche come matrici di identificazioni collettive. La cultura svolge essenzialmente tre funzioni: risoluzione dei problemi di integrazione interna; risoluzione dei problemi connessi all'adattamento esterno e alla sopravvivenza; contenimento dell'ansia. F. AVALLONE, M.L. FARNESE, *Culture organizzative*, Milano, Guerini Studio, 2018, pagg.20-22; R. KREITNER, A. KINICKI, *Comportamento organizzativo*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli, 2015, pagg.50-51.

individui che vi operano. Si è compreso, inoltre, che l'incremento produttivo non dipende unicamente dalle innovazioni tecnologiche ma, anche, dalla valorizzazione dell'individuo e dalla motivazione che lo spinge a partecipare attivamente ai processi di produzione. Le recenti evoluzioni del mondo produttivo hanno, pertanto, reso sempre più evidente come il tema delle risorse umane occupi attualmente un'indiscussa centralità in ogni riflessione riguardante i fattori di competitività aziendale, nei nuovi e mutevoli contesti organizzativi. Il vantaggio competitivo, oggi più che mai, può essere raggiunto attraverso la liberazione e lo sviluppo delle potenzialità psicologiche positive delle persone, ovvero della dotazione di cui ciascuno è portatore e che può efficacemente esprimersi anche nella performance individuale, durante lo svolgimento dei compiti lavorativi.

1.1 L'amministrazione del personale: lo Scientific Management

Quando Frederick Taylor, nella transizione dal XIX al XX secolo, si pose il problema dello Scientific Management, la società neoindustriale dell'epoca si trovava di fronte a organizzazioni aziendali costruite per raggiungere un preciso fine: il profitto dei capitani d'industria che le avevano create. Ma la struttura di tali organizzazioni non era programmata per massimizzare i benefici della combinazione dei fattori ai fini di lucro, né era in grado di porsi come strumento di controllo. Il limite da superare era costituito dalla confusione con la quale le masse operaie si agglomeravano entro i confini della fabbrica (simili a indistinte folle, piuttosto che a squadre ordinate) ed era inoltre costituito dal modo, assolutamente improvvisato, con cui gli operai si orientavano nei loro compiti di lavoro e si rapportavano alle macchine. Pertanto, l'idea di porre ordine in un contesto assai confuso si coniugava bene con l'idea che guidava il capitalismo in piena crescita: funzionalizzare le forze produttive ai fini di un profitto. Era l'epoca nella quale il primato dell'industria si sostituiva al primato della terra e della campagna. Nella seconda fase

della Rivoluzione industriale, dunque, l'unità sociale a cui si applica l'attenzione di Taylor è la grande fabbrica e non l'azienda industriale nella sua totalità e complessità. Sostituitasi all'officina artigiana come ente promotore di sviluppo generale, la grande fabbrica non solo rappresenta il nucleo centrale dell'impresa moderna ma anche permea come sottosistema fondamentale l'intero sistema aziendale. I confini della grande impresa coincidono, quasi esattamente, con quelli della fabbrica.

La fabbrica dell'epoca propone, quindi, alcuni specifici bisogni organizzativi da soddisfare:

- il bisogno di una, intenzionalmente studiata, divisione dei lavori che in essa si svolgono (nasce l'idea della progettazione delle mansioni);
- il bisogno di selezionare i lavoratori in rapporto alle mansioni progettate;
- il bisogno di applicare in modo appropriato gli operai (in crescita esponenziale) agli impianti (in sviluppo qualitativo e quantitativo), ovvero di definire un nuovo rapporto uomo-macchina.

La riflessione di Taylor, di fatto, prende avvio da una reale constatazione. Nelle condizioni della grande fabbrica in cui si svolge la produzione di massa, il tipo di conduzione basato sulla raccolta di forza lavoro generica, sull'incoraggiamento ad personam, su forme di remunerazione svincolate dai tempi da rispettare e dagli obiettivi da raggiungere non può più costituire il metodo ottimale per massimizzare la prosperità (tanto del lavoratore quanto del datore di lavoro). Dopo aver ipotizzato che il massimo della prosperità, in una organizzazione complessa, sia generato dal massimo della produttività del lavoro, secondo Taylor occorre avvalersi di un nuovo tipo di direzione del personale basato sull'organizzazione funzionale o per compiti (task management): "ciascun lavoratore deve avere un compito ben definito, da svolgersi in un determinato lasso di tempo e a tal fine gli viene fornita ogni possibile

conoscenza, agevolazione o aiuto”⁽⁴⁾ Di qui il principio della specializzazione operaia: per ogni singola e differenziata mansione da svolgere, il lavoratore deve essere prima conosciuto bene e poi, in modo appropriato, istruito dalla direzione. Per cui se la direzione deve necessariamente conoscere ogni dettaglio del lavoro, al lavoratore non viene chiesta alcuna iniziativa: una volta affidatogli un compito il lavoratore stesso diviene uno strumento del lavoro.

Secondo questa prospettiva, basata sull’esperienza maturata da Taylor come direttore d’azienda⁽⁵⁾, emergono i fondamenti di una nuova concezione che prevede:

- la conoscenza dei contenuti dei compiti di lavoro affidati all’alta direzione ovvero a coloro che sanno (i competenti);
- la soggezione di ogni lavoratore ad un’accurata preparazione per svolgere in modo appropriato le operazioni previste;
- la scelta dell’uomo giusto da assegnare al compito giusto secondo un processo scientifico.

Tutto ciò significa che la fabbrica moderna non può più reggersi sull’informalità dei rapporti tra imprenditore e collaboratore; neanche i tempi e i metodi della produzione possono affidarsi alla discrezionalità della persona: lavoro umano e processo produttivo devono impostarsi con metodo scientifico. Esiste un unico modo (one best way) di direzione del personale e di organizzazione del lavoro, in grado di massimizzare la

⁽⁴⁾ Taylor comprese, nella sua lunga esperienza di direzione di stabilimento industriale, l’importanza di conoscere “che cosa stanca un individuo”: prese nota dei tempi di lavoro, analizzò le prestazioni lavorative di un campione di operai e studiò il minimo movimento svolto, per scoprire la quantità di energia spesa. Non trovò una relazione significativa tra energia spesa e stanchezza, ma una correlazione positiva tra tempo di lavoro e stanchezza. Per cui, teorizzò il “tempo di riposo” da concedere dopo il “tempo di lavoro”, perché l’operaio stesso non cadesse “sfinito”. Ciò richiedeva il controllo di un capo. R. CAFFERATA, *Direzione aziendale e organizzazione* (a cura di), Roma, Aracne, 2007, pagg.21-22.

⁽⁵⁾ L’esperienza fondamentale di Taylor si svolse presso la Bethlehem Steel Corporation (azienda siderurgica), mentre le applicazioni rivoluzionarie della nuova scienza si produssero soprattutto all’interno della Ford Corporation, azienda automobilistica, pionieristica nello sviluppo del bene simbolo del secolo XX: l’auto; R. CAFFERATA, *Direzione aziendale e organizzazione* (a cura di), Roma, Aracne, 2007, pag. 22.

comune prosperità. Tale sistema prevede che gli uomini siano scientificamente selezionati; che ogni movimento degli uomini e delle macchine (alle quali gli stessi sono applicati) venga scientificamente programmato, in modo tale che ogni lavoro sia fatto ad arte. Allo scopo di massimizzare la produttività del singolo lavoratore è essenziale curare non solo la selezione, ma anche l'addestramento dei neoassunti. A tal proposito, si individuano tre figure professionali emergenti nella fabbrica tayloristica le quali, al tempo stesso, assolvono funzioni di trasmissione della conoscenza (addestramento) e funzioni di controllo (guida e aiuto):

- il caposquadra, che attrezza le macchine, integra il gruppo e insegna ad eseguire i movimenti umani nel modo più rapido possibile;
- l'ispettore, che controlla il livello della quantità del prodotto desiderato e la qualità del lavoro svolto;
- il cronometrista, che prende i tempi sia del funzionamento delle macchine, sia dei movimenti umani, sorvegliando che gli standard di comportamento (ritenuti ottimali) vengano rispettati.

Per arrivare ad uno sviluppo progressivo della personalità e dell'efficienza del lavoratore, si sarebbe dovuto tenere in officina un'accurata documentazione (giornaliera), del rendimento generale di ciascun individuo. Quindi quantità e qualità del lavoro svolto, caratteristiche positive o difetti personali, puntualità e ritardi, rispetto o inosservanza delle regole (tempi e metodi) di lavoro avrebbero dovuto essere raccolti in schede, a intervalli frequenti, facendone oggetto di studio, per premiare o sanzionare il lavoratore.

A questo punto, i principi di una moderna organizzazione del lavoro possono essere sintetizzati nel modo seguente:

- le mansioni di lavoro devono essere programmate insieme con le operazioni di produzione: la direzione del personale deve avere una impostazione scientifica verso tutti i lavori da svolgersi da parte degli operai, definendo regole precise per i movimenti del corpo,

imponendo l'uso di precisi materiali e strumenti di lavoro, creando le condizioni di ambiente appropriate;

- la direzione deve selezionare, addestrare, istruire e sviluppare il lavoratore con metodi parimenti scientifici, per farlo crescere come operatore di prim'ordine, eliminando nel contempo gli elementi incapaci o riluttanti nei confronti del nuovo sistema;
- la direzione deve collaborare cordialmente con tutti i lavoratori, al fine di assicurare che le singole operazioni siano svolte in conformità agli ordini e alle istruzioni: ciò comporta controllo e aiuto costantemente prestati al lavoratore e distribuzione di retribuzioni premianti (emolumenti maggiorati);
- la ripartizione dei compiti deve avvenire in modo tale che i carichi di lavoro siano equi-distribuiti: non solo gli operai, ma anche i capi devono avere compiti precisi e, in più, gli stessi capi devono essere responsabilizzati per il raggiungimento degli obiettivi assegnati e per il mantenimento dei comportamenti di gruppo desiderati;
- per trovare la combinazione ottima tra capo e lavoratori subordinati ci vuole non solo la responsabilizzazione ma anche e soprattutto la guida di un "capo ottimista", che sappia generare impegno. Di qui l'importanza dei rapporti e delle comunicazioni dirette, utili (anche) ad evitare la formazione del sindacato dei lavoratori.

Secondo Taylor, l'applicazione di questi principi fondamentali di organizzazione della fabbrica e del lavoro ha rilevanti effetti intellettuali e morali. Dal primo punto di vista (effetti intellettuali), il lavoratore selezionato che si vede assegnato un compito, cercherà la logica delle operazioni da svolgere e scoprirà che, tra i differenziati modi di eseguirle, ne esiste uno migliore degli altri e si indurrà per ottimizzare la destrezza fisica dell'esecuzione, pianificare il corso del suo lavoro, farlo con metodo appropriato. Taylor prova a delineare le caratteristiche del lavoratore di successo come colui che sa eseguire il proprio lavoro secondo le regole; possiede abilità manuale; presta costante attenzione

al compito; è veloce nell'esecuzione e ha sufficiente energia per mantenere la velocità ottimale nel corso del tempo. Il lavoratore di successo è premiato con tariffe differenziali di salario⁽⁶⁾.

Dal secondo punto di vista (effetti morali), l'osservazione puntuale dei principi di organizzazione scientifica del lavoro avrà effetti di lungo periodo sul sistema di personalità del lavoratore: colui che regola, sulla base di leggi definite, i propri movimenti rispetto agli utensili affidatigli, che basa i propri comportamenti sulla disciplina rispetto alle istruzioni ricevute, inevitabilmente acquisisce abitudini (positive) che si ripercuotono sulla vita familiare. Pertanto, l'effetto del nuovo sistema sul lavoratore è l'elemento più importante della divisione del lavoro impostata scientificamente. Così come enuncia i suoi principi, Taylor propone anche i meccanismi che devono essere attivati per razionalizzare il lavoro in fabbrica:

- un ufficio di programmazione del personale per selezionare, addestrare, istruire, sviluppare i lavoratori: almeno le aziende di grandi dimensioni devono individuare al loro interno un livello di responsabilità ad hoc definita, appunto, direzione del personale;
- data la divisione del lavoro sulla base di compiti specialistici, la loro esecuzione ottimale comporta l'assegnazione di premi (le tariffe differenziali);
- una volta assegnato il compito, vale il principio di eccezione. Il capo di un reparto, così come il capo di un'impresa, deve dedicarsi alle politiche aziendali e al coordinamento di coloro che ha sotto di sé. Solo in corrispondenza di eventi particolari il supervisore deve

⁽⁶⁾ Taylor propone un trattamento rigorosamente individuale del lavoratore, basato su comunicazioni dirette tra capo e subordinato, sistema retributivo differenziato e disciplina. Premi e sanzioni devono essere ugualmente previsti. Le sanzioni disciplinari coprono un campo sufficientemente vasto di casi: riduzioni di paga, sospensioni dal lavoro, multe, valutazioni negative. R. CAFFERATA, *Direzione aziendale e organizzazione* (a cura di), Roma, Aracne, 2007, pag.25.

surrogare il subordinato nell'esecuzione delle funzioni delegate; i capi devono, quindi, evitare di perdersi nei dettagli;

- il processo di produzione deve essere programmato secondo uno schema a cui si collegano il flusso dei materiali in entrata (input) e il flusso dei prodotti in uscita (output);
- i prodotti devono essere classificati con sistemi mnemonici. I costi di produzione devono essere rilevati con sistemi di calcolo separati da quelli della contabilità generale, in modo tale che si possa monitorare la formazione del costo del prodotto. Con ciò sorge l'idea della contabilità analitica;
- la lavorazione del prodotto deve avvalersi di tutte le strumentazioni tecniche disponibili per risparmiare tempo;
- ad ogni lavoratore deve corrispondere una scheda presso l'ufficio del personale: dall'assunzione in azienda alla sua uscita, tutti i dati relativi alle caratteristiche personali e ai rendimenti dell'operaio devono essere sistematicamente raccolti e valutati, anche al fine dell'attivazione di tariffe retributive differenziali.

Il profilo di fabbrica che deriva dalla considerazione congiunta dei principi e meccanismi di organizzazione del lavoro e di direzione del personale è un profilo di fabbrica burocratizzata, dove tutto converge sul sistema e tutto sembra marginalizzare l'uomo. La chiave di volta di una gestione aziendale vincente è costituita, secondo Taylor, dall'applicazione di un metodo scientifico nella programmazione e nel controllo dei processi produttivi e di lavoro: è questa la priorità dell'attività economica aziendale, rispetto al successo (secondario) del prodotto sul mercato. Per l'attività imprenditoriale ne deriva una formula costruita interamente sul fattore organizzazione. La formula imprenditoriale di successo, secondo Taylor, deve basarsi su due assi portanti:

- condizioni di equilibrio delle relazioni interpersonali endogene alla fabbrica, tali da dare certezza e sicurezza a colui che sa (il capo, il manovratore);

- condizioni di equilibrio delle relazioni inter-organizzative esterne, tali da consentire la progettazione interna di un sistema ritenuto tanto perfetto quanto immutabile.

Il modello tayloristico sarà poi rielaborato nel corso del secolo. Da un lato le turbolenze interne alla fabbrica (attivate dal fattore umano), dall'altro le turbolenze esterne (attivate dallo sviluppo competitivo dei mercati) porteranno, progressivamente, ad umanizzare le operazioni di lavoro e a flessibilizzare i comportamenti di operai e macchine. Come verrà evidenziato nei paragrafi successivi, l'attenzione all'interno dell'impresa sarà sempre più rivolta al fattore umano dotato non soltanto di razionalità economica, ma anche di sentimenti ed emozioni; di bisogni psicologici e sociali. Se questi sono soddisfatti possono incrementare la performance individuale nello svolgimento dei compiti lavorativi, ma sono anche in grado di generare lo sviluppo organizzativo dell'impresa.

1.2 Il Movimento delle Relazioni Umane

Il Movimento delle Relazioni Umane, sviluppatosi a partire dagli anni Trenta del secolo scorso, si caratterizza per l'attenzione rivolta all'individuazione dei meccanismi in grado di stimolare il rendimento dei lavoratori. Ai fattori economici identificati dalla scuola classica, si affiancano ulteriori fattori di natura psico-sociale: l'aspetto centrale dell'analisi diviene, quindi, il comportamento individuale del lavoratore. Tale approccio si inserisce nella più generale tendenza alla valorizzazione del capitale umano, secondo cui il fattore umano agisce come elemento di primaria importanza nell'incremento della produttività, costituendo l'aspetto su cui concentrare l'attenzione e da cui iniziare lo studio e l'ideazione di nuovi sistemi e stili direzionali. Secondo questa nuova prospettiva, il contributo dello psicologo Elton Mayo è stato determinante per aver messo in discussione l'impianto teorico proprio della scuola classica e dello Scientific Management. Se da una parte gli interventi portati avanti dal modello taylorista, avevano rappresentato