



Università degli Studi di Genova

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE

Corso di Laurea in:

Amministrazione e Politiche Pubbliche

Tesi di Laurea in Strumenti per l'Analisi dei Bisogni
territoriali

Effetto Hawthorne: ieri e oggi

Relatore

Candidato

Ch.mo Prof. Paolo Parra Saiani

Andrea Biamino

Anno Accademico 2019/2020

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
1. EFFETTO HAWTHORNE.....	8
1.1 EFFETTO HAWTHORNE: ORIGINE, DEFINIZIONE ED ESPERIMENTI.....	8
1.2 FREDERICK WINSLOW TAYLOR ED HENRI FAYOL.....	19
1.2.1 <i>Frederick Winslow Taylor</i>	19
1.2.2 <i>Henri Fayol</i>	24
1.3 ELTON MAYO, FRITZ J. ROETHLISBERGER E WILLIAM DICKSON.....	27
1.3.1 <i>Elton Mayo</i>	27
1.4 FRITZ JULES ROETHLISBERGER E WILLIAM DICKSON.....	31
1.5 CRITICHE ED INTERROGATIVI SULL'EFFETTO HAWTHORNE.....	34
1.6 L'EFFETTO HAWTHORNE ESISTE REALMENTE?.....	38
2 L'EFFETTO HAWTHORNE TRA SOCIOLOGIA E PSICOLOGIA.....	40
2.1 EFFETTO ROSENTHAL.....	45
2.2 WILLIAM ISAAC THOMAS E ROBERT KING MERTON.....	49
2.2.1 <i>William Isaac Thomas</i>	49
2.2.2 <i>Robert King Merton</i>	53
2.3 ATTEGGIAMENTO E COMPORTAMENTO: QUALI SONO LE DIFFERENZE?.....	56
2.3.1 <i>Il comportamento prosociale</i>	56
2.4 CHE COSA SONO GLI ATTEGGIAMENTI?.....	57
2.5 GLI ATTEGGIAMENTI E LA RAZIONALITÀ.....	60
2.6 DALLA PSICOLOGIA INDUSTRIALE ALLA PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI.....	62
2.7 LA RIFLESSIONE NEL CORSO DELL'AZIONE DI DONALD ALAN SCHÖN.....	67
3 IL RAPPORTO TRA ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE.....	74
3.1 UN PO' DI STORIA DELL'ORGANIZZAZIONE.....	81
3.1.1 <i>Karl Marx</i>	81
3.1.2 <i>Èmile Durkheim</i>	83
3.1.3 <i>Max Weber</i>	87
3.2 L'AMBIENTE ORGANIZZATIVO.....	94
3.3 IL CONCETTO DI BISOGNO.....	97
3.3.1 <i>Abraham Maslow</i>	97
3.3.2 <i>Manfred Max-Neef</i>	99
3.3.3 <i>Johan Galtung</i>	100
3.3.4 <i>Ian Gough e Len Doyal</i>	102
3.4 IL CONTROLLO ORGANIZZATIVO.....	104

4	L'EFFETTO HAWTHORNE OGGI.....	108
4.1	IL TEAM BUILDING.....	108
4.2	LA LEADERSHIP.....	113
4.2.1	<i>La leadership situazionale</i>	113
4.2.2	<i>L'importanza di una leadership efficace</i>	116
4.3	IL MANAGEMENT.....	122
4.4	LEADER E MANAGER: QUALI SONO LE DIFFERENZE?.....	130
4.5	INTERVISTA AL DOTT. LORENZO RIZZO DI LIGURIA DIGITALE.....	137
	CONCLUSIONI.....	144
	RINGRAZIAMENTI.....	146
	BIBLIOGRAFIA.....	147

Introduzione

Questa tesi si propone di dare un contributo alla ricerca nell'ambito delle relazioni interpersonali nel contesto lavorativo. A tale scopo, ho preso in considerazione analisi, osservazioni ed approfondimenti degli studi di Elton Mayo, fondatore dello *Human Relations Movement*, nato a seguito agli esperimenti condotti nel sito produttivo della Western Electric Company di Chicago. Dall'esito di tali esperimenti è stato teorizzato il cosiddetto "Effetto Hawthorne".

Quando si fa riferimento al mondo del lavoro, spesso ci si sofferma su quelle che sono le attività da svolgere, gli obiettivi da raggiungere, senza dare il giusto peso allo stato d'animo degli individui. Per poter rendere al massimo delle proprie potenzialità, una persona deve sentire la fiducia del proprio Team, ma soprattutto del proprio capo, quale riferimento per i suoi collaboratori.

L'aspetto mentale è di primaria importanza non soltanto nel contesto lavorativo, ma anche nella vita di tutti i giorni, nella scuola, nell'università, nello sport... Quando si è sereni, anche il compito apparentemente più difficile da portare a termine diventa semplice. Infatti, un atteggiamento positivo consente di vedere anche nelle difficoltà l'opportunità di migliorarsi come individuo.

"Qualità significa fare le cose bene quando nessuno ti sta guardando" (Ford, *cit. in* Farnè, 2010, p. 215). Questa frase di Henry Ford pone l'accento sul livello del risultato e sull'osservazione, elemento portante che costituirà il tema principale del primo capitolo di questa tesi. Tra il 1924 ed il 1928 il sociologo e psicologo australiano Elton Mayo condusse una serie di esperimenti negli stabilimenti di Hawthorne della Western Electric Company di Chicago, con l'obiettivo di esaminare in che modo i diversi aspetti dell'ambiente lavorativo, quali l'illuminazione, le pause e le relazioni con i colleghi, incidessero sulla produttività dei lavoratori. Vennero quindi formati dei gruppi di lavoro posti sotto l'occhio attento di altrettanti osservatori, i quali giocarono un ruolo fondamentale ai fini della ricerca. In un primo momento, gli studiosi dedussero che le lavoratrici fossero più produttive in quanto pensavano di essere controllate individualmente, evidenziando che il poter

cooperare, ricevere un trattamento speciale ed essere supervisionate da una figura indulgente, avessero costituito i veri motivi di un incremento della produttività. Successivamente, a fine esperimento, le dipendenti vennero sottoposte ad un'intervista, da cui emerse la loro soddisfazione per l'ascolto ricevuto dai propri supervisori in ogni circostanza, così come l'attenzione prestata dagli stessi nei loro confronti. L'Effetto Hawthorne – che deve il proprio nome alla fabbrica di Hawthorne, luogo in cui ebbero luogo gli esperimenti – indica quindi il cambiamento del comportamento degli individui nel momento in cui sono consapevoli di essere studiati od osservati. In realtà, come vedremo in seguito, ciò che ha incentivato i membri dei gruppi di lavoro oggetto d'esame ad alzare il proprio livello di rendimento andava ricercato nel miglioramento delle relazioni interpersonali all'interno della fabbrica. Oltre ad Elton Mayo, altri autori hanno trattato il tema del lavoro nei propri studi: Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, Fritz J. Roethlisberger e William Dickson, le cui idee costituiscono ancora oggi uno spunto per gli studiosi in tale ambito.

L'Effetto Hawthorne è un fenomeno afferente tanto alla sociologia quanto alla psicologia. Nel secondo capitolo di questa tesi, dopo aver elencato le principali caratteristiche e categorie di queste due discipline, analizzerò l'Effetto Rosenthal, conosciuto anche come Effetto Pigmalione, approfondendo il tema de “la profezia che si autoavvera” di Robert King Merton. A completamento del mio studio, parlerò di William Isaac Thomas, il quale, insieme a Florian Znaniecki, scrisse “Il Contadino polacco in Europa e in America”, opera da cui emerge il concetto di “definizione della situazione”. Tale concetto, a sua volta, introduce il Teorema di Thomas.

Dopo aver analizzato le differenze tra ‘atteggiamento’ e ‘comportamento’, ci immergeremo nella psicologia del lavoro e delle organizzazioni, soffermandoci su quelli che sono i suoi elementi distintivi. Infine, l'ultima parte del secondo capitolo sarà incentrata sulla managerialità, che Donald Alan Schön, nel suo libro “Il Professionista riflessivo”, ha attentamente studiato per spiegare in che modo i professionisti affrontano e gestiscono i problemi.

Il concetto di ‘organizzazione’ costituisce il tema principale del terzo capitolo. Karl Marx, Èmile Durkheim e Max Weber volevano capire in che modo il processo di industrializzazione incidesse sulla società, ed i loro contributi in tale ambito sono stati fondamentali per gli studi successivi. Weber, che ha coniato il termine ‘burocrazia’, riteneva che le organizzazioni andassero analizzate a partire dall’agire sociale degli individui che la formano. Inoltre, il filosofo e sociologo tedesco, sul quale ho deciso di soffermarmi molto visto il suo apporto fondamentale alla sociologia moderna (di cui è uno dei padri fondatori), ha fatto riferimento alle Pubbliche Amministrazioni nella maggior parte delle sue ricerche sulle organizzazioni.

Come vedremo, secondo la prospettiva moderna, l’ambiente organizzativo è un’entità esterna rispetto all’organizzazione e può essere suddiviso in diversi settori.

Sui concetti di ‘bisogno’ e ‘controllo organizzativo’ verrà prestata particolare attenzione. Relativamente al primo, ho scelto di focalizzarmi su Abraham Harold Maslow, psicologo americano che ha collocato i bisogni umani all’interno di una piramide, molto conosciuta non solo in ambito psicologico e sociologico, ma anche in quello manageriale. Oltre a Maslow, anche Manfred Max-Neef e Johan Galtung hanno posto la lente d’ingrandimento sui bisogni degli individui; il primo, introducendo il modello di sviluppo dei “bisogni umani fondamentali”, il secondo, adottando l’espressione “basic human needs”.

Il quarto ed ultimo capitolo aiuta a comprendere il motivo per cui anche oggi, nonostante l’espressione non venga quasi mai utilizzata, si possa parlare ancora di Effetto Hawthorne. Ciò va a confermare come le relazioni interpersonali all’interno di un’azienda giochino un ruolo fondamentale per il conseguimento degli obiettivi prefissati da parte dell’azienda stessa.

Mi soffermerò infine sul concetto di *team building*, focalizzando l’attenzione sulle figure rilevanti del leader e del manager. Una leadership efficace, così come un management di livello, costituiscono i fattori chiave per il raggiungimento degli obiettivi.

La parte conclusiva della tesi sarà dedicata ad un'intervista al dottor Lorenzo Rizzo, Responsabile dell'Unità Operativa del Comune e della Città Metropolitana di Genova e Senior Account presso Liguria Digitale. Il dottor Rizzo, che con l'occasione ringrazio pubblicamente, da circa un anno è a capo di un gruppo di lavoro – Team Comune e Città Metropolitana di Genova – di cui faccio parte. In tale intervista, Rizzo affronta i diversi aspetti del *team building*, partendo da descrizioni di carattere puramente tecnico-organizzativo, per poi porre sotto attenta analisi l'aspetto psicologico-gestionale del team.

1. Effetto Hawthorne

1.1 Effetto Hawthorne: origine, definizione ed esperimenti

Quanto può incidere sul comportamento e sul rendimento di una persona il fatto di essere osservata mentre è impegnata a svolgere la propria attività lavorativa?

Tale interrogativo, appartenente tanto alla sfera psicologica quanto a quella sociologica, trova la sua risposta nell'Effetto Hawthorne.

Con 'Effetto Hawthorne' si intende il cambiamento nel comportamento delle persone quando sono consapevoli di essere studiate o osservate. Si è iniziato a parlare di questo effetto dopo che il ricercatore Henry A. Landsberger realizzò uno studio nel 1955. Egli ha posto sotto la propria lente d'ingrandimento alcuni esperimenti fatti da Elton Mayo, tra il 1924 e il 1932, in una fabbrica chiamata Hawthorne Works, nello stabilimento della Western Electric a Chicago.

Allo stesso modo, con l'espressione "Effetto Hawthorne" ci si riferisce alla tendenza di alcune persone a lavorare di più e ad avere prestazioni migliori quando prendono parte ad un esperimento. L'espressione è spesso utilizzata per dare atto del fatto che gli individui possono cambiare il loro comportamento a causa dell'attenzione che stanno ricevendo dai ricercatori piuttosto che per qualsiasi manipolazione di variabili indipendenti.

"Pertanto, a tutt'oggi con "effetto Hawthorne" si intende l'effetto (prodotto in modo del tutto involontario) che l'intervistatore/osservatore induce su oggetti consapevoli di essere osservati. A rigore, quindi, tecnicamente non è nemmeno una distorsione in senso classico, quanto la semplice presa d'atto del fatto che gli episodi relazionali operano come modificatori degli esiti che contribuiscono a produrre" (Tusini, 2006, p. 49).

La relazione sana su cui si fondano ambiente di lavoro e produttività è oggi ampiamente dimostrata. Allo stesso tempo, conosciamo bene i risvolti positivi che relazioni sane, aperte e di fiducia hanno all'interno del mondo del lavoro. Se oggi alla concezione dell'organizzazione fondata sulla centralità della persona viene attribuita grande importanza, le sue origini sono da ricercare in una serie di celebri esperimenti realizzati da Elton Mayo, psicologo e sociologo australiano, diversi decenni fa.

Nel settembre del 1923 Mayo ed il suo gruppo di assistenti della Business School di Harvard sono stati contattati dalla Western Electric Company di Hawthorne per venire a capo del problema dell'ormai straripante *turnover* (alternanza nella manodopera), che destava non poche preoccupazioni al reparto dei filatoi intermittenti. Esso toccava addirittura il livello critico del 250% durante i cicli di massimo sforzo produttivo, con sprechi agli occhi di tutti, e la direzione non aveva altra scelta se non quella di assumere un centinaio di operai l'anno per poi, in realtà, poter dare lavoro solo ad una quarantina di essi. Il dato che più creava scalpore era che tale rotazione non interessava affatto gli altri reparti dell'impresa, i quali, pur presentando le medesime caratteristiche di gestione, registravano un *turnover* medio del 5-6%, percentuale nei limiti della norma (Gabassi, 2003b).

Non sussistevano quindi ragioni plausibili, almeno in apparenza, per le quali gli addetti alla filatura dovessero darsi il cambio nel lavoro a ritmi che mostravano una disfunzione manifesta.

Mayo, però, aveva constatato che il tipo di lavoro da essi svolto rendeva necessaria un'incessante vigilanza sulle macchine ed un'attenzione che, pur essendo alta, non permetterà loro di rimanere del tutto concentrati, questione che poneva i soggetti in una condizione di costante apprensione (Gabassi, 2003b).

Gli interventi suggeriti dai ricercatori per ridurre il turnover provocato da tale stress, riguardavano l'introduzione, in un terzo del reparto sotto osservazione, di tre pause da concordare individualmente (Gabassi, 2003b):

- una al mattino della durata di 10 minuti;
- due al pomeriggio della medesima durata ciascuna.

Gli effetti si notarono fin da subito ed i risultati furono promettenti: alla diminuzione del turnover corrispose un aumento della produzione, e tale incremento non interessò solamente il terzo del reparto-campione preso in esame, bensì il reparto nella sua totalità (Gabassi, 2003b).

A tal proposito la direzione rivendicò che le pause fossero meritate, vale a dire concesse esclusivamente dopo il conseguimento degli obiettivi prefissati:

non a caso, nel giro di pochi giorni, si regredi alla situazione critica originaria, con un'ingente alternanza nella manodopera ed una produzione decrescente.

Si giunse quindi alla soluzione più congeniale, con la reintroduzione di pause senza condizioni, prestando particolare attenzione a fermare simultaneamente le macchine, in modo tale che tutti, capi reparto inclusi, potessero beneficiare del riposo.

“La produzione risalì ed il turnover ricadde: sostanzialmente si era riusciti a raggiungere maggiori risultati in minor tempo di lavoro” (Gabassi, 2003b, p. 34).

In definitiva venne chiesto agli operai di decidere individualmente in relazione alla durata ed all'impiego, delle pause, accordandosi vicendevolmente al fine di garantire, però, un movimento incessante dei macchinari.

“Venne così a crearsi uno stato di profonda coesione e di forte capacità di autonomia all'interno dei gruppi, mentre la produzione, stimolata dall'aumentata responsabilizzazione accrebbe ulteriormente” (Gabassi, 2003b, p. 34).

La problematica del turnover, per quel che concerne la fabbrica in questione, poteva dirsi risolto.

Nel 1927 la fabbrica Hawthorne della Western Electric di Chicago è stato dato il via ad alcuni esperimenti con lo scopo di misurare l'effetto della luce sulla produttività degli operai. Lo scopo originale degli studi presso la fabbrica stessa era quello di esaminare come i diversi aspetti dell'ambiente di lavoro, quali l'illuminazione, i momenti di pausa e la durata della giornata lavorativa, incidessero sulla produttività dei lavoratori.

I dipendenti erano a conoscenza degli obiettivi delle ricerche, che miravano a far emergere i fattori in grado di contribuire ad una maggiore produttività e ad un maggior livello di soddisfazione dei lavoratori. Vennero formati due gruppi (James, Hoa, 2010):

1. Il primo sottoposto a variazioni di intensità luminosa
2. Il secondo continuava a lavorare sotto una luce costante

All'aumento dell'intensità della luce si registrava conseguentemente un miglioramento della produttività. Ma il fatto tanto singolare quanto del tutto

inaspettato fu che migliorava contestualmente anche la produttività del gruppo che lavorava con un identico livello di illuminazione. L'aumento di rendimento degli operai nonostante l'intensità della luce fosse diminuita suscitava nei ricercatori un certo stupore. Era quindi inconfutabile come, al di là delle condizioni ambientali, entrassero in gioco altri fattori in grado di stimolare la produttività.

Numerosi sono stati in un secondo tempo gli esperimenti di Mayo, inclusi la ridefinizione del posto di lavoro, l'introduzione di pause, la riorganizzazione e la riduzione dell'orario, l'offerta di un pasto caldo gratuito. Tutte iniziative che hanno permesso agli operai di sentirsi valorizzati e degni di attenzione da parte dei supervisori, tanto da renderli concretamente più partecipi e coinvolti nel processo produttivo. Affiorava così un vero e proprio "effetto Hawthorne": l'aumento di produttività era relazionata al ruolo di supervisione svolto da capi e ricercatori. L'attenzione riversata nei confronti dei lavoratori, impegnatosi maggiormente per soddisfare le attese dei ricercatori mettendo in evidenza le proprie capacità, aveva portato ad un incremento reale della produttività. L'epilogo fu che i lavoratori si sentivano speciali, proprio per il fatto di essere stati individuati come caso di studio; e, di conseguenza, erano spinti a svolgere con maggiore efficacia il proprio lavoro. Elton Mayo dimostrava così l'esistenza di uno nesso stretto fra livello di appagamento dei lavoratori e produttività globale.

Agli Esperimenti di assemblaggio dei relè hanno preso parte sei donne, la cui occupazione consisteva nel produrre componenti telefoniche, i relè appunto. Tale sestetto ha alloggiato per cinque anni, dal 1927 al 1932, separatamente con un osservatore, e tale aspetto, come vedremo più avanti, si è rivelato fondamentale ai fini della ricerca. Gli studiosi hanno rilevato l'impatto delle diverse variabili sulla produttività del gruppo e degli individui. Le variabili comprendevano:

- la modifica delle regole di retribuzione in modo tale che il gruppo fosse pagato non per la produzione individuale, bensì per quella collettiva;

- la concessione di due pause, prima di cinque e poi di dieci minuti: la produttività è aumentata, per poi diminuire quando ai lavoratori sono state date sei pause di cinque minuti ciascuna;
- la distribuzione di cibo durante gli intervalli;
- la riduzione di trenta minuti della giornata lavorativa: la produttività ha registrato un incremento.

Gli studi di assemblaggio dei relè telefonici possono essere suddivisi in 15 fasi, ben descritte da Gabassi (2003b).

Prima che il gruppo venisse trasferito nella sala prove, si prese nota della produttività delle singole operaie all'interno del reparto: tale registrazione venne svolta ad insaputa delle giovani lavoratrici, per un lasso temporale di due settimane, affinché si potesse conseguire un dato di riferimento rispetto alla produttività di base.

L'efficienza, una volta che le lavoratrici vennero spostate nella sala prove, fu sottoposta nuovamente ad una misurazione.

La terza fase dell'esperimento coincise con l'introduzione delle prime condizioni sperimentali, per un periodo di otto settimane, che corrispondevano ad un rinnovato sistema di pagamento. Le operaie oggetto degli studi, nel complesso, percepivano un salario calcolato sulla base della produzione totale di un gruppo di grossomodo cento operaie. Il tener conto del gruppo campione come presupposto per l'attività rappresentava la vera e propria innovazione. Ciascuna ragazza avrebbe guadagnato un importo più adeguato al proprio dispendio energetico, dal momento che ciascuna di loro veniva pagata in proporzione ad un gruppo di sei anziché di cento: tale aspetto venne enfatizzato dal vicedirettore dello stabilimento George Pennock nel 1930 (Gabassi, 2003b).

Durante la quarta fase, al gruppo presente in sala prove si concessero due pause, una alle 10 e l'altra alle 17, di cinque minuti cadauna, stabilite in un primo momento con le operaie stesse: tali intervalli rimasero in vigore per cinque settimane. Una volta terminate, emerse che la produzione, calcolata sia rispetto al nuovo metodo di pagamento che all'adozione delle pause, era aumentata drasticamente (Gabassi 2003b).

Successivamente la durata delle pause venne leggermente prolungata a dieci minuti ciascuna: si registrò un ulteriore incremento della produzione, sia quotidiana che settimanale, prendendo come intervallo temporale di riferimento un mese (Gabassi 2003b).

La questione riguardo al fatto che le lavoratrici beneficiarono di sei pause aggiuntive, di 300 secondi ciascuna, fu il punto focale del sesto periodo. Esse manifestarono il proprio disappunto, in quanto ritenevano ci fossero troppe interruzioni: conseguentemente, venne segnalato un sottile calo sotto il profilo produttivo (Gabassi 2003b).

La fase cruciale dell'esperimento fu la settimana: ciò che balzò subito agli occhi degli osservatori era che, intorno alle nove e mezza del mattino, le lavoratrici calavano di rendimento. Ciò avveniva perché erano già in parte affamate ben prima di mezzogiorno, orario della pausa pranzo. In risposta a ciò, furono introdotte alcune novità (Gabassi 2003b):

- vennero eliminate le sei piccole pause introdotte nella fase precedente;
- fu introdotto un intervallo di quindici minuti all'orario critico delle nove e mezza mattutine;
- le due pause da dieci minuti ciascuna, varate nella quinta fase, vennero reintrodotte.

“Questo orario rimase in vigore per undici settimane, al termine delle quali si vide che la produzione si era stabilizzata ad un livello che era il più alto fra i precedenti” (Gabassi, 2003b, p. 35).

Nel corso dell'ottavo periodo, al gruppo fu concesso di staccare da lavoro alle quattro e mezza del pomeriggio, esattamente mezz'ora prima rispetto all'orario abituale, e ciò favorì un aumento graduale della produzione (Gabassi, 2003b).

In un secondo momento, le operaie tornarono nuovamente ad uscire dalla fabbrica alle cinque pomeridiane, con una conseguente decrescita nella produzione settimanale, ma un incremento in quella media oraria (Gabassi, 2003b).

I rinnovamenti apportati durante la settima fase dell'esperimento furono ripresi nella decima: il livello di produzione raggiunse il suo apice dopo circa tre mesi.

“L'introduzione della settimana corta” (Gabassi, 2003b, p. 36) coincise con lo step numero undici dell'esperimento. Dopo ulteriori dodici settimane fu evidente che la produzione giornaliera, nonostante avesse registrato un incremento, non era così elevata da sopperire alla perdita dell'orario lavorativo sabatale: la produzione settimanale, pur mantenendosi ad un livello superiore della media, diminuì leggermente.

La dodicesima fase riprodusse le condizioni già analizzate nella terza: per tre mesi vennero revocate le concessioni originarie e si diede il via ad un programma d'interviste (Gabassi, 2003b).

Inverosimilmente, *“la produzione si rivelò la più alta mai registrata”* (Gabassi, 2003, p. 36).

Durante il tredicesimo periodo, il gruppo tornò nuovamente a trarre giovamento dalle condizioni favorevoli del settimo: unica eccezione il pranzo, precedentemente offerto dalla direzione, a spese delle lavoratrici, con caffè e bibite in omaggio. La produzione registrò, ancora una volta, un ulteriore rialzo (Gabassi, 2003b).

Infine, la quattordicesima e la quindicesima fase seguirono i passi rispettivamente dell'undicesima e della tredicesima (Gabassi, 2003b).

Inizialmente i ricercatori sono giunti alla conclusione che le lavoratrici fossero più produttivi perché pensavano di essere monitorati individualmente, ma non si sono limitati ad affermare solo questo. Essi hanno evidenziato come il poter scegliere i propri colleghi, lavorare in gruppo, ricevere un trattamento speciale ed essere supervisionati da una figura comprensiva abbiano rappresentato le vere ragioni di un aumento della produttività (Gabassi, 2003b).

Per validare l'esperimento, le lavoratrici, come abbiamo visto in precedenza durante la dodicesima fase, sono state intervistate: le domande erano incentrate principalmente sulle pratiche di vigilanza e sullo stato d'animo dei dipendenti. I risultati hanno evidenziato come la comunicazione verso l'alto, ossia il processo di informazione che segue il proprio corso dai livelli

inferiori di una gerarchia ai livelli superiori, favorisca un clima positivo nell'ambiente di lavoro. I lavoratori inoltre hanno manifestato la propria soddisfazione per l'ascolto e l'attenzione da parte dei propri superiori (Gabassi, 2003b).

Inoltre, l'aumento della produzione (si passò da 2400 a 3000 relè prodotti settimanalmente) non poteva rispondere all'introduzione delle pause di riposo: *“in particolare, le operaie non si erano lamentate di essere stanche, il che faceva supporre che la fatica muscolare non avesse influito negativamente sui loro rendimenti”* (Gabassi, 2003b, p. 36). Di fatto, le lavoratrici esternarono apertamente la propria soddisfazione quando furono intervistate.

“Da quando le ragazze erano entrate nella *test room*, il turnover era calato dell'80%, e nessuna di esse aveva lamentato problemi di salute, anzi, tutte affermavano di sentirsi al meglio della propria forma fisica. Il mutamento generatosi nelle condizioni lavorative sembrava anche aver fornito alle operaie uno stimolo per venire a lavorare più volentieri al mattino; tra i fattori incentivanti esse additavano la maggior libertà di cui avevano goduto nel periodo sperimentale, che veniva identificata nella sorveglianza meno rigorosa e nella varietà dei ritmi lavorativi, derivati dalle condizioni sperimentali alle quali venivano sottoposte” (Gabassi, 2003b, p. 36).

Ho deciso di ripercorrere una per una le quindici fasi dell'esperimento per rimarcare come fosse sufficiente anche solo una piccola modifica da parte dei supervisor per far calare od aumentare il rendimento delle lavoratrici. L'aspetto più rilevante, secondo il mio modesto parere, risiede nel fatto che anche solo cinque minuti in più di pausa, nell'arco temporale di un'intera giornata lavorativa, incidano molto produttivamente parlando.

Prendendo in considerazione i risultati rivelati in sede delle interviste, il vicedirettore George Pennock aveva inquadrato tre variabili decisive nell'ottica di quello che era stato un cambiamento positivo agli occhi di tutti (Gabassi, 2003b):

1. la *riduzione della stanchezza*, che però non era venuta fuori dalle indagini mediche svolte;
2. l'*aumento dello stipendio*, che tuttavia aveva prodotto effetti contenuti;
3. il *cambiamento della mentalità*, messo in pratica dalle lavoratrici nel corso degli anni di sperimentazioni presso la Western Electric Company di Chicago.

Elton Mayo (1945) trovò le parole giuste per descrivere ciò che era realmente accaduto nella mente delle lavoratrici.

“In pratica avvenne che sei individui diventarono una squadra, e la squadra si mise spontaneamente e di tutto cuore a collaborare all’esperimento. Di conseguenza le operaie avevano il sentimento di una partecipazione libera e senza ripensamenti ed erano contente sapendo che lavoravano senza coercizione dall’alto né limitazione dal basso (tr. it. p. 232)” (Gabassi, 2003b, 39).

Gli studi di Hawthorne si possono quindi dividere in tre gruppi (James, Hoa, 2010):

1. *Test Room Studies*, letteralmente Studi in Sala Prove, ossia gli studi condotti dai ricercatori presso la Western Electric Company per apprendere l’impatto di una singola variabile sulla produttività dei lavoratori.
2. *Interviewing Studies* (Studi di Interviste): migliaia di lavoratori sono stati intervistati principalmente per tre motivi:
 - per poter identificare i loro superiori;
 - per avere informazioni più dettagliate sul loro impiego;
 - per comprendere quelle che erano le condizioni di lavoro.

Le risposte fornite hanno rivelato che se i dipendenti avessero potuto esprimere liberamente le proprie opinioni e confidare i problemi ai manager, il loro morale ed il loro rendimento sarebbero aumentati. Oltre a quanto appena affermato, è stata ribadita l’importanza dei fattori sociali.

3. *Observation Studies* (Studi di Osservazione), di cui fanno parte gli esperimenti avvenuti nella Sala di Osservazione del Cablaggio Bancario.

Nella *Sala di Osservazione del Cablaggio Bancario* ha avuto luogo l’ultimo degli esperimenti presso la fabbrica di Hawthorne. In questa fase di ricerca ad emergere sono state le norme comportamentali stabilite dal gruppo di lavoro, che hanno inciso in maniera evidente sulla produttività dei lavoratori. Ne consegue che:

- più severe sono le norme, maggiore è la produttività;
- più tolleranti sono le norme, minore è la produttività.

Grazie alle ricerche condotte nella suddetta Sala si può evincere come il gruppo influisca attivamente sul comportamento e sul rendimento dei funzionari.

Gli studi presso la fabbrica di Hawthorne hanno dato un grandissimo contributo in chiave sociologica e psicologica in quanto hanno gettato le basi per comprendere il comportamento delle persone sul posto di lavoro. Nuove prospettive riguardo lo studio della gestione degli individui sono state tracciate e seguite da numerosi scienziati che hanno incentrato le proprie ricerche sugli studi comportamentali.

Obiettivo dell'esperimento presso la Sala di Osservazione del Cablaggio Bancario era scoprire come gli incentivi ai pagamenti avrebbero influenzato la produttività del gruppo. Il risultato, alquanto sorprendente ed inaspettato, mostrò un calo effettivo del rendimento dei lavoratori.

Lo studio è stato condotto, tra il 1931 ed il 1932, da Elton Mayo e William Lloyd Warner, che hanno basato le proprie osservazioni su un gruppo composto da quattordici uomini il cui impiego consisteva nel mettere insieme apparecchiature di commutazione telefonica. I due studiosi sono giunti alla conclusione che, nonostante i lavoratori venissero pagati sulla base di quanto producevano individualmente, il rendimento registrava una diminuzione causata dal timore dei lavoratori stessi di un abbassamento delle tariffe da parte dell'azienda. Nel corso di questo esperimento, la loro attenzione è stata posta in particolar modo sull'esistenza di gruppi informali, conosciuti anche come "cricche", all'interno dei gruppi formali. Quanto appena affermato è di fondamentale importanza perché, in questa circostanza, la produttività, argomento trainante degli studi presso la Western Electric Company di Chicago, non era indotta dal management bensì da gruppi sociali informali.

Le interviste a chi lavorava nella fabbrica hanno senza dubbio avuto una funzione importante, principalmente per due motivi:

1. per accertare l'esistenza dell'Effetto Hawthorne;
2. hanno consentito ai ricercatori di studiare quali fossero i fattori che avevano influito in maniera significativa sull'aumento della produttività delle lavoratrici.

Stando a quanto affermato dai lavoratori, il fattore decisivo che li aveva spinti ad essere maggiormente efficaci era da ricercare nel miglioramento delle relazioni interpersonali all'interno della fabbrica (James, Hoa, 2010).

Ciò che i ricercatori negli studi originali hanno scoperto riguardava il fatto di come la maggior parte delle modifiche alle condizioni sperimentali portassero ad aumenti della produttività. Nel momento in cui l'illuminazione è stata ridotta ai livelli del lume di candela, la produzione è aumentata. In altre varianti degli esperimenti, la produzione migliorava addirittura quando venivano eliminate del tutto le pause e quando la giornata lavorativa veniva allungata (Gabassi, 2003b).

I risultati sono stati sorprendenti e gli studiosi dell'epoca sono giunti alla conclusione di come i lavoratori stessero effettivamente rispondendo alla maggiore attenzione dei loro supervisori. I ricercatori hanno enfatizzato come la produttività fosse aumentata a causa dell'attenzione mostrata nei confronti dei lavoratori stessi e non a causa di mutamenti nelle variabili sperimentali.

Al giorno d'oggi l'espressione effetto Hawthorne rimane ampiamente utilizzata per descrivere gli aumenti di produttività dovuti alla partecipazione ad un esperimento.

Ma nonostante alcuni dubbi riguardo la sua effettiva esistenza, la vera domanda è: dopo diversi anni, quali spunti può mettere a nostra disposizione l'effetto Hawthorne in termini di miglioramento della nostra efficacia professionale?

1.2 Frederick Winslow Taylor ed Henri Fayol

In un primo momento rispetto agli esperimenti presso la Western Electric Company di Chicago, sono stati diversi gli autori, in aggiunta ad Elton Mayo, che hanno incentrato i propri studi sulla relazione che sussiste tra lavoro e lavoratore. Ho deciso di porre la lente d'ingrandimento su due autori che si può dire abbiano aperto la strada a quelli che sono stati gli studi del celebre sociologo e psicologo australiano. Sto parlando di:

- Frederick Winslow Taylor
- Henri Fayol

1.2.1 Frederick Winslow Taylor

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) nacque a Germantown, Stati Uniti, il 20 marzo 1856. L'ingegnere ed imprenditore statunitense era profondamente convinto che la messa in pratica della ricerca scientifica, applicata al lavoro, avrebbe portato ad un miglioramento del management da un punto di vista qualitativo. I suoi esperimenti si soffermavano in particolar modo su:

- la gestione delle materie prime;
- l'impiego degli attrezzi e dei macchinari;
- gli operai e la loro motivazione.

“Questi esperimenti portarono Taylor a sviluppare l'idea del management scientifico, da cui trasse numerosi principi di gestione della produzione. Essi includevano l'uso di standard lavorativi per avere un target di performance (da fissare al di sopra del tasso medio di produttività degli operai) e di metodi uniformi per garantire la raggiungibilità dei target, tra cui le schede di lavorazione, la messa in sequenza delle operazioni, le specifiche dei materiali e i sistemi di controllo delle giacenze. Taylor raccomandava inoltre l'assegnazione delle mansioni in base alle competenze, i metodi di supervisione e gli schemi d'incentivazione” (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 42).

Taylor scrisse alcuni libri di successo, importanti sia in chiave sociologica che psicologica, tra cui ricordiamo *Shop Management* (1900) e *The Principles of Scientific Management* (1911).

Per poter capire le ragioni che sostengono il progetto di Frederick Winslow Taylor non si possono tralasciare il contesto culturale e la situazione organizzativa delle imprese industriali nei primi anni del Novecento. Il 1911, come abbiamo già accennato, fu l'anno in cui venne pubblicato “The Principles

of Scientific Management, opera assai precisa e dettagliata sulle modalità di realizzazione di ciò che assunse il nome di Organizzazione Scientifica del Lavoro (OSL) (Albano, Marzano, 2003, p. 109) e che consiste “*fondamentalmente in un certo numero di principi generali di vasta portata, in una ben definita concezione teorica che può venire applicata in varie maniere*” (Taylor, 1911, trad. it. 1967, p. 160). La rivoluzione manageriale, come è stata più volte denominata l’OSL, ha fornito una risposta percorribile ad un frangente di difficoltà, nel quale si trovava il management aziendale in quella specifica fase dello sviluppo industriale: “*restituire al management il pieno controllo sul processo lavorativo attraverso l’autorità indiscussa della scienza e della tecnica*” (Albano, Marzano, 2003, p. 109).

“Le pratiche del management scientifico, secondo Taylor, avrebbero massimizzato i profitti dei capitalisti inducendo gli operai a rispettare o a superare gli standard prefissati, e un’equa remunerazione degli operai, in linea con la loro produttività, avrebbe pervenuto il conflitto sociale che nelle previsioni di Marx doveva rovesciare il capitalismo” (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 43).

Secondo la ‘filosofia’ (Toscano, 2006, p. 556) di Taylor, discussioni e divergenze sociali sono sempre state causate dalla limitatezza delle risorse disponibili. Questo stato di cose può essere oltrepassato proprio per mezzo dell’Organizzazione Scientifica del Lavoro (OSL).

“È quindi necessaria una ‘completa rivoluzione mentale’ che porti tutti gli autori dell’impresa a concentrarsi sull’aumento del surplus così che la ‘torta’ prodotta risulti tanto grande da eliminare le ragioni del conflitto” (Toscano, 2006, p. 556).

Per ottenere una grande qualità è necessario incrementare la produttività, quindi il rendimento della manodopera, la quale, però, assume sovente comportamenti di frenata intenzionale e sistematica del lavoro (*soldiering*). Questi comportamenti sarebbero dovuti a:

- “l’errata convinzione” che aumentare il rendimento sia sinonimo di perdere posti di lavoro;
- l’incompletezza dell’organizzazione e l’inettitudine della direzione di assumersi le sue specifiche responsabilità che portano i lavoratori a lavorare più a rilento;

- la scarsa produttività dei metodi empirici vigenti che comportano grande spreco dello sforzo produttivo;
- la “*naturale infingardaggine degli uomini*” (Toscano, 2006, p. 556)

Le suddette cause fanno quindi riferimento sia a probabili elementi distintivi della ‘natura umana’, sia alla carenza di metodi organizzativi. “*L’unico incentivo che può spingere l’operaio a lavorare di più è il denaro*” (Toscano, 2006, p. 556).

I quattro principi cardine dell’OSL sono (Toscano, 2006):

1. la definizione severa delle tempistiche e dei metodi di lavoro (*task management*);
2. la definizione di criteri e procedure inflessibilmente scientifici per la coscrizione e la selezione della manodopera;
3. l’aprirsi di relazioni di lavoro fra direzioni e dipendenti contraddistinte non più dalla minaccia, bensì sulla ‘cordiale collaborazione’;
4. il riassetto dell’organizzazione e della gerarchia aziendale nel quadro di una marcata separazione tra le fasi di ideazione e quelle di esecuzione.

Peraltro, alla base dell’Organizzazione Scientifica del Lavoro vi è il principio della *one best way*: “*esiste sempre un metodo unico e migliore per risolvere problemi e compiere azioni*” (Toscano, 2006, p. 557).

Rinnovare integralmente la distribuzione del lavoro e delle responsabilità all’interno dell’azienda significa, per prima cosa, che la direzione deve prendere in carico tutti i compiti di conduzione della fabbrica, mentre agli operai è richiesto meramente di attenersi in modo coscienzioso alle proprie mansioni (Toscano, 2006).

“Quando nacque il management scientifico di Taylor, molti operai, e anche molti industriali, lo giudicarono pericoloso e sovversivo. Temevano che avrebbe intaccato il rapporto di fiducia e di cooperazione tra management e lavoratori, minacciando il capitalismo con le modalità che aveva previsto Marx” (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 43).

Trova altresì spazio un altro elemento, che nell’economia del ragionamento di Taylor acquisisce un valore di gran lunga più rilevante: la critica alle metodologie di lavoro sino a quel momento adottate (Albano, Marzano, 2003).

Secondo Taylor, nell'organizzazione tradizionale (pre-tayloristica), il lavoro viene svolto in relazione a metodi artigianali spesso estemporanei, i quali portano ad un impedimento della massimizzazione delle risorse del processo produttivo (Albano, Marzano, 2003).

L'espressione 'pessimismo antropologico' (Albano, Marzano, 2003, p. 109) si addice quindi alla tesi di Taylor:

“Gli uomini al lavoro vengono considerati pigri, refrattari alla disciplina, incuranti della prestazione lavorativa e sostanzialmente inclini ad utilizzare tutte le strategie possibili per 'liberarsi' dei vincoli imposti dall'organizzazione. L'irregolarità diventa così il 'male oscuro' dal quale liberare l'organizzazione. La scienza e la tecnica, e l'*oggettività* dei loro postulati, diventano il fondamento del taylorismo: la sua forza ma anche la sua intrinseca debolezza” (Albano, Marzano, 2003, p. 109).

Nell'organizzazione pre-tayloristica la competenza nel lavoro era depositata nelle capacità cognitive e fisiche del singolo lavoratore: “*una conoscenza implicita non codificata*” (Albano, Marzano, 2003, p. 110).

Ciò a cui mirava la logica tayloristica era la circoscrizione dei criteri oggettivi di analisi e progettazione dell'organizzazione per agevolare l'individuazione, per ogni situazione lavorativa, la soluzione migliore, quella che cioè massimizza l'efficienza (*one best way*) (Albano, Marzano, 2003). “*La mansione cessa di essere gerarchicamente una prestazione legata ad abilità variabili da persona a persona: essa viene rigidamente rinchiusa all'interno di una esecuzione standardizzata di procedure*” (Albano, Marzano, 2003, p. 110).

Il lavoro reso spoglio dai suoi contenuti agevola la riduzione dei tempi di apprendimento e, contemporaneamente, può essere eseguito da tutti, in quanto non richiede peculiari requisiti di abilità professionali: chiunque è idoneo ad apprendere mansioni da svolgere, dato il loro contenuto semplificato, e quindi qualsiasi individuo può essere sostituito senza sconvolgimenti nell'organizzazione. Le stesse operazioni ristrette svolte per ore nel corso della giornata lavorativa avrebbero accresciuto nel singolo “*una sorta di automatismo nei gesti e nei movimenti, innescando un processo di specializzazione*” (Albano, Marzano, 2003, p. 110): la progettazione viene data in mano ad una ristretta 'aristocrazia di esperti' (Albano, Marzano, 2003, p. 110), la cui formazione culturale ingegneristica certifica che la fonte del

comando sia basata sull'oggettività dei criteri decisionali. Ad essi spetta il compito di analizzare e calibrare in maniera scientifica il criterio di lavoro di ogni singola mansione *“in modo di annullare la possibilità di arbitrio del singolo lavoratore, e massimizzarne il potenziale produttivo”* (Albano, Marzano, 2003, p. 111).

Il distacco tra il momento della progettazione delle mansioni e l'istante della loro attuazione, come conformità a regole prestabilite, diventa limpida ed inconfondibile. La separazione tra la progettazione del lavoro e la sua esecuzione non è una delle cause della messa in pratica della scienza e della tecnica all'organizzazione del lavoro, bensì il suo prerequisito: *“l'obiettivo di Taylor è quello di standardizzare le nicchie di informalità, in modo da limitare il più possibile la discrezionalità di ogni singolo operatore”* (Albano, Marzano, 2003, p. 111).

Stando all'opinione di Taylor, *“comandare significa assicurare il funzionamento dell'organismo sociale che il management stesso ha formato e strutturato”* (Albano, Marzano, 2003, p. 114). L'organizzazione è il risultato dell'attività del management ed il comando viene considerato un'arte e, in quanto tale, le doti personali dei manager devono essere di alta qualità, potendo esaurirsi nel mero conseguimento formale di un ruolo dirigenziale. Riguardo a questo passaggio, si evidenzia un nodo problematico: se il comando è un'arte, in essa ci sono aspetti poco razionalizzabili in senso scientifico, quali il talento ed il carisma, che mal si prestano a tentativi di schematica proceduralizzazione. Le abilità manageriali rischiano di confutare i presupposti stessi dell'impianto teorico taylorista, *“che non concedeva alcun spazio a tutto ciò che non fosse scientificamente razionalizzabile”* (Albano, Marzano, 2003, p. 114).

“Il culto di Taylor per la misurazione obiettiva e la scoperta delle leggi che governano l'efficienza del lavoro operaio si sono trasferiti nella prospettiva moderna, dove le tecniche del management scientifico giustificano tutte le possibili forme di razionalizzazione. I postmodernisti critici, per contro, considerano il taylorismo non solo un mezzo per rendere le organizzazioni più razionali attraverso l'efficienza, ma anche una base razionale per giustificare il potere senza precedenti di cui godono oggi i capitalisti e i dirigenti” (Hatch, Cunliffe, 2013, pp. 43-44).

1.2.2 Henri Fayol

Henri Fayol (1841-1925), imprenditore ed ingegnere minerario francese – anche se, in realtà, nacque ad Istanbul in Turchia – si guadagnò un’eminente riconoscenza per aver ristrutturato, nel ruolo di CEO (Chief Executive Officer), un’azienda francese del settore ad un passo dal fallimento. Nel momento in cui si ritirò dal mondo del lavoro, prese la decisione di aprire un centro studi per codificare e portare avanti i principi amministrativi che aveva seguito durante la sua carriera. Nel 1916 pubblicò per la prima volta “Direzione generale e industriale”, in cui illustra quelli che possono essere delineati come i principi universali validi per l’amministrazione razionale delle attività organizzative (Hatch, Cunliffe, 2013).

La differenza principale tra Taylor e Fayol riguarda la focalizzazione dei loro studi (Albano, Marzano, 2003):

- Fayol ha focalizzato la propria attenzione sulla complessità della gestione aziendale, interessandosi in particolare alla funzione direttiva dal punto di vista del direttore generale;
- Taylor ha incentrato la sua attenzione sull’operaio, partendo dall’officina stessa, mostrando un occhio di riguardo per gli aspetti tecnici e operativi.

Fayol ribadiva la necessità di riorganizzare, mediante metodi scientifici, le tematiche di una dottrina direzionale. Se analizziamo la prassi delle direzioni aziendali, osserveremo molteplici esperienze manageriali, distinte per esiti e potenzialità: a questo punto è essenziale, secondo Fayol, dopo aver valutato i fatti nel loro insieme, fare un’attenta analisi ed interpretazione, procedendo poi, se necessario, con esperimenti da cui trarre delle regole (Albano, Marzano, 2003).

I modus operandi manageriali maggiormente efficaci ed efficienti vengono studiati a fondo, affinché l’elaborazione di regole direzionali certe e testate esplicitamente possa agevolare la loro divulgazione ed il loro insegnamento (Albano, Marzano, 2003).

“In sintonia con l’impianto tayloriano, all’estrazione della conoscenza accumulata con l’esperienza segue la codificazione della stessa in *regole operative*

formali: le possibilità di trasferimento ed applicazione di quelle conoscenze oltrepassano così i confini in cui queste sono state originate” (Albano, Marzano, 2003, p. 114).

Fayol raccoglie quattordici principi gestionali che devono portare verso l’azione del management. Molti di essi richiamano l’impostazione tayloristica, tuttavia si segnalano alcune rilevanti differenze.

In primo luogo, la prospettiva dell’imprenditore francese mette in luce un metodo più umanistico all’organizzazione del lavoro, che si esprime nell’intendere i dipendenti come una ‘risorsa pesante’ (Albano, Marzano, 2003, p. 114) capace di promuovere progetti e potenziamenti a tutti i livelli dell’organizzazione. Ma esistono aspetti strutturali della sua teoria che lo allontanano da Taylor: come abbiamo visto, l’ingegnere americano aveva riassunto nel concetto di direzione funzionale “*l’estensione della pianificazione dei ruoli anche alla gerarchia intermedia, con l’effetto di moltiplicarne il numero e di restringerne le funzioni*” (Albano, Marzano, 2003, p. 114). Ogni dipendente non avrebbe più avuto un capo, bensì più figure diverse a seconda della competenza richiesta. Fayol capovolge questa impostazione e focalizza l’attenzione sulla necessità di assicurare l’*“unità del comando”* (Albano, Marzano, 2003, p. 115), così da non creare contrasti, concorrenza, e quindi conseguenze negative per l’organizzazione.

Il secondo aspetto riguarda la ‘catena scalare’, ovvero “*la catena di livelli gerarchici che inizia dal livello più alto sino a quelli inferiori*” (Albano, Marzano, 2003, p. 115). Nel pensiero tayloristico, in conformità con il principio di eccezione, ogni subalterno si rivolgeva ai livelli superiori e viceversa, attenendosi strettamente ai livelli della scala gerarchica. Ciò, afferma Fayol, aumenta i tempi di esecuzione del lavoro dal momento che le decisioni ‘rimbalzano’ su ogni livello coinvolto con un dispendio di tempo ed energie esagerato. La sua proposta concerne quindi la formazione di uno *staff* di esperti che segue il lavoro diretto (*line*): nel momento in cui essi coordinano e selezionano i collaboratori diretti – agevolano lo spirito di sacrificio e, allo stesso tempo, ‘scartano’ (Albano, Marzano, 2003, p. 115) le persone con scarse capacità – ed agiscono attivamente in situazione problematiche grazie alla conoscenza approfondita delle norme e delle disposizioni di lavoro, gli operai

diretti svolgono esclusivamente attività di ordinaria amministrazione. *“Ne risulta una diminuzione, rispetto al taylorismo, dei tempi di intervento e dei tempi decisionali in casi di emergenza* (Albano, Marzano, 2003, p. 115).

Nel tempo, la soluzione organizzativa di *staff* e *line* “contagiò” gradualmente l’approccio tayloristico, al punto di essere assimilata ad esso, offuscando le peculiarità dell’elaborazione di Henry Fayol (Albano, Marzano, 2003).

“Tra i principi razionali enunciati da Fayol, lo spazio di controllo definiva il numero ottimale di lavoratori sottoposti alla supervisione di un singolo manager. Affidare a quei subordinati lo svolgimento di compiti routinari in applicazione di procedure standard era il suo concetto di delega, il cui scopo era lasciare i manager liberi di far fronte alle eccezioni. Il principio di dipartimentalizzazione comporta il raggruppamento di attività simili all’interno di un’unità (o dipartimenti), ognuno dei quali si fa carico di una parte dell’attività complessiva. Il principio dell’unità di comando afferma che ogni subordinato dovrebbe avere un solo capo” (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 45).

“Fayol sottolineava anche l’importanza dello spirito di corpo, ossia l’unità d’intenti e l’armonia che regnano tra i dipendenti delle organizzazioni ben gestite” (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 45). Con questa sua ideologia, Henri Fayol ha senza alcun dubbio fornito un assist importante ad Elton Mayo.

1.3 Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger e William Dickson

Elton Mayo e Fritz Jules Roethlisberger possono essere individuati come i pionieri dell'effetto Hawthorne, in quanto furono loro a condurre vari ed approfonditi studi presso la Western Electric. William Dickson fornì, allo stesso tempo, un importante contributo alle ricerche di Hawthorne, coadiuvando Roethlisberger.

1.3.1 Elton Mayo

Elton Mayo nacque ad Adelaide, in Australia, il 26 dicembre 1880 ed è ritenuto il padre fondatore della sociologia industriale, in particolare del "Human Relations Movement" (Movimento delle Relazioni Umane), che ha avuto origine in seguito ai risultati degli esperimenti di Hawthorne condotti tra il 1927 ed il 1932 (Gabassi, 2003b).

Conseguì la laurea presso l'Università di Adelaide, studiò medicina a Londra ed Edimburgo, per poi intraprendere il percorso da docente dal 1911 al 1919 all'Università di Queensland. Nel 1923 si trasferì negli Stati Uniti d'America e, tre anni più tardi, diventò professore associato di Ricerche Industriali ad Harvard presso la Graduate School of Business Administration: proprio ad Harvard, Mayo svolse la maggior parte della propria carriera lavorativa. Morì il 7 settembre 1949, dopo aver ricoperto anche il ruolo di consulente di problematiche industriali per il governo laburista del dopoguerra, presieduto da Clement Attlee (Gabassi, 2003b).

L'insegnamento più importante di Mayo è quello secondo il quale egli ha comprovato che la base della soddisfazione nel lavoro non è di natura economica: egli ha messo in relazione la soddisfazione stessa più con l'interesse per la performance del lavoratore che con la ricompensa finanziaria.

"Egli fu una figura atipica nell'ampio contesto degli studi sperimentali di quegli anni, atipica se non altro per l'eccezionale vigore dimostrato nell'asserzione delle proprie teorie, che egli aveva elaborato sulla base di prove empiriche e che sottoponeva ad un confronto continuo con i risultati oggettivi. Le ricerche svolte dall'autore in collaborazione con i colleghi del cosiddetto *gruppo di Harvard* costituirono un esempio inedito di rigore scientifico applicato alla causa della rivalutazione dell'elemento umano nell'ambiente industriale, a salvaguardia dell'integrità psichica e fisica del lavoratore che Mayo aveva vista minacciata dal razionalismo individualistico propugnato dai seguaci di Taylor" (Gabassi, 2003, p. 33).

La grande importanza attribuita alla comunicazione fra management e lavoratori, un punto cardine della teoria di Mayo, ha gettato le basi per gli studi di molti altri teorici di management, tra cui Tom Peters e Robert H. Waterman, Jr. (*In Search of Excellence*) e la scuola dei sociologi degli anni Cinquanta, nella quale si segnalano i nomi di Chris Argyris, Frederick Herzberg ed Abraham Maslow.

Alla luce di quanto è emerso dagli studi effettuati da Elton Mayo, nacque un movimento denominato *Human Relations*, avente come oggetto di studio (Gabassi, 2003b):

- i gruppi;
- il loro funzionamento;
- l'impatto che aveva l'appartenenza o meno al gruppo da parte di ciascun individuo;
- il rendimento individuale nella sua totalità.
- Tutto ciò, però, si verificava in modo tale da lasciare invariata la struttura organizzativa dello *Scientific Management* di Taylor;

“Veniva proposta solamente la ricerca dell'individuazione delle motivazioni del lavoratore con quelle aziendali attraverso un'accurata analisi psicosociale dell'organizzazione e l'adozione di stili di direzione che non comprimessero la soggettività degli individui” (Gabassi, 2003b, p. 39).

L' "idea Human Relations" (Gabassi, 2003b, p. 39) si diffuse proprio in risposta a questi obiettivi attraverso corsi di formazione per quadri aziendali. Tali attività formative favorivano la comprensione di quelli che erano gli atteggiamenti da tenere nei riguardi degli altri soggetti, contribuendo anche a rendere più umana “una struttura progettata in modo astratto nella quale l'uomo era stato tradizionalmente trattato come oggetto passivo” (Gabassi, 2003b, p. 39).

Le *Human Relations*, che vennero qualificate con l'espressione “il taylorismo dal volto umano” (Gabassi, 2003b, p. 39), palesarono via via i loro limiti, poiché non furono mai in grado di valicare l'impianto organizzativo messo in piedi dallo *Scientific Management*. La posizione assunta da Saul W. Gellerman (1963) a riguardo è senza dubbio suggestiva, in quanto sostiene che, al di là dello stato dell'arte, vale a dire l'accessibilità e le ricadute gestionali dei

presupposti suggeriti da parte delle *Human Relations*, le condizioni politiche abbiano ristretto le applicazioni e tarpato le ali ad un concreto mutamento strutturale.

“È accaduto che, mentre le idee di Mayo sono state largamente divulgate, la loro penetrazione è stata appena superficiale (...). Era necessario un nuovo tipo di capo, qualcuno che avesse alla base delle proprie motivazioni personali, più che il piacere di comandare altri individui, il desiderio di favorire la produttività di gruppo. Sfortunatamente il fatto di avere potere sugli altri è spesso un'esperienza troppo affascinante per chi lo possiede: solo un individuo con un notevole autocontrollo può cedere una parte di potere deliberatamente o può essere disposto a fingere di cederlo (...). L'industria ha accettato con troppo entusiasmo l'idea che i capi possono essere *addestrati* a ottenere buone relazioni sul lavoro. L'addestramento non può far male, ma, se il capo non è opportunatamente motivato, non può nemmeno servire. Più ancora, non tutti i capi possono essere motivati ad abbandonare il loro modo abituale di fare e a cominciare a trattar bene il prossimo, perfino quel prossimo che per la sua posizione può mettere in dubbio il giudizio e la sincerità del capo. In ultima analisi, era questo atteggiamento e questo calore umano, più di ogni altra forma particolare di comando, che Mayo chiedeva” (Gabassi, 2003b, pag. 40-41).

Sebbene Gellerman abbia esternato questo suo pensiero negli anni '60 del Novecento, tale affermazione si può considerare ancora, in parte, attuale.

Nel corso degli anni, in Italia, il comportamento dei dirigenti ha subito significativi cambiamenti, anche in relazione a quelli che sono stati gli eventi politici e sindacali. Il problema, però, è che quando si parla di innovazione si pensa subito a quella tecnologica e non a quella relativa alla gestione delle risorse umane (Gabassi, 2003bb).

Il movimento delle Relazioni Umane (*Human Relations*) fondato da Mayo, attraverso la ricerca scientifica, si è dedicato allo studio di come convogliare motivazioni ed impegno dei funzionari in direzione degli obiettivi aziendali. Non a caso, il contributo del noto psicologo e sociologo australiano alla teoria del management è stato di considerevole importanza per una serie di ragioni (Gabassi, 2003b):

1. ha messo in risalto l'importanza delle emozioni, delle relazioni e del rispetto quando ci si trova a dover gestire altri individui;
2. può essere considerato l'antesignano del concetto della corretta comunicazione fra management e lavoratori;
3. Elton Mayo ha dato prova di come il management avrebbe potuto costituire un'arma vincente unicamente se i lavoratori, nei loro gruppi informali, avessero accolto positivamente quel tipo di leadership.

Nel principio delle Relazioni Umane, la predisposizione di gruppi di lavoro rappresentava una necessità e, quindi, sostenere ed agevolare la collaborazione dovevano essere un punto fermo per il management.

“Senza estendere i meriti di Mayo e dei suoi allievi oltre un ragionevole limite imposto anche dal contesto storico in cui si sviluppò il movimento, va tuttavia rilevato il grande merito che queste ricerche conservano nell'*incipit* della scoperta della soggettività e della dimensione socio-relazionale dell'esperienza lavorativa” (Gabassi, 2003b, p. 42).

1.4 Fritz Jules Roethlisberger e William Dickson

Gli esperimenti di Hawthorne si diffusero formalmente sei anni rispetto alla prima tesi esposta da Elton Mayo. Nel 1939, infatti, il socio di Mayo ad Harvard Fritz Jules Roethlisberger, e William Dickson, coordinatore del team di ricerca interna alla Western Electric Company, classificarono rigorosamente i risultati delle fasi specifiche, delineando con maggior minuzia gli effetti concreti e concettuali sul disegno logistico (Decastri, 2016).

Nella parte dedicata all'illustrazione degli studi presso la fabbrica americana, abbiamo potuto constatare l'importanza che le interviste alle lavoratrici hanno avuto su quanto affermato, in un secondo momento, da sociologi, psicologi e manager.

Non a caso, fu proprio il programma di interviste avanzato a rammentare il bisogno di ricollocare le rimostranze dei lavoratori nel quadro relazionale delle singole squadre di lavoro e del legame con i supervisori. Le considerazioni sul gruppo hanno rilevato un sistema intricato di relazioni, di inclusione ed esclusione e, inoltre, si è riscontrata la formazione di due gruppi distinti e di un'organizzazione semplice (concomitante con quella deliberata dall'organigramma) capace di portare ad un output guidato a distanza e ben al di sotto delle possibilità produttive degli individui (Decastri, 2016).

Dopo che Roethlisberger e Dickson analizzarono attentamente le risposte fornite dalle lavoratrici, nel complesso positive e soddisfacenti, avvalorarono le seguenti ipotesi (Decastri, 2016).

1. La condotta degli impiegati è regolata e verificata da un sistema emozionale che sostituisce il quadro di riferimento mentale, differente se confrontato con la suddivisione delle esperienze presentate nell'organigramma o secondo principi economici: le classificazioni spiccano poiché l'azienda *“non è solo una organizzazione per la produzione efficiente di telefoni, ma è anche una organizzazione umana in cui i bisogni, le speranze e i desideri degli esseri umani provano ad esprimersi”* (Roethlisberger, Dickson, 1939, p. 267).
2. Tale sistema suggestivo organizza socialmente i lavoratori, i sovrintendenti ed i dirigenti dell'azienda.

3. Ciascun fatto o peculiarità del luogo di lavoro si trasforma in oggetto di questa tecnica emotiva.
4. Per assimilare lo stile di un individuo, il suo appagamento o la sua insoddisfazione verso certi agenti organizzativi, come il sistema di regole, sostegni, ecc., occorre tener conto de:
 - il suo ruolo sociale nell'ambiente organizzativo;
 - l'organizzazione sociale centrale;
 - il suo modo di relazionarsi con gli altri colleghi, determinato dal suo carattere, da fattori esterni, come la famiglia e l'origine sociale, e da come decifra fattori simbolici conseguenti all'organizzazione, come, per esempio, la collocazione fisica.
5. È necessario valutare sia la funzione interna (equilibri e rapporti di potere interni al team) sia la funzione esterna (ruolo sociale nell'organizzazione) per capire come operano i gruppi informali.
6. Il funzionamento del gruppo non è riconducibile esclusivamente all'attuazione di un ragionamento economico: esso non si comporta in funzione di un interesse di massimizzazione del profitto.

A detta di Roethlisberger e Dickson (1939), la presenza in azienda dei ricercatori ebbe un effetto molto positivo sulle lavoratrici, dal momento che il dovere dei primi era quello di dar vita ad un ambiente confidenziale e di fare in modo che perdurasse nel tempo.

I due studiosi, lontani dall'escludere le componenti ufficiali (ruoli e funzioni), tecnico/logistiche (materiale ed impianti) ed economiche (profitto) dell'organizzazione, misero a punto una forma di organizzazione come sistema sociale, la quale ha principalmente due finalità: una economica e l'altra sociale.

Dickson e Roethlisberger (1939) ritengono che le due funzioni sopracitate mirino a due equilibri tra loro direttamente proporzionali:

- *l'equilibrio esterno*, ovvero quello economico
- *l'equilibrio interno*, ossia quello umano

Entrambi hanno quindi adottato una posizione alquanto lontana da un'impostazione economica tradizionale:

1. la funzione economica non è più ritenuta né predominante né ancor più eccezionale;
2. il trionfo economico non deriva solamente dalla realizzazione dei processi produttivi;
3. il successo organizzativo non include la standardizzazione dell'uomo alla macchina, ma nel conseguimento di un equilibrio interno che introduca svariati fattori in una dinamica delicata.

1.5 Critiche ed interrogativi sull'Effetto Hawthorne

Gli studi presso la fabbrica di Hawthorne sono stati condotti attentamente e nei minimi dettagli ma, nonostante ciò, hanno evidenziato alcuni punti deboli tutt'altro che irrilevanti. Le variabili non controllate all'interno degli esperimenti erano talmente tante che diventava pressoché impossibile identificare ogni relazione causale. Inoltre, le relazioni umane, aspetto trainante dell'effetto Hawthorne, non erano state monitorate nelle primissime ricerche (Wickström, Bendix, 2000).

L'effetto Hawthorne può essere delineato come un aumento del rendimento del lavoratore in relazione al mutamento delle condizioni lavorative, quest'ultime generate dalla loro risposta ad un rinnovamento o dalla percezione di essere oggetto di attenzioni (Decastri, 2006). Fu Henry A. Landsberger (1958) che avanzò alcune critiche in merito agli esperimenti condotti presso la Western Electric Company di Chicago, definendo l'"effetto Hawthorne" un insieme di studi insufficienti.

Il cambiamento nei rapporti interpersonali sembrava essere dettato dal tentativo di impostare le corrette condizioni affinché gli esperimenti riuscissero.

Già nel 1941, F. J. Roethlisberger, di cui abbiamo parlato in precedenza, espresse chiaramente il proprio punto di vista:

“Se un essere umano viene sottoposto ad un esperimento, è probabile che lo sappia. Perciò il suo atteggiamento verso l'esperimento e nei confronti di chi lo conduce diventa un fattore rilevante nel determinare le risposte del soggetto esaminato alla situazione” (Wickström, Bendix, 2000, p. 364).

Quindi, l'esperimento che i ricercatori pensavano di condurre presso la Western Electric Company di Chicago potrebbe aver avuto, in realtà, poche analogie con l'esperimento effettivamente eseguito, a causa delle variabili aggiuntive introdotte per mancanza di rigore sperimentale. In effetti, può essere stata proprio la mancanza di rigore ad aver portato a tante e diverse spiegazioni sull'effetto Hawthorne e non ad una univoca (Wickström, Bendix, 2000).

Secondo Robert Louis Kahn (1975) i risultati erano legati con tutta probabilità alla determinazione di chi lavorava nella fabbrica a voler partecipare all'esperimento. I lavoratori e le lavoratrici non si accontentavano

di essere meramente ascoltati dai manager, ma volevano giocare un ruolo importante ed attivo in ambito decisionale. L'opinione di Kahn si fondava su documenti e testimonianze in cui le giovani donne oggetto degli studi, nella sala di assemblaggio di relè, coglievano l'opportunità di modificare i propri ruoli lavorativi. Sia chiaro: era a tutti gli effetti un reale trasferimento di potere, di grado significativo, per un periodo di tempo non trascurabile e quanto accaduto era riconducibile ad una sostanziale riduzione nella supervisione rispetto all'inizio dell'esperimento. Nella fase di programmazione delle ricerche di Hawthorne, non erano stati sanciti accordi espliciti rispetto alla supervisione; infatti, le giovani lavoratrici erano controllate e gestite da un capo-gruppo il quale, a sua volta, riportava tutte le informazioni salienti ad un capo-sezione. Poiché l'osservatore presente nella sala prove si sarebbe assunto la responsabilità di monitorare le ragazze quotidianamente, non era necessario che il capo-gruppo si trasferisse nella sala prove. Ciò a cui ambiva essenzialmente l'osservatore era l'instaurazione di relazioni amichevoli che avrebbero sicuramente favorito la cooperazione tra i lavoratori (Wickström, Bendix, 2000).

La visione di Kahn sposa perfettamente le scoperte di Ronald G. Greenwood ed alcuni suoi collaboratori (1983) che, cinquant'anni dopo gli studi presso la fabbrica americana, intervistarono alcune tra le dipendenti che presero parte al primo test di assemblaggio di relè. Dopo aver raccolto ed analizzato le informazioni acquisite, gli intervistatori conclusero che il motivo principale che aveva spinto le giovani donne a lavorare duramente nella sala prove fosse da ricercarsi nella loro volontà ferrea di allontanare il rischio di essere trasferite al dipartimento di produzione ordinaria, dove la supervisione era considerata molto severa.

Richard Herbert Franke e James D. Kaul, per spiegare le variazioni nella quantità di produzione, hanno basato le proprie analisi su:

1. La disciplina manageriale
2. Le avversità economiche causate dalla Depressione
3. Il tempo riservato alle pause

Prima che l'ottava fase dell'esperimento avesse inizio, due delle cinque giovani lavoratrici sono state sostituite in quanto continuavano a parlare troppo. Una delle sostituite si è dimostrata la più veloce, la più ambiziosa e la più responsabile del nuovo gruppo di cui faceva parte. Queste due sostituzioni non devono passare in secondo piano, poiché potrebbero aver giocato un ruolo di notevole importanza per l'incessante potenziamento della produttività (Wickström, Bendix, 2000).

Non a caso, la disciplina manageriale sembra essere stata la principale componente che ha favorito l'aumento dei tassi di produzione: si può ipotizzare che il buon esempio fornito dalle due nuove lavoratrici abbia portato a tale incremento (Franke, Kaul, 1978).

Per quel che concerne la seconda variabile indipendente sopracitata, i ricercatori di Hawthorne, così come Argyle (1953) e Landsberger (1958), hanno constatato che la Grande Depressione, il cui inizio risale al 24 ottobre 1929, potrebbe aver condizionato negativamente la fase degli esperimenti.

L'aumento del livello di rendimento da parte delle lavoratrici era direttamente proporzionale al loro timore di perdere il proprio lavoro.

La "*fatica del lavoratore*" (Franke, Kaul, 1978, p. 636) costituisce il terzo elemento su cui è stata posta un'attenta analisi. Nella sua "Revisione degli Studi di Hawthorne", Landsberger (1958) sposa la stessa linea di pensiero degli studiosi che hanno condotto gli esperimenti presso la fabbrica americana. Ciò significa che il celebre autore riteneva che la riduzione della fatica non giocasse un ruolo così importante nel corso del primo esperimento presso la sala di cablaggio.

Michael Argyle (1953) ed Alex Carey (1967), focalizzando la propria attenzione sulle stesse prove prese in esame da Landsberger, sono giunti a conclusioni diametralmente opposte.

La riduzione dell'affaticamento sia fisico che mentale, favorito dalle pause, ha contribuito a livelli di produzione più elevati per il gruppo e, specialmente, per quattro delle cinque lavoratrici. Nel caso della quinta, la riduzione della fatica conseguente alla diminuzione delle ore settimanali, sembrava aver aumentato il tasso di produzione oraria (Franke, Kaul, 1978).

Secondo Wickström e Bendix (2000), l'effetto Hawthorne potrebbe derivare da:

- il benessere provato dai lavoratori nel corso degli esperimenti;
- il fatto di essere considerati parte attiva nel processo di miglioramento della fabbrica;
- l'acquisizione di nuovi metodi di collaborazione;
- l'occasione di condizionare gli iter lavorativi;
- una busta paga più cospicua;
- il timore di perdere il proprio posto di lavoro.

“La riduzione dell'affaticamento fisico e mentale reso possibile dalle pause di riposo ha probabilmente contribuito anche a far sì che si registrassero tassi di produzione più elevati per quattro dei cinque lavoratori. Inoltre, l'utilizzo di un sistema di produzione incentivante sulla base dell'output del piccolo gruppo presente in sala prove piuttosto che su quello del personale, molto più numeroso, dell'intero dipartimento può avere inciso in una certa misura sull'incremento della produttività” (Wickström, Bendix, 2000, p. 365).

Si può quindi constatare come il concetto di “effetto Hawthorne” sia stato avvolto da un velo confusionario. La questione che probabilmente confonde maggiormente risiede nell'affinità che sussiste tra i significati attribuiti al suddetto effetto dai numerosi studi compiuti nel tempo e quelle che sono state le ragioni che avevano spinto le lavoratrici oggetto degli studi ad incrementare le proprie prestazioni (Decastri, 2016):

1. fare parte di un gruppo ristretto;
2. il tipo di coordinamento da parte degli organizzatori;
3. i ricavi;
4. il coinvolgimento nell'esperimento;
5. il vedere questo contesto come un qualcosa di nuovo ed innovativo;
6. il fatto di essersi sentite considerate e tutelate nel periodo di ricerca.

Tuttavia, secondo Franke e Kaul vi erano tre aspetti più importanti rispetto al sistema salariale basato sulle prestazioni del piccolo gruppo in sala prove:

- La supervisione
- La paura di perdere il proprio lavoro
- Le pause

1.6 L'Effetto Hawthorne esiste realmente?

Basare il concetto di effetto Hawthorne sugli studi preliminari aventi come oggetto gli effetti delle variazioni di illuminazione si rivela problematico, poiché i risultati di questi studi, come enfatizza H. M. Parsons (1978), non sono mai stati resi noti. Dei quattro studi successivi, soltanto quello della stanza adibita al test di assemblaggio relè ha prodotto risultati ascrivibili all'effetto Hawthorne.

Il suddetto test era stato ideato per analizzare il ciclo ottimale dei periodi di lavoro e di pausa. Ad ogni nuovo programma di lavoro corrispondeva un aumento della produttività del gruppo sperimentale. Inaspettatamente, quando i lavoratori sono tornati al programma abituale della fabbrica, con giornate e settimane lavorative a tempo pieno, senza pause o pranzi, la produttività non è calata al livello di iniziale (Wickström, Bendix, 2000).

Ovviamente, il comportamento dei lavoratori è stato influenzato da altre variabili, oltre a quelle che gli studiosi avevano manipolato intenzionalmente. Nonostante la Direzione avesse introdotto pause simili a quelle sperimentate nella stanza test, nei reparti di produzione in esame non è stato registrato nessun aumento significativo della produttività.

Sono stati effettuati diversi studi atti a riprodurre l'effetto Hawthorne. In ambito industriale, N. A. Rosen e S. M. Sales (1966) hanno analizzato i livelli di produttività in uno stabilimento di fabbricazione di mobili prima, durante e dopo l'arrivo degli studiosi esperti di comportamento, constatando che la risposta alla loro presenza dipendeva dagli atteggiamenti dei lavoratori. Poiché il loro studio era generalmente percepito come un supporto alla Direzione, i dipendenti più anziani, quelli non attivi nei sindacati e quelli provenienti da un contesto rurale hanno mostrato un aumento della produttività, mentre quella dei dipendenti più giovani, attivi nei sindacati e provenienti da un contesto urbano, tendeva a diminuire durante lo studio.

Questo e altri studi in ambito industriale hanno riaffermato l'importanza del significato che il dipendente attribuisce ai cambiamenti riguardanti la propria situazione lavorativa (Wickström, Bendix, 2000, 365).

Facendo riferimento ad una rianalisi dei risultati dello studio Hawthorne, Peter H. Rossi ed Howard E. Freeman (1989) hanno messo in dubbio che i dati dimostrassero effettivamente la presenza dell'effetto Hawthorne, sottolineando che l'intervento non consiste soltanto nel "trattamento" somministrato, ma anche in tutto ciò a cui vengono sottoposti i soggetti target come parte del processo. Ogni aspetto del sistema di attuazione dell'intervento può influire sull'esito dell'intervento stesso, a tal punto che il relativo monitoraggio è quasi sempre un requisito necessario alla valutazione dell'impatto.

I dati originari sono stati rielaborati anche da Jones (1992), il quale ha concluso che mostrano un effetto Hawthorne debole o nullo, e che questo è, per lo più, il costrutto di successive interpretazioni degli studi sperimentali Hawthorne; egli ha inoltre sottolineato che lo studio del contesto sociale e storico riguardante la ricezione degli studi Hawthorne sarebbe un filone di indagine più proficuo. Questa considerazione è in linea con le conclusioni tratte da Carey già nel 1967:

"Rimane ancora aperta la questione di come sia stato possibile che conclusioni così poco comprovate siano riuscite ad ottenere un posto così influente e rispettato all'interno delle discipline scientifiche e a mantenerlo per così tanto tempo" (Wickström, Bendix, 2000, p. 366).

2 L'Effetto Hawthorne tra sociologia e psicologia

L'Effetto Hawthorne ha caratteristiche riconducibili tanto alla sociologia quanto alla psicologia, e non è un caso se Elton Mayo, studioso di questo fenomeno, è stato sia un celebre sociologo che un noto psicologo.

La psicologia e la sociologia sono due scienze ben distinte, è vero, ma fra loro relazionabili, e l'Effetto Hawthorne, come abbiamo già visto nel primo capitolo e come vedremo in quelli successivi, conferma tale argomentazione.

Nella vita di tutti i giorni, nel lavoro, nello sport lo stato mentale di una persona incide in gran parte su quelle che sono le sue azioni, il suo rendimento ed i risultati che ottiene.

Non a caso, una volta terminati gli esperimenti presso la Western Electric di Hawthorne, le lavoratrici ascrissero l'incremento della loro produttività anche e soprattutto al miglioramento dei rapporti interindividuali all'interno della fabbrica e non, come molti si sarebbero aspettati, al fatto che fossero state costantemente sotto osservazione (Wickström, Bendix, 2000).

La sociologia può essere qualificata come lo "*studio scientifico della società, delle sue istruzioni e dei rapporti sociali*" (Smelser, 2011, p. 15). Oggetto di studio di questa materia sono gli esseri umani, le cause che spingono loro a comportarsi in una determinata maniera e ciò che succede quando interagiscono.

Esistono cinque prospettive concettuali alle quali i sociologi fanno ricorso per spiegare ed esaminare tipologie differenti di fenomeni (Smelser, 2011):

1. La *prospettiva demografica*: il termine demografia deriva dal greco *demos* (popolo) ed identifica quella disciplina che si occupa appunto dello studio delle popolazioni e di tutti quei fenomeni a loro strettamente collegati.
2. La *prospettiva psicosociale* tenta di illustrare i vari comportamenti o modi di fare delle persone in base al significato che gli individui stessi attribuiscono loro, vale a dire in termini di fattori stimolanti, convinzioni, attitudini.
3. La *prospettiva delle strutture collettive* incentra i propri studi sui gruppi, sulle associazioni e sulle società. Ad esempio, in tale scenario

i sociologi analizzano la rivalità tra partiti politici, il conflitto etnico, la concorrenza tra gruppi di interesse, il senso di appartenenza ad una determinata classe, i comportamenti e le azioni sociali.

4. La *prospettiva delle relazioni* si manifesta nel momento in cui le relazioni umane vengono valutate in base ruoli che ricoprono.

“Un ruolo è costituito da un insieme di aspettative sociali circa il comportamento di una persona che occupa una certa posizione all'interno di un gruppo. Un'istituzione è un insieme ordinato di ruoli finalizzati al compimento di una o più funzioni che sono fondamentali per il funzionamento della società” (Smelser, 2011, p. 19).

5. Infine, la *prospettiva culturale* pone sotto attenta analisi i comportamenti nel quadro di aspetti culturali quali (Smelser, 2011):

- I *valori*, che costituiscono un aspetto imprescindibile della cultura e delineano gli obiettivi da ritenere socialmente desiderabili: sui valori poggiano, a loro volta, gli ordinamenti sociali.
- Le *norme formali ed informali*: le *norme formali* definiscono il comportamento che devono tenere tanto il singolo individuo quanto i gruppi; le *norme informali*, invece, sono dettate dal buon senso civico.

“La Psicologia come disciplina è lo studio scientifico della Psiche” (Isaia, 2017, p. 6) e, nel corso del tempo, si è sempre più ramificata. Tuttavia, possiamo distinguere tra (Isaia, 2017):

- Psicologia dello Sviluppo
- Psicologia Sociale
- Psicologia del Lavoro

Solitamente chi studia psicologia dello sviluppo si focalizza sull'analisi dei passi che percorre gradualmente l'essere umano durante il suo percorso di vita, sia quando essi sono caratteristici sia quando sono inusuali. Quindi, le domande alle quali viene fornita una risposta hanno a che fare con le procedure e le fasi di sviluppo di tutto ciò che contraddistingue la psiche umana: “*il sistema motorio, il linguaggio, le capacità cognitive, la sfera emotiva, la sessualità, la dimensione sociale ecc.*” (Isaia, 2017, p. 12). Inoltre, vengono poste sotto attenta osservazione anche quelle fasi della vita peculiari come l'adolescenza, il passaggio all'età matura o quello alla mezza età.

La psicologia sociale è incentrata sull'influenza che la sfera sociale ha sull'individuo. *“La differenza tra sociologia e psicologia è proprio questa: la prima approfondisce le dinamiche interne alla società, la seconda studia l'impatto che queste dinamiche hanno sulla psiche del singolo”* (Isaia, 2017, pp. 12-13). Tra gli elementi oggetto di studio della psicologia sociale vi sono (Isaia, 2017, p. 13):

- Il *gruppo*: quali pressioni esso esercita sull'individuo, in che modo si predispone il gruppo, la leadership, i disaccordi e la cooperazione. Secondo Merton (1949), il gruppo può essere definito come *“un insieme di individui che interagiscono secondo determinati modelli, provano sentimenti di appartenenza al gruppo, vengono considerati parte del gruppo da altri membri”* (Smelser, 2011, p. 90). A mio parere, il concetto sopracitato è assai rilevante quando si parla di “effetto Hawthorne”, in quanto ci si focalizza sul miglioramento delle prestazioni del gruppo oggetto dell'esperimento nella sua totalità e non a quelle del singolo individuo.

- Il *conformismo*: la causa di questo fenomeno, l'obbedienza nei riguardi di un'autorità, la necessità di emergere e di adeguarsi.
- L'*atteggiamento*: in che modo mutare la condotta, l'incidenza del marketing, il nesso tra atteggiamento e comportamento: questi due termini.
- Il *comportamento prosociale*: ricerca i motivi per cui desideriamo (o non) un'appagante vita sociale, perché alcuni individui si avvicinano al prossimo con diversa intensità e come si manifesta questo comportamento in relazione alla situazione specifica.

La raccolta di contributi sulla Psicologia Sociale delle Organizzazioni presenta due obiettivi principali (Scialoja, 1998):

- segnare una storia di questa disciplina, le cui fondamenta risiedono nella psicologia del lavoro e che matura in corrispondenza dell'evoluzione sociale per livelli di complessità;
- determinare i confini come i presupposti scientifici che hanno consentito all'espressione “Psicologia del Lavoro” di essere rimpiazzata da quella di “Psicologia Sociale delle Organizzazioni”.

La sostituzione del termine “lavoro” con quello di “organizzazione” non è ascrivibile a cause esterne, perché ha luogo in un momento di consistenti trasformazioni sociali, politiche e tecnologiche che hanno favorito il cambiamento della natura stessa dell'intervento psicologico.

“Sono cambiati infatti non solo i modi di considerare il lavoro, che sempre più ha acquistato il senso di lavoro di gruppo nell'esercizio di ruoli tra loro sempre più interdipendenti, ma, per così dire, è venuta a cambiare la struttura stessa dei compiti” (Scialoja, 1998, p. 5).

In particolare, si è assistito ad una vera e propria trasformazione del sistema di competenze ricercato nel settore produttivo. Questi cambiamenti, accompagnati e favoriti da uno sviluppo tecnologico sempre più rapido, hanno modificato il contenuto stesso degli studi della Psicologia del Lavoro.

La macchina, in qualità di semplice macchinario operativo, è divenuta un'apparecchiatura che, oltre a compiere un numero più elevato di operazioni, è capace anche di autoregolare i processi. Dalle macchine programmate dall'uomo ci si è orientati verso quelle codificate dagli elaboratori elettronici, sino a che la rete dei controlli e della programmazione produttiva ha agevolato, tramite l'ausilio tecnologico, l'emergere di sistemi di interdipendenze moderni e più articolati. Il lavoro automatizzato ha via via sostituito quello manuale, determinando la nascita e lo sviluppo di centri elettronici di gestione (Scialoja, 1998).

Con l'avanzare tanto della tecnologia quanto dell'informatica, si ricorre sempre meno al lavoro manuale, con l'utilizzo crescente dei macchinari; i sistemi di controllo, su tutti quello di qualità, diventano gradualmente automatizzati. Come effetto diminuisce, anche se in una percentuale ancora bassa, il lavoro di controllo da parte dell'uomo.

In tale contesto, muta il significato attribuito al lavoro e cambia anche il quadro in cui lo si analizza. Il lavoro assume proprietà via via differenti e, richiedendo minore manualità, si basa su dispositivi che si autoregolano. Quindi a cambiare è il ruolo stesso della soggettività nel svolgere le mansioni (Scialoja, 1998).

La maggiore velocità della divulgazione delle informazioni, la possibilità di ricorrere a mezzi informatici nelle attività lavorative e la crescente

produttività correlata a tutte le nuove tecnologiche diventano elementi rilevanti e strategici.

La Psicologia delle Organizzazioni è congruente, in termini di acquisizioni tecnico scientifiche, con l'intero sistema sociale il cui mutamento può essere studiato attraverso una variabile di base quale "*innovazione tecnologica*" (Scialoja, 1998, p.11).

2.1 Effetto Rosenthal

Nel 1968, Robert Rosenthal e Lenore Jacobson predisposero un esperimento che poi è divenuto uno dei ‘classici’ della psicologia sociale (Isaia, 2017). Entrambi somministrarono un test di intelligenza a tutti gli allievi di una scuola primaria per poi fornire un risultato fasullo agli insegnanti: comunicarono loro i nomi ed i cognomi di quelli che avevano conseguito i punteggi più alti al test quando, a dir la verità, quella lista era frutto di un mero sorteggio. Quando l’anno scolastico volse al termine, dopo aver esaminato ciascun scolaro, Rosenthal e Jacobson constatarono che coloro che erano stati in un primo momento segnalati come più promettenti, avevano effettivamente sviluppato al meglio le proprie abilità, e la loro performance era stata sensibilmente di miglior livello rispetto alla media (Isaia, 2017). L’unica divergenza tra questi studenti ed i loro compagni era l’idea che si erano fatti di loro i maestri: *“l’effetto prodotto viene chiamato “Effetto Rosenthal” o “Effetto Pigmalione” dal nome dell’omonimo mito greco in cui il protagonista è uno scultore innamorato della statua che lui stesso aveva modellato”* (Isaia, 2017, p. 182).

Tale procedimento, che in questo esperimento è stato indotto dagli insegnanti, prende il nome de “la profezia che si autoavvera” (Isaia, 2017, p. 182) e si può suddividere convenzionalmente in tre fasi:

1. un soggetto A ha delle certezze e nutre delle aspettative nei riguardi di un altro soggetto B;
2. alla luce della fase uno cambierà il comportamento assunto dal soggetto A nei confronti del soggetto B;
3. il soggetto B risponderà con comportamenti congruenti con quello dello step due, in modo da avvalorare le certezze e le attese di cui nella fase uno.

Quello de “la profezia che si autoavvera” è un tema molto significativo in ambito sociologico, che, come vedremo nel corso di questo capitolo, ha Robert King Merton come suo antesignano.

Altri studiosi, in un secondo momento, hanno reiterato le osservazioni di Rosenthal e Jacobson, esaminando anche quei comportamenti persuadenti

attuati dagli insegnanti, i quali affermarono che non avevano dedicato più tempo agli alunni segnalati come più capaci, ma (Isaia, 2017):

- avevano fornito loro una più ampia possibilità d'intervento in classe, concedendoli più spazio per presentare le risposte ai quesiti;
- avevano conferito loro compiti di studio più difficili;
- avevano dedicato loro maggiori attenzioni, incoraggiandoli più frequentemente ed impegnandosi a supportarli emotivamente.

Tenendo conto dei suddetti studi, sarebbero quindi queste le varianti che hanno condizionato la prova ai test di intelligenza. Altre ricerche hanno infine fatto risaltare sì l'eminente frequenza con cui ci si trova dinnanzi a profezie che si auto-avverano, ma anche i loro limiti:

“quando un intervistatore non indaga accuratamente degli aspetti di chi ha di fronte, allora spesso si affida alle sue convinzioni e aspettative generando questo meccanismo, che però si riduce di molto se l'intenzione è contraria e quindi più critica” (Isaia, 2017, p. 183).

Robert Kreitner ed Angelo Kinicki, nel loro libro “Comportamento organizzativo” (2004), affermano quanto segue:

“L'essenza della profezia che si autoavvera, o effetto Pigmalione, consiste nel fatto che le aspettative o le convinzioni delle persone, influenzando sul loro comportamenti e sulle loro prestazioni, possono tradursi in realtà. In altre parole, tutti noi ci sforziamo di convalidare le nostre *percezioni* della realtà, a prescindere dalla loro validità effettiva” (Kreitner, Kinicki, 2004, p. 221).

La profezia che si autoavvera rappresenta quindi un risultato intuitivo rilevante, su cui occorre soffermarsi.

Gli studi hanno dimostrato che, accrescendo le aspettative degli insegnanti e dei manager in relazione agli individui che svolgono numerose e differenti mansioni, è possibile conseguire maggiori livelli di produttività. Ciò comporta la possibilità di raggiungere tassi più elevati di efficacia e produttività aumentando le attese dei dirigenti nei confronti dei propri colleghi (Kreitner, Kinicki, 2004).

Sorge quindi spontanea una domanda: in che modo le previsioni dei supervisor incidono sulla prestazione dei subordinati? Nel caso di aspettative alte, si registra una leadership ottimale, con una conseguente maggiore fiducia dei dipendenti in loro stessi. Le aspettative migliori, a loro volta, spronano i

collaboratori ad impegnarsi maggiormente, e, infine, la performance e le attese dei sovrintendenti registrano un miglioramento. Un buon rendimento incrementa anche l'aspettativa stessa degli impiegati in merito ai propri successi. I ricercatori hanno inventato l'espressione "effetto Golem" per elaborare la versione in negativo del processo d'incremento della produttività dei lavoratori. *"L'effetto Golem consiste in una caduta delle prestazioni derivante da bassi livelli di aspettative da parte dei leader"* (Kreitner, Kinicki, 2004, p. 222). Ma vediamo come questo effetto funziona concretamente.

"Poniamo che un collaboratore compia un errore, ad esempio perda degli appunti importanti durante una riunione, o consegni un rapporto con un giorno di ritardo. Il manager, di conseguenza, si chiede se questa persona possieda le caratteristiche necessarie per raggiungere risultati positivi all'interno dell'azienda. Questo dubbio lo porterà ad osservare più attentamente la persona in questione, che ovviamente si accorgerà della situazione e inizierà a sentirsi sfiduciata. Il collaboratore sotto osservazione potrà quindi comportarsi in due modi: prima possibilità, potrà mettere in discussione le proprie competenze e il proprio giudizio. In questo caso diventerà più restio al rischio e diminuirà la quantità di idee e suggerimenti dati, per paura di un giudizio negativo da parte del manager. Questi, a sua volta, noterà tale comportamento e lo interpreterà come un esempio di poca iniziativa. Il lavoratore potrebbe al contrario prendersi maggiori responsabilità per dimostrare la propria competenza. Questo atteggiamento potrebbe però portarlo a fare qualche altro errore, rinforzando così i sospetti del manager" (Kreitner, Kinicki, 2004, p. 222).

Come si può evincere, il procedimento descritto sviluppa una relazione dirompente consolidata da aspettative negative; occorre quindi rimarcare come la profezia che si autoavvera abbia effetto in ciascuna direzione.

Le aspettative dei manager influenzano in modo considerevole la condotta e le performance del dipendente principalmente grazie all'effetto Rosenthal. I dirigenti dovrebbero quindi valorizzare tale effetto, dando origine ad una struttura gerarchica che consolidi la fiducia rispetto a buone prestazioni nell'intera organizzazione. Il presupposto per un'organizzazione di questo tipo è rappresentata da quelle che sono le aspettative dei lavoratori, le quali *"migliorano le aspettative esterne incoraggiando le persone a lavorare per il raggiungimento di un obiettivo comune"* (Kreitner, Kinicki, 2004, p. 223). Questa forma di collaborazione agevola l'aumento della produttività collettiva, sostenendo il formarsi di previsioni buone e concrete sulle performance del gruppo.

Siccome la fiducia che ciascun lavoratore ha di sé rappresenta la base dell'esistenza di un effetto Pigmalione che interessa l'organizzazione nella sua totalità, cerchiamo di comprendere come i manager siano in grado di dar vita ad aspettative positive sulle prestazioni. Tale compito può essere eseguito usufruendo dei differenti mix di azioni qui di seguito (Kreitner, Kinicki, 2004):

1. Costatare che ciascun individuo possa, verosimilmente, innalzare il livello delle proprie prestazioni.
2. Trasmettere fiducia al proprio team di lavoro.
3. Tracciare quelli che sono gli obiettivi da raggiungere.
4. Fornire risposte affermative alle mansioni che sono state svolte positivamente.
5. Rilasciare, all'occorrenza, un feedback positivo.
6. Sostenere i colleghi nello *“scalare i gradini dell'organizzazione aziendale”* (Kreitner, Kinicki, 2004, p. 223).
7. Presentare i nuovi lavoratori ponendo in rilievo le loro abilità.
8. Mostrarsi consapevoli rispetto ai preconcetti personali così come ai messaggi non verbali che potrebbero dissuadere i subordinati.
9. Sollecitare i dipendenti ad adottare la prospettiva migliore per assolvere ad un determinato incarico.
10. Aiutare i colleghi a far pronte appieno ai propri compiti ed alle proprie capacità.

2.2 William Isaac Thomas e Robert King Merton

2.2.1 William Isaac Thomas

William Isaac Thomas nacque il 13 agosto 1863 in Virginia (Contea di Russell) negli Stati Uniti d'America. Il suo nome viene spesso accostato a quello di Florian Znaniecki, filosofo e sociologo polacco con il quale ha realizzato, tra il 1918 ed il 1920, "The Polish Peasant in Europe and America" ("Il Contadino polacco in Europa e in America"). Il tema centrale di questi cinque volumi sono le condizioni degli immigrati polacchi a Chicago, città molto importante in termini di studi e ricerche dei due autori.

Ne "Il Contadino polacco di Europa e in America" (che da questo momento in poi chiamerò "Il Contadino polacco") emerge per la prima volta il concetto di "definizione della situazione". Rispetto all'opera appena citata, occorre fare un passo avanti di dieci anni per introdurre quello che è passato alla storia come Teorema di Thomas: *"se gli uomini definiscono certe situazioni come reali, esse sono reali nelle loro conseguenze"* (Thomas, 1928). Gli attori sociali, quindi, non rispondono solo agli elementi tangibili della situazione, bensì anche al significato che le attribuiscono: tale processo prende il nome di "definizione della situazione".

"La situazione è l'insieme di valori e di atteggiamenti con cui l'individuo o il gruppo ha rapporti in un processo di attività, e rispetto ai quali è progettata quest'attività e vengono valutati i suoi risultati. Ogni attività concreta è la soluzione di una situazione. La situazione comprende tre tipi di dati:

- 1) le condizioni oggettive entro le quali devono agire l'individuo o la società, cioè la totalità dei valori – economici, sociali, religiosi, intellettuali etc. – che al momento dato influenzano direttamente o indirettamente lo stato cosciente dell'individuo o del gruppo;
- 2) gli atteggiamenti preesistenti dell'individuo o del gruppo che al momento dato esercitano un'influenza reale sul suo comportamento;
- 3) la definizione della situazione, cioè la concezione più o meno chiara delle condizioni e la consapevolezza degli atteggiamenti" (Thomas, Znaniecki, 1918-20/1968, p. 61).

In questo percorso, quindi, si distinguono come elementi influenzanti le situazioni oggettive nelle quali un individuo è attivo, i suoi atteggiamenti antecedenti o quelli del gruppo di riferimento: a cui si collega la "definizione della situazione", all'interno della quale il peso soggettivo dei comportamenti assimila un'inclinazione di tipo oggettivo (Cersosimo, 2007). In questo caso

emerge una prima dichiarazione dell'interpretazione, portata avanti da Thomas, in merito ai presupposti del comportamento umano:

“La definizione della situazione è un presupposto necessario di ogni atto della volontà, poiché in condizioni date e con uno specifico insieme di atteggiamenti è possibile una pluralità infinita di azioni e comportamenti, e un'azione determinata può apparire solo se queste condizioni vengono selezionate, interpretate e combinate in un certo modo, e se si raggiunge una sistemazione di questi atteggiamenti in modo tale che uno di essi divenga predominante e subordini a sé gli altri” (Thomas, Znaniecki, 1918-20/1968, p. 61-62).

La vita di tutti i giorni costituisce e costituirà pertanto il luogo illustre di definizione e ridefinizione della situazione e, internamente ad essa, il soggetto, nonché attore principale, articolerà ininterrottamente, ma anche in modo saltuario, la propria personalità (Goffman, 1959).

Il sociologo americano prese parte attivamente alla vita intellettuale della città, in cui la società urbana diviene un tema basilare tanto della sua opera quanto della Scuola di Chicago nel suo complesso.

Alla base dello studio c'è l'idea thomasiana, secondo la quale ogni società va studiata, dapprima addentrandosi nella sua peculiarità e, in secondo luogo, adottando una visione comparativa. La documentazione raccolta è molto esaustiva e consente di mostrare i mutamenti della comunità polacca, includendo essenzialmente lettere scritte per lo più da membri della famiglia. Si registra un ampio utilizzo di materiali secondari quali quotidiani, autobiografie, rapporti pubblici e storici, che contribuiscono a tracciare lo scenario della situazione storico-sociale. Senza alcun dubbio, “Il Contadino polacco” si può definire il più grande apporto di William Isaac Thomas alla teoria e al metodo sociologico. Una ricerca che ha portato a risultati di notevole importanza per l'epoca, quali l'elaborazione di teorie che si allontanano da quelle evoluzionistiche, il ricorso a metodi qualitativi, idee pratiche e interazioniste e, infine, a prospettive speculative nuove, come la definizione della situazione (Masiello, 2012).

Thomas e Znaniecki perfezionano il nesso tra atteggiamenti e valori sociali in modo tale da porre in relazione gli aspetti sociali (valori) con quelli caratteristici e resi propri dal soggetto (atteggiamenti). Stando all'opinione dei due sociologi, l'atteggiamento può essere delineato come un meccanismo della

coscienza individuale che accerta l'attività potenziale o reale dell'essere umano nel mondo sociale: quindi, una specie di messa a punto di alcune azioni con riferimento agli oggetti comuni. Il valore sociale, invece, è rappresentato da ogni dato avente un contenuto sperimentale aperto agli individui del gruppo sociale. La loro unione favorisce l'interazione tra individuo e gruppo sociale, per mezzo del comportamento, in quanto l'azione è il prodotto del binomio atteggiamento soggettivo e valore oggettivo (Thomas e Znaniecki, 1918-20).

William Isaac Thomas e Florian Znaniecki affermano che, se riteniamo l'attività individuale una causa di cambiamento sociale, quest'ultimo risulta misterioso, soprattutto se innovativo. È risaputo che i risultati dell'attività individuale originano, oltre che dall'azione in sé, anche dalle circostanze: entrano quindi in gioco sia elementi individuali che sociali. Secondo i due autori, l'origine di un fenomeno sociale o individuale va sempre ricercata in un accostamento di entrambi i fenomeni. Il ruolo dello scienziato sociale è quella di studiare l'unione di valori ed attitudini in quanto causa essenziale e soddisfacente del nuovo atteggiamento (Thomas e Znaniecki, 1918-20).

Thomas ha basato gran parte dei suoi studi e delle sue ricerche sull'analisi dell'organizzazione individuale come uno degli elementi trainanti della società. In quello che è il contesto dell'organizzazione personale, si distinguono due temi essenziali ricorrenti (Masiello, 2012):

1. lo studio di una teoria della motivazione, avente le proprie fondamenta nella natura biologica dell'essere umano ma con ripercussioni sulla collettività;
2. le classificazioni della personalità sociale, attraverso cui le origini eterogenee condizionano in diversi modi il contesto organizzativo ed il cambiamento sociale.

Gli atteggiamenti possono essere definiti come propensioni costruite culturalmente, plasmate nel quadro dei quattro desideri:

- di esperienze innovative
- di approvazione
- di supremazia
- di tutela

I valori o gli oggetti culturali, confluendo con le ambizioni sopracitate, danno origine agli atteggiamenti; l'azione sociale, invece, scaturisce dall'incontro tra l'atteggiamento e la situazione corrente (Thomas, Znaniecki, 1918-20).

“Il fatto semplice e ben noto è che i risultati sociali dell'attività individuale dipendono non soltanto dall'azione in sé, ma anche dalle condizioni sociali in cui essa si svolge, e di conseguenza la causa di un mutamento sociale deve comprendere sia elementi individuali sia elementi sociali” (Thomas, Znaniecki, 1918-20, p. 42).

2.2.2 Robert King Merton

Robert King Merton, sociologo statunitense del Novecento, ha trovato un legame tra il Teorema di Thomas e quello che egli stesso chiama la “predizione creatrice”, dal momento che la previsione di un avvenimento opera già come processo per originarlo. *“La profezia che si autoavvera è, al principio, una falsa definizione della situazione che evoca un nuovo comportamento, che trasforma in reale la falsa concezione originaria”* (Merton, 1968, p. 477). Secondo Merton, si è di fronte ad un meccanismo secondo cui un errore commesso in buona fede causa la propria presunta realizzazione, dando vita alle medesime circostanze che, impropriamente, si pensava potessero esistere (Merton, 1968).

“La predizione di una situazione è già una condotta, che diventa parte di una nuova situazione e ha effetto nello sviluppo successivo della nuova situazione e della nuova condotta” (Bleger, 2018, p. 60).

Il rapporto, la coincidenza, la discrepanza e l’inclusione delle differenti strutture della situazione e del settore portano avanti il proprio processo evolutivo, mantenendosi rispettivamente autonome. La profezia che si autoavvera trova il proprio fondamento, sempre relativo, nell’ambito delle relazioni umane.

“Qualsiasi produzione su un assunto umano non è, da sola, creatrice delle condizioni che lo realizzano e ci sono fatti naturali sui quali le nostre credenze possono influire” (Bleger, 2018, p. 61).

Nel suo articolo *“The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action”* (1936), Merton pone in risalto alcune considerazioni sull’indipendenza tra volontà e conseguenze, tra ambizioni e risultati. Sotto molti aspetti, questo saggio riesamina la tematica convenzionale della razionalità limitata: in quelli che vengono delineati come sistemi sociali complessi, gli individui non detengono una conoscenza soddisfacente del contesto in cui riflettono, prendono decisioni e agiscono; alcuni comportamenti determinano conseguenze inattese poiché le persone non possiedono il controllo sugli eventuali effetti dei loro comportamenti. Unitamente alla sofisticazione dei

sistemi sociali e sui confini cognitivi dei soggetti che agiscono, Merton esamina altre due presupposti delle conseguenze inattese:

1. la fretta di raggiungere subito i propri obiettivi, che ostacola l'approfondimento in merito alle cause durature delle proprie azioni;
2. la tendenza ad agire con logica rispetto a un valore, piuttosto che ad uno scopo.

Secondo il sociologo statunitense, la nozione di conseguenze inattese è attuabile anche per analizzare le azioni messe in pratica da soggetti collettivi. In un articolo tratto dal «New York Times» – dove pone sotto la propria lente d'ingrandimento e prende le difese della figura del sociologo – Merton scrive:

“L'idea secondo cui, nel corso dell'interazione sociale, gli uomini creano condizioni nuove che non facevano parte dei loro intenti è una premessa di base della sociologia. [...] Incentivi finanziari possono portare al declino anziché all'incremento della produzione; l'inasprimento delle misure repressive possono portare all'aumento anziché alla diminuzione della criminalità. La crescente consapevolezza di questi meccanismi è diventata una delle cause del largo uso che si fa della ricerca sociale in campi quali la medicina, la sanità pubblica, il servizio sociale, il diritto, l'istruzione, [etc.]” (Merton, 1961/1976, p. 184).

Come si può evincere dalle sue parole, Robert King Merton assume una posizione molto netta: il concetto di conseguenze inattese non è unicamente un preconcetto importante, bensì una “premesse della sociologia” (Martire, 2009). L'esperienza insegna che persino i propositi prefissati in maniera più ostinata possono condurre a risultati nettamente in contrasto con esse; quest'indipendenza tra intenzione e risultato è ascrivibile a processi peculiari, che si instaurano nelle relazioni sociali e che costituiscono una branca di osservazione prediletta della sociologia; l'accesso a questo campo di osservazione scaturisce dall'abilità del sociologo di identificare eventuali fenomeni come effetti inaspettati di azioni programmate.

Benché il concetto di conseguenze inattese non possa essere ritenuto una sua realizzazione (pur presentando scenari opposti, sia Smith sia Marx pensano in termini di effetti inattesi), esso è determinante per comprendere la sociologia di Merton. La maggior parte delle sue ricerche conoscitive più importanti possono essere delineate come delle identificazioni di quel concetto, a partire dall'idea di profezia che si autoavvera (Martire, 2009).

Un esempio eloquente descritto da Merton (1968) è quello del falso tracollo economico di una banca. Tale diceria mette in allarme gli investitori, i quali convergono tutti insieme per ritirare le proprie somme di denaro, con una richiesta massiva che provocherà concretamente la crisi ed il fallimento pronosticati.

“Il campo che si autorealizza non è il solo campo della coscienza, bensì il campo psicologico nella sua totalità, in modo tale che ciò che realizza può non essere una credenza (campo di coscienza) ma un campo psicologico inconscio e addirittura indesiderabile per lo stesso soggetto” (Bleger, 2018, p. 61).

La funzione delle tradizioni, delle teorie e dei pensieri quali forze per orientare, manipolare o cambiare la realtà, riporta tutto ciò che viene descritto, ma, in questo caso, subentra il ruolo “realizzante” di tutte le condotte.

Occorre rimarcare il fatto che non vi sia alcuna sfera psicologica associata ad un settore ambientale: *“pure le idee false o le predizioni erronee sono sempre emergenti di una situazione reale, oggettiva”* (Bleger, 2018, p. 62). Quindi, l’ambito psicologico si rivela sempre come nascente rispetto al campo ambientale, nonostante possa ‘scontrarsi’ con quest’ultimo. Il *“campo psicologico avverante”* (Bleger, 2018, p. 62) riflette, dunque, alcune componenti o determinati assetti del contesto ambientale. Più che una predizione, costituisce in larga misura un parametro di ciò che ha luogo in un determinato momento.

2.3 Atteggiamento e comportamento: quali sono le differenze?

Sebbene capiti spesso che vengano considerati sinonimi, “comportamento” ed “atteggiamento” hanno, in realtà, due significati distinti

Secondo Visalberghi (1978), la differenza tra di essi risiede nel fatto che:

- Il *comportamento* coincide con una “*reazione del soggetto ad un determinato stimolo in un dato e preciso momento*” (Visalberghi, 1978, p. 83), e proprio per questo motivo può mutare, in base a quello che è il clima relazionale, e trasformarsi nel tempo e nello spazio.
- D’altro canto, l’*atteggiamento* contempla le credenze essenziali, includendo i valori più importanti dell’individuo, e può essere realmente capito solamente se viene individuato di proposito dal soggetto stesso. “Si può identificare la tipologia di atteggiamento se si osserva una costanza di risposta del soggetto ad un dato fenomeno, situazione, oggetto e persona (Visalberghi, 1978, p. 83).

2.3.1 Il comportamento prosociale

Il comportamento prosociale racchiude un’ampia gamma di azioni ritenute positive dalla società. Wispè (1972) l’ha delineato in qualità di “*comportamento con conseguenze sociali positive, che contribuisce all’altrui benessere fisico o psicologico*” (Hogg, Vaughan, 2012, p. 257). Spontaneo e destinato al bene della comunità (Eisenberg et al., 1996), il comportamento prosociale incorpora sia il sostegno che l’altruismo. Esso, inoltre, include le azioni di beneficenza, collaborazione, amicizia, assistenza, abnegazione, condivisione, consapevolezza e fiducia. Sono le regole di una società che definiscono ciò che viene ritenuto prosociale.

Esistono due sottocategorie di comportamento prosociale:

- Il comportamento di aiuto
- L’altruismo

Relativamente alla prima, “*l’aiuto è intenzionale e viene compiuto a favore di un altro essere vivente o di un altro gruppo*” (Hogg, Vaughan, 2012, p. 257).

L’aiuto può essere anche sporadicamente antisociale, come nel caso di un aiuto

smisurato, ossia nel momento in cui ci si offre in soccorso agli altri con l'intento di rendere loro inferiori agli occhi di tutti (Gilbert e Silvera, 1996).

Al contrario, l'altruismo *“si riferisce a un'azione finalizzata al vantaggio altrui più che al proprio”* (Hogg, Vaughan, 2012, p. 257).

2.4 Che cosa sono gli atteggiamenti?

Il termine 'atteggiamento' origina dalla parola latina *aptus*, che significa letteralmente *"adatto e pronto all'azione"* (Hogg, Vaughan, 2012, p. 89). Tale significato originario rimanda a qualcosa che è direttamente osservabile. Gli atteggiamenti rappresentano le nostre valutazioni nei confronti di persone, oggetti e situazioni che caratterizzano la vita di tutti i giorni e si fondano sulle nostre convinzioni e sui nostri sentimenti che, sporadicamente, ma non sempre, insorgono nel modo in cui compiamo una determinata azione. Mentre alcuni atteggiamenti sono piuttosto profondi, richiamano facilmente la nostra attenzione e si presentano come ostici da modificare, altri possono essere influenzati dal convincimento e pertanto, venire rimodellati (Hogg, Vaughan, 2012).

Oggi gli esperti in materia trattano l'atteggiamento *“come un costrutto che, anche se non osservabile direttamente, precede il comportamento e guida le nostre scelte e le decisioni relative alle azioni che compiamo”* (Hogg, Vaughan, 2012, p. 89). Tempo addietro, lo psicologo sociale Gordon Allport (1935) affermò come l'atteggiamento fosse il punto chiave della psicologia sociale. Negli ultimi anni, il maggiore interesse per la conoscenza della società ha influenzato gli studi più evoluti sugli atteggiamenti: per esempio, con tutta probabilità deduciamo che un atteggiamento è "forte" se possiamo richiamare alla memoria fatti notevoli in modo abbastanza semplice. All'interno di una ricerca che solitamente viene condotta dagli psicologi sociali, Abraham Tesser e Jinn Bau (2002) hanno constatato che lo studio degli atteggiamenti continua ad avere grande importanza, dal momento che gli atteggiamenti giocano un ruolo tanto determinante nella vita degli esseri umani. Escludendo gli atteggiamenti, sarebbe per noi un compito tutt'altro che facile *“interpretare e reagire agli eventi, prendere decisioni e attribuire un significato alle nostre relazioni con gli altri”* (Hogg, Vaughan, 2012, p. 89).

Una posizione teorica largamente appoggiata nel corso dell'esame degli atteggiamenti è ben illustrata dal modello di atteggiamento a tre componenti (Hogg, Vaughan, 2012, p. 89):

- una componente cognitiva (pensiero): le convinzioni sulle finalità di un determinato atteggiamento;
- una componente affettiva (sentimento): i sentimenti positivi o negativi identificati con il fine di un atteggiamento;
- una componente comportamentale (azione): una condizione di tempestività nello svolgere l'azione.

È nel lavoro di Milton Rosenberg e Carl Hovland (1960) che si può perlomeno incontrare il suddetto modello. All'infuori dei tre elementi, tale approccio ha evidenziato che gli atteggiamenti si presentano come (Hogg, Vaughan, 2012):

- alquanto stabili, ossia resistenti sia nel tempo che nello spazio (un sentimento passeggero non è un atteggiamento);
- circoscritti a vicende o fatti socialmente significativi;
- estendibili e quantomeno poco astratti: se vi cade un libro sul piede e provate dolore questo non è sufficiente a dare luogo a un atteggiamento, perché si tratta di un singolo evento compiutosi in un preciso luogo a una certa ora. Ma se l'esperienza provoca in voi avversione per i libri o le biblioteche, o goffaggine in generale, allora quell'avversione è un atteggiamento.

Ogni atteggiamento, dunque, è costituito da pensieri e idee: un insieme di sentimenti, simpatie e antipatie e di intenzioni comportamentali. (Hogg, Vaughan, 2012, p. 90).

Ne consegue che ciascun atteggiamento è formato tanto da pareri quanto da ipotesi: un "pacchetto" di sentimenti, empatie ed avversioni, e di obiettivi comportamentali (Hogg, Vaughan, 2012).

Se gli atteggiamenti presentano una struttura devono conseguentemente detenere una funzione. Come ha sottolineato M. Brewster Smith (1956), un atteggiamento favorisce il risparmio di energia, in quanto non abbiamo il dovere di capire in che modo porci di fronte all'oggetto o alla situazione di

riferimento senza alcun punto di partenza. “Un atteggiamento ci permette di massimizzare le nostre possibilità di avere esperienze positive e di minimizzare quelle negative” (Hogg, Vaughan, 2012, p. 90). Nel 1989, Russell Fazio dichiarò che la funzione essenziale di ogni genere di atteggiamento è l’analisi dello scopo da raggiungere. “Il mero possesso di un atteggiamento è utile per l’orientamento verso l’oggetto che esso fornisce a una persona” (Hogg, Vaughan, 2012, p. 90).

2.5 Gli atteggiamenti e la razionalità

Non tutte le categorie di comportamento sociale possono essere stabilite accuratamente sulla base dagli atteggiamenti espressi a parole. Sono due le teorie che hanno assicurato nuovi orientamenti su come raggiungere una compatibilità ottimale tra atteggiamenti e comportamento (Hogg, Vaughan, 2012, p. 100):

1. La teoria dell'azione ragionata
2. La teoria del comportamento pianificato

La teoria dell'azione ragionata (TRA, Theory of Reasoned Action) è stata la prima che ha fatto fronte specificatamente alla problematica della debole connessione che sussiste tra atteggiamento e comportamento. Tale teoria, che ha come suoi promotori Martin Fishbein e Icek Ajzen (1974), discute puntualmente le modalità secondo cui le credenze e le volontà di un individuo sono delicatamente coinvolte nella misura in cui essa agisce. Essa incorpora le quattro componenti sottostanti (Hogg, Vaughan, 2012, p. 100):

- *norma soggettiva*: l'effetto di ciò che la persona suppone che gli altri credano;
- *atteggiamento verso il comportamento*: fondato sulle convinzioni individuali circa il comportamento specifico e sui meccanismi di analisi di queste credenze;
- *intenzione comportamentale*: un'affermazione interiore dell'azione che si andrà a compiere;
- *comportamento*: il gesto effettivamente eseguito.

In genere un'azione sarà compiuta se l'atteggiamento della persona è positivo e se sussiste l'ausilio della norma sociale. Punto focale in questa circostanza è l'intenzione: Fishbein ha rimarcato il bisogno di disporre di una misura dell'intenzione personale ad agire, nel caso in cui l'azione dovesse essere contemplata. “La TRA enfatizza non solo la razionalità del comportamento umano, ma anche la convinzione che esso sia controllabile” (Hogg, Vaughan, 2012, p. 100). In ogni caso esistono alcune azioni che sono più difficili da gestire per gli individui. Ajzen (1989) continuò a porre in risalto la funzione della volontà in un modello modificato, la teoria del comportamento pianificato

(TPB, Theory of Planned Behaviour): “il controllo del comportamento percepito è il punto fino a cui la persona crede sia facile o difficile compiere un'azione” (Hogg, Vaughan, 2012, p. 101) Nel momento in cui facciamo delle scelte, la nostra mente ci rimanda ad esperienze passate ed alle difficoltà presenti. È importante sottolineare e chiarire come le due teorie, dell'azione ragionata e del comportamento pianificato, non siano in contrasto l'una con l'altra (Hogg, Vaughan, 2012).

L'abitudine è un mezzo integrativo per fare una previsione su quello che sarà il comportamento tenuto in futuro. Grazie agli studi di Fazio, abbiamo potuto apprendere come un'azione possa divenire ragionevolmente automatica e, per cui, operare in modo autosufficiente rispetto al processo razionale su cui trova il proprio fondamento la teoria del comportamento pianificato.

Sia la teoria dell'azione ragionata che quella del comportamento pianificato interessano il nostro modo di impegnarci a condurre uno stile di vita corretto (Hogg, Vaughan, 2012).

2.6 Dalla psicologia industriale alla psicologia del lavoro e delle organizzazioni

La psicologia del lavoro, conosciuta anche come psicologia delle organizzazioni, è la disciplina che orienta i propri studi sui comportamenti delle persone nel settore lavorativo e nella gestione delle loro attività lavorative riguardanti le relazioni interpersonali, alle mansioni da svolgere, alle norme ed all'operatività dell'organizzazione (Borromeo, Gazzetti, 2015).

“Oggetto di studio della psicologia del lavoro è l'individuo nel contesto lavorativo, in relazione ai compiti che deve svolgere e alle relazioni che deve intrattenere” (Isaia, 2017, p. 16). Gli psicologi specializzati in questa branca focalizzano l'attenzione su alcune questioni, tra cui (Isaia, 2017, p. 16):

- *La selezione del personale*: quali sono i quesiti più adatti da porre, quali sono le variabili che possono condizionare negativamente un giudizio favorevole, quali mansioni sono più confacenti a quali individui.
- *le risorse umane*: in che modo permettere che il potenziale umano in azienda venga valorizzato nel miglior modo possibile, assegnando i giusti compiti, impiegando stili direttivi proficui, considerando le condizioni dei lavoratori ecc. Ed è proprio sulle condizioni dei funzionari della fabbrica che si sono soffermati Elton Mayo e Fritz Jules Roethlisberger, enfatizzando come esse giocassero un ruolo di fondamentale importanza nel calo o nell'incremento della produttività.
- *Il burn-out*: quel fenomeno di rinuncia ad una determinata attività dovuto all'eccessiva pressione psicologica, come evitare questa delusione connessa al mancato raggiungimento di obiettivi così come alla carenza di appagamento lavorativo.
- *La leadership*: quali sono i metodi maggiormente fruttuosi per condurre un gruppo in ambito lavorativo, se lo spirito del leader è naturale oppure si tratta di una qualità acquisita;
- *Il gruppo*: quali sono le dinamiche di un gruppo di lavoro, quali persone hanno maggior spirito di cooperazione e quali invece possono essere valorizzate meglio lavorando per conto proprio, quali

sono i metodi adatti per far sì che l'ambiente sia adatto al lavoro di squadra. Anche in tale circostanza, soprattutto quando Isaia parla di tecniche idonee a dar vita ad una situazione favorevole al lavoro di gruppo, ritengo che esista un nesso con l'effetto Hawthorne. Questo perché, nel capitolo precedente, abbiamo visto come il miglioramento delle relazioni interpersonali favorisca un incremento della produttività.

- Il *cambiamento*: come si può evitare che l'innovazione in ambito lavorativo determini disagio, situazione possibile per un lavoratore che vuole cambiare settore ma anche per un individuo che si trova nella fase di transizione tra l'età occupazionale e quella pensionistica.
- Il *conflitto*: in che modo controllare i contrasti tra gruppi di lavoro o tra lavoratori e capi o dirigenti.

La psicologia delle organizzazioni nasce come psicologia industriale, per poi divenire, in un secondo momento, psicologia industriale ed organizzativa. La comparsa ufficiale di tale espressione è insita nel libro "La Psicologia e l'efficienza industriale" (1913) dello psicologo tedesco Hugo Munsterberg, ritenuto l'ideatore della psicologia applicata. L'interesse di Munsterberg era orientato alla messa in pratica dei metodi psicologici convenzionali rispetto ai problemi reali dell'industria, su tutti l'organizzazione del lavoro e la selezione del personale. Eppure, il primo esempio di applicazione della psicologia applicata approvata in azienda risale al 1910, anno in cui Jean Michel Lahy ricorse per primo a test psico-attitudinali orientati alla selezione della forza lavoro operaia (Borromeo, Gazzetti, 2015).

Francesco Avallone (2011) afferma che, prima della Seconda Guerra Mondiale, la psicologia delle organizzazioni era conosciuta come tecnica a cui si ricorreva per l'assunzione dei funzionari. Essa si basava sull'utilizzo di strumenti psicometrici e, in certe occasioni, comprendeva lo studio della fatica, dei requisiti lavorativi o della pianificazione delle attività.

Il lasso temporale tra le due Grandi Guerre è stato molto importante per lo sviluppo della psicologia del lavoro: negli Stati Uniti è stato contraddistinto dal

potenziamento e dalla divulgazione della psicologia applicata e, specialmente, dalla messa a punto delle nuove tecniche di selezione del personale (Borromeo, Gazzetti, 2015).

Nel 1921, James McKeen Cattell istituì la *Psychological Corporation*, società per azioni costituita da psicologi, con l'obiettivo di intensificare le attività ed i servizi propri dell'industria, assicurando efficienza, responsabilità e serietà (Borromeo, Gazzetti, 2015).

Tre anni più tardi, presso la Western Electric Company di Chicago, furono avviati un susseguirsi di esperimenti, su cui mi sono ampiamente soffermato nel primo capitolo, che diedero vita all'effetto Hawthorne, tema centrale del mio elaborato. Avallone (2011) considera questi studi uno dei più considerevoli programmi di ricerca per esaminare la questione complessa inerente alla produzione correlata all'efficienza.

Le ricerche, guidate da Elton Mayo, sono sfociate nella conclusione secondo cui (Borromeo, Gazzetti, 2015):

- la produttività è direttamente proporzionale all'atteggiamento degli individui rispetto al proprio lavoro;
- la motivazione è subordinata al morale;
- i rapporti interpersonali all'interno del piccolo gruppo incidono sul morale stesso.

In conclusione, per la prima volta si osserva con chiarezza che elementi di natura psicologica possono favorire il mutamento dei livelli di produttività.

Correvano gli anni Cinquanta quando l'espressione *Occupational Psychology*, che in America verteva solamente alla ricerca della formazione professionale, ha fatto il suo "esordio" nella letteratura inglese per denotare la psicologia del lavoro.

È a partire dagli anni Sessanta che si è cominciato a parlare di *Work and Organizational Psychology*, che significa letteralmente 'psicologia del lavoro e delle organizzazioni', dicitura riconosciuta comunemente a livello globale. In quegli anni, termini come motivazione, evoluzione organizzativa e sviluppo logistico si sono iniziati ad utilizzare abitualmente, e gli studiosi, pur senza accantonare l'ambito del collocamento dei lavoratori, hanno focalizzato il

proprio interesse sullo studio delle influenze professionali, sulla presenza dei gruppi all'interno delle organizzazioni, alla leadership ed alle sue dimostrazioni, al problem solving (soluzione del problema) (Borromeo, Gazzetti, 2015).

In Italia, al termine della Seconda Guerra Mondiale ed al crollo del fascismo – regime che, tra le altre cose, aveva eliminato ogni proposta di stampo psicologico – Agostino Gemelli mise in moto un insieme di iniziative che hanno rinnovato la psicologia del lavoro (Cesa Bianchi, Scialoja, 1998).

Innanzitutto si viene affermando la necessità che ogni individuo non venga soltanto selezionato al momento del suo ingresso nel mondo del lavoro, ma anche orientato verso quella forma di attività che più risponde alle sue tendenze individuali, che non comprendono solo le attitudini, ma anche l'affettività, le motivazioni, il carattere, le speranze, le aspettative, in sintesi la sua personalità (Cesa Bianchi, Scialoja, 1998).

Si è diffuso l'orientamento professionale, che si prefissava di determinare il percorso che potesse indirizzare l'individuo, per mezzo dei vari livelli di formazione, verso i lavori a lui più confacenti, lasciando fuori quelli per lui controindicati. Inoltre, è emersa la necessità che tale indirizzo si insinuasse ininterrottamente sull'orientamento scolastico, il quale avrebbe dovuto incanalare la personalità in formazione in direzione di quei modelli di scuola che più le si prestavano (Cesa Bianchi, Scialoja, 1998).

Mentre la selezione prende in considerazione e giudica un individuo unicamente a fronte di una mansione specifica, l'orientamento scolastico professionale guarda ad ogni persona nella sua interezza, paragonandola a tutte le opportunità in perenne trasformazione che fornisce il settore lavorativo.

Una seconda iniziativa è stata l'apertura all'egemonia, ossia *“la disciplina che tende ad adeguare il lavoro alle esigenze umane”* (Cesa Bianchi, Scialoja, 1998 p. 17), ed una terza su larga scala si è soffermata sul concetto di organizzazione, in origine preso in considerazione solamente in relazione al mondo del lavoro.

La psicologia del lavoro si presenta perciò anche nelle funzioni di psicologia dell'organizzazione (che diventerà psicologia sociale dell'organizzazione o dell'interazione fra organizzazioni (Cesa Bianchi, Scialoja, 1998).

Il lavoratore, essendo membro di più organizzazioni, vive e rivela i potenziali scontri fra di esse, con la conseguente necessità di trovare espedienti per tutelarsi.

L'organizzazione rappresenta pertanto la struttura di riferimento che può aiutare una persona a realizzarsi, ma che può anche limitarla ed ostacolarla, che influenza il morale di un'azienda e dei suoi comportamenti (Cesa Bianchi, Scialoja, 1998, p. 18).

Oggigiorno si può affermare come la psicologia del lavoro costituisca la specializzazione della psicologia profondamente incentrata sull'ambiente, più che su modelli concettuali (Borromei, Gazzetti, 2015).

Non a caso, la psicologia del lavoro tratta, in primo luogo, situazioni che si determinano solo nel contesto lavorativo ed in quello ambientale dove si trova l'individuo.

L'attenzione è rivolta quindi allo scenario ed alle persone o risorse umane che operano in uno ambito occupazionale particolare.

Concludo rivelando a voi lettori un piccolo aneddoto: l'espressione "psicologia industriale" si è potuta leggere per iscritto per la prima volta nel 1904, in sostituzione di "psicologia individuale", in un articolo di W. L. Bryan, puramente a causa di un errore di stampa (Borromeo, Gazzetti, 2015).

2.7 La riflessione nel corso dell'azione di Donald Alan Schön

Nel 1993 Donald Alan Schön, filosofo e professore emerito nel Dipartimento di studi urbani e pianificazione del Massachusetts Institute of Technology, pubblicò “Il professionista riflessivo”.

L'autore, per spiegare come i professionisti fronteggiano la soluzione dei problemi – ‘problem solving’ nel linguaggio gestionale – pone la lente d'ingrandimento su cinque settori lavorativi:

- Ingegneria
- Architettura
- Management
- Psicoterapia
- Pianificazione urbana

Di seguito mi concentrerò sul settore manageriale, lungamente caratterizzato da una divergenza fra due punti di vista discordanti della conoscenza professionale. Per quel che concerne la prima visione, il manager riveste il ruolo di tecnico la cui occupazione consiste nell'attribuire ai problemi dell'organizzazione i dogmi e le norme che scaturiscono dalla scienza dell'amministrazione. Il secondo punto di vista, invece, attribuisce al manager la figura di un artista, *“un professionista che pratica l'arte del management, la quale non può essere ridotta a regole e teorie esplicite”* (Schön, 1993, p. 247). La prima visione è datata ai primi decenni del Ventesimo secolo, arco temporale in cui l'idea di una *“professionalizzazione del management”* (Schön, 1993, p. 247) iniziò a diffondersi sensibilmente. La seconda ha alle spalle una storia addirittura più lunga, in quanto il management è stato concepito in qualità di arte, come questione di maturità ed assennatezza, molto prima rispetto a come insieme strutturato di tecniche. È stata però la prima osservazione che è andata via via acquisendo forza e credibilità (Schön, 1993).

L'archetipo di scienza del management, così come il concetto integrativo di manager quale tecnico, è stato favorito da un'azione sociale ampliata esternamente rispetto al suo centro negli Stati Uniti, fino ad abbracciare il mondo industrializzato nella sua totalità. È un compito tutt'altro che banale quello di individuare le radici di questo movimento, ma gli studi di Frederick

Winslow Taylor hanno costituito una base molto solida per il suo sviluppo: fu proprio lo stesso Taylor, negli anni Venti, a concepire il management come *“una forma di ingegneria umana basata su una scienza del lavoro”* (Schön, 1993, p. 247). Sebbene permanga il dubbio che sia stato l'ingegnere americano il fautore di queste idee, egli è stato senza alcun dubbio il primo ad inserirle nella pratica del management e della consulenza nel settore industriale, rendendole accessibili in un modo che ha fortemente condizionato il mondo industriale, quello degli affari e quello della pubblica amministrazione (Schön, 1993).

“Taylor ha trattato il lavoro come un processo uomo/macchina scomponibile in unità di attività misurabili” (Schön, 1993, p. 248). La realizzazione di strumenti, le movenze del lavoratore ed il susseguirsi di fasi produttive, potevano essere connessi in una rappresentazione eccellente. Taylor riteneva che il dirigente d'azienda fosse colui che pianificava il lavoro, accertava ed esaminava assiduamente le prestazioni, e forniva ricompense e punizioni diligentemente selezionate e messe in pratica, con l'obiettivo di far fruttare la produzione in misura ottimale. Per prima cosa, egli considerava il manager un tenace sperimentatore, uno scienziato dedito all'azione, il cui impiego includeva l'utilizzo di test e rilevamenti, programmi di lavoro ed approcci indirizzati verso la scoperta e la realizzazione dell'ottimo (Schön, 1993).

Il padre fondatore del Taylorismo non era assolutamente l'unico a prediligere questa visione: anche Thorstein Veblen (1924) constatò che l'industria aveva fatto proprie le caratteristiche di una macchina organizzativa, al cui interno i dirigenti d'impresa devono progressivamente dedicarsi agli standard, alle valutazioni quantitative della prestazione e dell'articolazione di attività intrecciate. Fu Taylor, però, che fece sì che tali idee venissero messe in pratica, e fu il suo prototipo dell'esercizio della professione nel campo dell'ingegneria industriale, *dell'“expertise”* (Schön, 1993, p. 248) accostata al rendimento, e dello studio del tempo e del movimento, che è stato oggetto di trasformazione nella scienza del management dei giorni nostri.

La Seconda Guerra Mondiale incentivò in maniera considerevole la scienza del management, in prima istanza a causa del diffuso aumento di prestigio della scienza stessa e della tecnologia e, in secondo luogo, come risultato dell'avvento della ricerca d'esercizio e della teoria dei sistemi. Queste discipline, provenienti dall'impiego della matematica applicata con l'obiettivo di rispondere alle criticità in ambito di ricerca sottomarina e di inseguimento di bombe, vennero in un secondo momento divulgate nell'economia, nel mercato e nel governo. Sulla scia della Seconda Guerra Mondiale, la scienza del management fiorì fino a giungere alla maturità. (Schön, 1993).

Non esiste un settore del management che sia stato esente da influenze della scienza del management. Ciò che in passato era vero solo per la produzione industriale, ora lo è per il mercato, il collocamento e la formazione del personale, per il controllo di bilancio e quello finanziario, per il marketing, la politica imprenditoriale e la pianificazione strategica. Soluzioni tecniche sono venute alla luce puntualmente, con un conseguente passaggio di consegne tra quelle vecchie e quelle nuove. Addirittura il movimento a favore del miglioramento delle relazioni umane, che era nato come reazione opposta al Taylorismo, ha teso gradualmente a presentarsi come insieme coerente di tecniche (Schön, 1993).

Ciononostante, i manager sono rimasti sistematicamente al corrente del fatto che settori rilevanti della pratica professionale ricadono oltre quelli che sono i limiti della razionalità tecnica, e tale consapevolezza ha provocato due notevoli cambiamenti nella personalità dei manager:

1. Essi si sono mostrati sempre più coinvolti in fenomeni dell'indeterminatezza, del cambiamento e dell'unicità. Nelle ultime due decadi, "*decisione in condizioni di incertezza*" (Schön, 1993, p. 249) è diventata una frase artistica emblematica. È divenuto uno stereotipo per i manager affrontare l'argomento degli ambienti frenetici in cui le problematiche non sono appropriate rispetto alla messa in pratica di tecniche di analisi costi-benefici o della riflessione aleatoria. Se non altro a livello di formulazione teorica, i manager si sono abituati alla precarietà dei sistemi concorrenti, del

quadro economico, degli interessi dei clienti, delle fonti di materie prime, degli atteggiamenti dei lavoratori e del contesto normativo.

2. Inoltre, i manager hanno accresciuto fortemente la propria consapevolezza di trovarsi sovente a dover fronteggiare situazioni uniche, a cui essi devono rispondere sotto pressione e con poco tempo a disposizione, non avendo quindi il tempo di fare calcoli o analisi durature. In questa circostanza essi sono inclini a parlare non di tecnica bensì di “*intuizione*” (Schön, 1993 p. 249).

Ferme restando queste eccezioni in merito alla routine giornaliera della pratica della direzione aziendale, i manager si sono mantenuti aggiornati rispetto ad una dimensione del lavoro professionale di tutti i giorni, d'importanza essenziale per quel che riguarda la produttività, la quale non può essere abbassata al livello della tecnica. Effettivamente, essi sono sporadicamente consci del fatto che persino la tecnica del management poggia su di una base di talento artistico non razionale, arguto (Schön, 1993).

“Contemporaneamente al progressivo sviluppo della scienza e della tecnica del management in termini di potere e prestigio, vi è stata una continua e crescente consapevolezza dell'importanza di un'arte del management che si rivela sia in situazioni d'importanza cruciale caratterizzate da incertezza, instabilità e unicità, sia in quelle dimensioni della pratica quotidiana che dipendono dallo spontaneo esercizio dell'arte dell'intuizione” (Schön, 1993, p. 250).

Un'avvisaglia di tale suddivisione riguarda il fatto di come in alcune scuole di management i promotori dei due orientamenti, vale a dire i professori di scienza dell'amministrazione ed i cultori che si affidano al metodo fondato sullo studio attento di casi, non interagiscano più fra di loro. Le figure rappresentative di ciascuna scuola di pensiero pensano in modo autonomo, come se l'altra sede scolastica non esistesse (Schön, 1993).

Ma una ripartizione di questo tipo, che è accettabile a stento in una scuola ad indirizzo professionale, suscita nei ricercatori e nei professionisti seri una versione particolarmente desolante dell'antinomia fra “*rigore e pertinenza*” (Schön, 1993, p. 251). Dunque, dal momento che “management rigoroso” è sinonimo di attuazione della scienza e della tecnica del management, ne consegue che un manager severo deve essere rigorosamente disattento all'arte a cui egli apre la porta in numerose occasioni, e deve evitare situazioni – il più

delle volte le più considerevoli nella vita di un'organizzazione – in cui egli si troverebbe a fronteggiare insicurezza, precarietà o peculiarità (Schön, 1993).

Ma se l'arte del management può essere parzialmente delineata, e se si può attestare che essa sia rigorosa in modo particolare, allora non è necessario che il dilemma fra rigore e pertinenza sia così 'doloroso'. *“In realtà, forse è possibile far dialogare l'arte del management con la scienza del management”* (Schön, 1993, p. 251).

Nel management, così come in altri ambiti, il termine “arte” ha un doppio significato (Schön, 1993):

- può voler dire giudizio intuitivo e abilità, ovvero la sensibilità verso i fenomeni e l'azione che l'autore ha delineato con l'espressione *“conoscere nella pratica”* (Schön, 1993, p. 251);
- allo stesso tempo può altresì denotare la riflessione di un manager, in un contesto d'azione, su eventi che egli avverte come contraddittori con le proprie comprensioni fondate sul sesto senso.

“I manager riflettono nel corso dell'azione. A volte, quando la riflessione è provocata dall'incertezza, il manager afferma, in effetti, «Questo è strano; come riuscire a comprenderlo?» Talvolta, quando un senso di opportunità suscita la riflessione, il manager si domanda, «Cosa posso farne?» E talvolta, quando un manager è sorpreso del successo del proprio conoscere intuitivo, si chiede, «Cosa ho fatto in realtà?» (Schön, 1993, p. 251).

Riflettere nel corso dell'azione significa meditare sull'azione che si sta compiendo nel momento stesso in cui si compie. Tale riflessione è importante dal momento che consente di fronteggiare, nel miglior modo possibile, situazioni ambigue e vacillanti. Non a caso, Schön afferma che i professionisti, quando sono chiamati a gestire situazioni lavorative complesse, si avvalgono di quel tipo di improvvisazione che si impara facendo esperienza sul campo. Ed è proprio dal concetto di improvvisazione che deriva la riflessione nel corso dell'azione.

La riflessione di un manager nel corso dell'azione è sostanzialmente conforme a quella che interessa altre sfere professionali. Essa mira a far insorgere, criticare, ristrutturare e monitorare in loco le comprensioni sagaci di fenomeni per mezzo dei quali si sperimenta; *“spesso, prende la forma di una conversazione riflessiva con la situazione”* (Schön, 1993, p. 251). La vita

lavorativa di un manager ha a che con un'organizzazione che costituisce sia lo scenario della sua attività sia il tema della sua indagine: dunque, gli eventi sui quali egli medita durante l'azione sono gli aspetti della vita organizzativa.

I manager vivono in un sistema organizzativo che può incoraggiare od ostacolare la riflessione nel corso dell'azione e le strutture organizzative evolvono in base alle nuove scoperte. L'ambiente comportamentale di un'organizzazione, il modello esclusivo delle relazioni sociali, sono più o meno accessibili alla riflessione reciproca contestualmente all'azione – al segnalare informazioni negative, alla definizione di prospettive incompatibili e alla pubblica diffusione di questioni organizzative – (Schön, 1993). Giacché la struttura organizzativa ed il comportamento di ogni singolo individuo condizionano l'indagine organizzativa, costituiscono ciò che l'autore ha qualificato come il “*sistema di apprendimento*” (Schön, 1993, p. 252) dell'organizzazione. La forza e l'orientamento della riflessione nel corso dell'azione di un manager sono oltremodo influenzati, così come possono essere fortemente frenati, dal sistema di apprendimento dell'organizzazione nel quale egli mette in pratica la propria attività (Schön, 1993).

I suddetti aspetti della riflessione attraverso l'azione di un manager, in conformità con l'organizzazione in modo caratteristico, devono rientrare in una valida illustrazione dell'arte del management.

In un'azienda, i tipi di fenomeni organizzativi su cui ci si è soffermati maggiormente possono essere spiegati attraverso (Schön, 1993):

- l'andamento di un mercato;
- le vicende di un impianto produttivo;
- far proprie le conoscenze riguardo il potenziamento di un prodotto;
- il sistema di un'organizzazione responsabile dello sviluppo di un prodotto.

“I manager in realtà riflettono nel corso dell'azione, ma di rado riflettono sulla propria riflessione nel corso dell'azione” (Schön, 1993, p. 253). Pertanto, questa dimensione alquanto significativa della loro arte punta sul fatto di rimanere segreta e inaccessibile agli altri. Inoltre, dal momento che la presa di coscienza del pensiero intuitivo solitamente origina dall'abitudine a scandirlo

per gli altri, i manager spesso detengono un accesso limitato alla riflessione che essi stessi elaborano nel corso dell'azione. L'enigmatica dimensione dell'arte del management che ne deriva, comporta non pochi effetti negativi, in quanto tende a mantenere il settore del management diviso, dando l'impressione ingannevole che i professionisti debbano optare fra un'esperienza fondata sulla scienza dell'amministrazione ed una capacità artistica fondamentale ignota. Inoltre, ostacola i manager nell'azione di agevolare gli altri componenti dell'organizzazione ad imparare ciò che egli è in grado di fare. Finché egli non trova il modo di illustrare la sua riflessione nel corso dell'azione, non può essere idoneo ad insegnarla agli altri: nel caso in cui questi ultimi ne acquisissero la capacità, questo si verificherebbe per propagazione. *“Tuttavia una delle più importanti funzioni di un manager è la formazione dei suoi subordinati”* (Schön, 1993, p. 253).

E vorrei concludere soffermandomi proprio su quest'ultima frase di Schön. Anche se può risultare complicato trovarlo, secondo me esiste un legame con l'effetto Hawthorne, nella misura in cui l'incremento della produttività è incentivato, oltre che dal miglioramento delle relazioni interindividuali, dalla figura di un manager capace, che sappia guidare i suoi dipendenti ma che, allo stesso tempo, sappia ascoltarli e farli sentire parte integrante ed attiva dell'azienda.

3 Il rapporto tra Organizzazione e Ambiente

Nel suo libro “Psicologia sociale” (2005), Gabriella Pravettoni, docente universitaria, riproduce la definizione di Peter M. Blau e Richard A. Schoenherr (1971), secondo cui:

“Un’organizzazione è un insieme di risorse (tecniche, finanziarie, umane) governato da un sistema di leadership e dotato di un programma che serve a determinare il fine e lo scopo, oltre a delineare le linee evolute attraverso le quali lo scopo è perseguito. Organizzazione potrà essere sia un’azienda che un ente o un’impresa” (Cesa Bianchi, Scialoja, 1998, p. 17-18).

Richard L. Daft (2004) fornisce un’altra definizione del suddetto concetto: *“le organizzazioni sono (1) entità sociali (2) guidate da obiettivi (3) progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che (4) interagiscono con l’ambiente esterno”* (Daft, 2004, p. 12).

La componente fondamentale di un’organizzazione non è né un edificio né tantomeno affari pubblici e norme nel loro complesso; le organizzazioni sono costituite dagli individui e dalle loro relazioni interpersonali. *“Un’organizzazione esiste quando le persone interagiscono le une con le altre nell’esercizio di funzioni che aiutano a conseguire degli obiettivi”* (Daft, 2004, p. 12). Oggi, in ambito manageriale, viene sempre più attribuita importanza alle risorse umane, ed i metodi più recenti sono progettati per fortificare i lavoratori, concedendo loro più opportunità per imparare e fornire il proprio contributo, nel momento in cui lavorano uniti per il perseguimento di uno scopo comune. I manager predispongono e regolano intenzionalmente le risorse organizzative per centrare gli obiettivi dell’organizzazione. Comunque, la maggior parte delle associazioni punta a conseguire un *“maggiore coordinamento orizzontale delle attività lavorative”* (Daft, 2004, p. 12), avvalendosi sovente di gruppi di persone che appartengono a settori operativi diversi, in modo da farli collaborare nei progetti.

I requisiti fondamentali di un’organizzazione sono (Cesa Bianchi, Scialoja, 1998):

- l’esistenza di un obiettivo da raggiungere;
- un sistema prosociale, ossia un insieme di individui che operano in gruppo influenzati dall’ambiente esterno;

- un *sistema tecnologico*, ovvero il complesso di tecnologie e competenze fruibili;
- un *sistema di divisione del lavoro*, cioè una suddivisione delle mansioni, le quali devono essere esclusive e chiare;
- un *sistema di coordinamento delle attività*, ossia un insieme ordinato di meccanismi supplementari.

Nel corso del tempo, il concetto di organizzazione si è diffuso dal contesto aziendale a quello di altri settori lavorativi, “*dal settore educativo a quello sanitario, dall’area giuridica a quella sportiva, a tutti gli aspetti della vita sociale*” (Cesa Bianchi, Scialoja, 1998, p. 18).

I modelli convenzionali di organizzazione, come precisa la professoressa Pravettoni, sono essenzialmente due (Cesa Bianchi, Scialoja, 1998):

1. Il *modello meccanicistico*, il cui inizio risale ai primi anni del Novecento e secondo cui l’organizzazione è un grande sistema meccanico non esposto ad adeguamenti elastici. È compito delle persone conformare le proprie abilità ai ritmi richiesti dal livello tecnico conseguito.

Tale paradigma organizzativo trae ispirazione dai principi razional-funzionalisti e non pretende che l’individuo usufruisca delle proprie capacità d’inventiva, bensì di prestare obbedienza agli ordini e di metterli in pratica automaticamente.

2. Il *modello organismico*, la cui comparsa risale agli anni Cinquanta del Novecento, che considera gli esseri umani i principali protagonisti dell’organizzazione, sottolineando le innate capacità di ciascun individuo di adattarsi all’ambiente.

“Interpretare l’organizzazione come un organismo vivente significa focalizzare l’attenzione sui suoi aspetti comportamentali e non esclusivamente sulle modalità per il raggiungimento di un massimo rendimento dell’uso di risorse” (Cesa Bianchi, Scialoja, 1998, p. 19).

L’organizzazione è un organismo indipendente dal momento che, nella sua qualità di essere vivente, prevede una sequenza di azioni coordinate per il mantenimento dell’equilibrio nell’ambiente esterno.

L’approccio organismico incorpora l’organizzazione con quelli che sono i dinamismi più complicati che originano dalla necessità di

permettere al sistema di continuare a svilupparsi, garantendone un livello positivo di adattamento con l'ambiente ed assicurandone *“l'efficacia delle azioni strategiche e produttive”* (Cesa Bianchi, Scialoja, 1998, p. 19).

A ciascuna componente dell'associazione è concessa la massima flessibilità finalizzata al perseguimento del miglior equilibrio con l'ambiente. L'organizzazione, con l'accezione di organismo, delibera programmi che si possono definire “elastici”. Le digressioni dalle regole prestabilite, categoricamente non riconosciute nella logica meccanicistica, sono comprovate laddove danno vita a strategie adattive più concrete.

Nel formulare le caratteristiche chiave dell'approccio organismico, è opportuno porre la lente d'ingrandimento su due principali linee di tendenza: il sistema chiuso ed il sistema aperto (Cesa Bianchi, Scialoja, 1998).

- Il *sistema chiuso* consiste in un modello di autoregolamentazione semplice, il quale non tiene particolarmente conto di quelli che sono gli scambi con l'ambiente estrinseco. L'organizzazione si oppone alle variazioni dell'equilibrio, usufruendo di metodi che le restituiscano le condizioni primordiali e tentando di annullare le origini del cambiamento, di tenerle a distanza dai propri confini e di tralasciarle.
- Il *sistema aperto*, d'altro canto, adotta un *“modello di autoregolamentazione complesso”* (Cesa Bianchi, Scialoja, 1998, p. 20). Esso ricorre alle affezioni ed ai disordini che minacciano le precedenti condizioni di equilibrio per raggiungere una nuova stabilità, abbracciando all'interno dell'organizzazione nuove persone, idee rinnovate e ponendo in rilievo nuovi frangenti. Per agire in termini di sistema aperto, *“l'organizzazione deve essere in grado di accettare e integrare elementi diversi”* (Cesa Bianchi, Scialoja, 1998, p. 20).

“La psicologia sociale ha assimilato decisamente il modello organismico, cercando di sostenere e valorizzare il problema umano del lavoro, dell’educazione, della salute” (Cesa Bianchi, Scialoja, 1998, p. 20).

La società postindustriale e le repentine variazioni dei mezzi di produzione portano oggi la psicologia sociale delle organizzazioni a dover studiare approfonditamente i problemi ipotizzati dalla nuova realtà, in modo da facilitare la tutela della persona fisica nella sua totalità, consentendole di affermarsi nell’interazione con gli altri. *“Si tratta di trovare soluzioni operativamente più idonee, non fissate una volta per sempre, ma modificate e aggiornate in funzione di un’evoluzione sempre più rapida”* (Cesa Bianchi, Scialoja, 1998, p. 20).

Nella teoria classica logico-funzionale organizzativa, alla nozione di organizzazione è attribuito un significato parallelamente generale e specifico. *“Con ‘organizzazione’ si indicano sistemi che cercano di raggiungere determinati scopi in modo razionale ed efficiente, da un lato; e, dall’altro, la necessaria dotazione di competenze e vie di comunicazione”* (Luhmann, 2005, p. 249). L’organizzazione non è pertanto valutata in termini di sistema naturale, che semplicemente esiste, bensì quale sistema che deve essere strutturato. L’utilizzo poco chiaro della definizione di organizzazione, per delineare il sistema e la sua struttura, pare essere connesso al fatto che la scienza dell’economia aziendale descrive le organizzazioni di cui si occupa nelle funzioni di ‘imprese’, e ricorre alla nozione di organizzazione per porre sotto attenta analisi la divisione di attività e luoghi (Luhmann, 2005).

Con tutti i cambi e le integrazioni, la teoria classica si è soffermata sul *“principio della gerarchia”* (Luhmann, 2005, p. 249), compresa non come gerarchia di coinvolgimento delle parti complessivamente più importanti, bensì come catena di comando top down. *“Vincolando le direttive si voleva assicurare l’unità del sistema, che doveva essere capace di decidere come un individuo, e per la precisione di decidere al vertice”* (Luhmann, 2005, p. 249). Quanto sopra affermato ha sostanzialmente condotto a sovrastimare la frequenza con la quale si fruisce degli strumenti gerarchici.

La scissione tra differenziazione orizzontale (divisione del lavoro) e verticale (gerarchia) sarebbe potuta sfociare nella concezione delle vicende organizzative quanto a problemi di ripartizione dei compiti da svolgere e, quindi, come problemi di coordinamento, conferendo la loro soluzione alla gerarchia. Se si riconoscono particolari tipologie di requisiti decisionali, si giunge ad una rappresentazione più difficile, rilevando come la teoria classica dell'organizzazione avesse richiesto troppo alla gerarchia, in modo particolare in riferimento ai problemi secondari. Ciò lo si era già potuto evincere con la distinzione tra organizzazione formale ed informale, ma, considerandole solo strumenti diversi del management, non se ne era catturato il reale significato. Nel contempo, un'analisi più complessa è divenuta necessaria, elaborata principalmente a causa del fatto che le problematiche legate al management del personale e della progettazione sono state riconsiderate. È ovvio che, sotto questo aspetto, non è sufficiente avanzare una critica oppure attenuare il principio dell'organizzazione gerarchica. Pare che i compiti direttivi accrescano e che, analogamente, siano più complicati dei precedenti e, tuttavia, più problematici (Luhmann, 2005).

“Il principio della razionalità efficiente ha dimostrato di essere un infinito stimolo a riformare” (Luhmann, 2005, p. 250).

L'organizzazione è innegabilmente un tipo di cooperazione sociale, ma si potrebbe ipotizzare il suo forte legame con la tecnica, con riferimento alla tecnica organizzativa. La maggior parte delle operazioni, che dapprima venivano realizzate in forma di interazione sociale, vengono oggi svolte attraverso i computer. La sociologia classica dell'organizzazione ha definito l'organizzazione quale *“apparato di dominio o addirittura come una macchina che adempie ai compiti previsti”* (Luhmann, 2005, p. 296). Tale similitudine trova il proprio fondamento sulla congettura secondo cui le organizzazioni possono ripetere, entro certi limiti ed in modo credibile, i medesimi processi lavorativi e che, nel caso qualcosa non funzioni, si possa individuare e risalire all'errore (Luhmann, 2005).

Sia Max Weber, di cui parleremo successivamente, che gli esperimenti di un'organizzazione tayloristica del lavoro avevano agito prediligendo le

suddette idee, raccomandando la formulazione di una teoria generale dell'organizzazione. Un titolare del potere politico avrebbe potuto contare su di uno staff amministrativo e disciplinarlo, facendo sì che la direzione non fosse coinvolta nei provvedimenti sui singoli casi e potesse, in ogni modo, avere la sicurezza che i fatti futuri sarebbero stati presi in esame allo stesso modo, in conformità a quelle che erano le regole. Un'organizzazione tayloristica del lavoro, invece, stabilisce come sua attività prioritaria quella di separare i processi lavorativi, favorendo un accostamento più accurato dei singoli passaggi (Luhmann, 2005).

In virtù delle proprie ricerche sperimentali, la sociologia dell'organizzazione si è progressivamente distaccata da queste idee, non accantonandole però del tutto rispetto alle teorie del management. Un punto di partenza è stata la *“teoria dei sistemi sociotecnici”* (Luhmann, 2005, p. 296), sviluppatosi di pari passo alle attenzioni rivolte alle *“organizzazioni informali”* ed alle *“relazioni umane”*:

“Essa si proponeva di rilevare connessioni fra tecnologia, organizzazione del lavoro e relazioni sociali sul posto di lavoro, per dare un fondamento scientifico ai tentativi di ‘democratizzare’ e ‘umanizzare’ il mondo del lavoro. Rispetto alle vecchie ricerche sui processi lavorativi determinati dalle tecnologie, il progresso stava nella separazione e connessione di diversi ambiti sistemici, cioè in una sistematizzazione orientata a differenze” (Luhmann, 2005, p. 297).

I punti d'incontro fra tecnica ed organizzazione non permettevano di adottare l'una senza tenere conto dell'altra. Di conseguenza, si era dedotto che le evoluzioni tecnologiche non fossero né frequenti né tantomeno veloci.

Il progresso consecutivo delle ricerche è sembrato essere ancora accompagnato da una grande partecipazione alle questioni legate al controllo delle rivoluzioni tecnologiche e del loro passaggio ad un'organizzazione lavorativa operante (Luhmann, 2005).

L'orientamento degli studi si è quindi spostato a quelle che sono le connessioni sistematiche alle prospettive di programmazione dei cambiamenti:

“Qui diventa evidente una volta di più che le innovazioni tecniche non possono essere intese come applicazione di sapere scientifico al quale chiunque può accedere, ma che un ruolo considerevole è svolto dal sapere ‘implicito’, specifico dell'azienda se non della produzione, che emerge quando ce n'è bisogno” (Luhmann, 2005, p. 297).

Anziché *“umanizzazione del lavoro”* si incontra ora *“configurazione tecnica socialmente sostenibile”* (Luhmann, 2005, p. 297). L'espressione

“socialmente sostenibile” (Luhmann, 2005, p. 297) sembra, in questo caso, riferirsi in prima istanza al decentramento ed alla presenza del dipendente alla pianificazione, all’avviamento ed alla costante modifica della struttura.

3.1 Un po' di storia dell'organizzazione

3.1.1 Karl Marx

La *teoria del capitale di Marx* nasce dalla necessità di sopravvivenza dell'uomo e dal suo desiderio di migliorare dopo aver appagato i propri bisogni di sopravvivenza.

“Secondo Marx, i bisogni di sopravvivenza creano un ordine economico quando, nel tentativo di soddisfare le esigenze primarie – sfuggire ai pericoli, alimentarsi, vestirsi e mettersi un tetto sopra la testa – le persone scoprono le efficienze economiche del lavoro collettivo e delle strutture sociali che lo supportano” (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 38).

La produttività economica, alla fine, si traduce nella creazione di un eccesso di materie prime e tempo, che potrebbero essere impiegati nello sviluppo culturale per soddisfare i bisogni di autoespressione e progresso sociale.

Secondo la teoria marxista, la base economica su cui gli uomini possono fondare una propria cultura è influenzata dai rapporti di potere originati tra capitale e lavoro. Essi costringono i capitalisti, che possiedono i mezzi di produzione (comprese le attrezzature, le macchine e le fabbriche), a lottare con i lavoratori che realizzano prodotti. *“Il loro antagonismo sta alla base del sistema capitalistico”* (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 39).

Il contrasto tra capitale e lavoro è correlato alla spartizione dei profitti, generati nel momento in cui un prodotto o servizio viene venduto sul mercato a un prezzo superiore al suo costo effettivo. Come spiegava Marx, che vedeva il capitalismo come un male per la società in quanto venivano sfruttati i lavoratori, *“poiché il profitto deriva dalla combinazione di capitale e lavoro”* (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 39), entrambe le parti possono ragionevolmente chiedere questo surplus. Tuttavia, le richieste dei lavoratori si basano su un lavoro sostanzialmente eseguito, mentre i capitalisti affermano che senza i loro investimenti i lavoratori non avrebbero posseduto né un impiego né tantomeno un reddito. Marx, inoltre, sosteneva che *“il conflitto sociale tra lavoro e capitale si inasprisce con la ricerca della profittabilità”* (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 39). Senza profitti, la speranza che la singola azienda e l'intera

economia capitalista possano sopravvivere sarebbe minacciata, poiché non ci sarebbero più investimenti e, di conseguenza, sparirebbero i posti di lavoro.

“La profittabilità dipende da un'organizzazione del lavoro che rispetti le leggi della concorrenza. La concorrenza di altre imprese attenua la pressione che grava sui prezzi dei prodotti e dei servizi, il che induce a sua volta le imprese a ridurre i costi di produzione per assicurare un profitto ai loro finanziatori” (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 39).

Dal momento che il costo di produzione più elevato è quasi sempre il costo della manodopera, i capitalisti richiedono insistentemente ai lavoratori di aumentare la loro efficienza lavorativa; obiettivo che si raggiunge imponendo costantemente “*nuove forme di controllo manageriale*” (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 39) sui processi produttivi, le quali vengono a limitare ulteriormente la pretesa dei lavoratori su una quota del profitto.

Marx osserva che, nel momento in cui i capitalisti definiscono la manodopera un costo di produzione, il destino dei lavoratori sotto l'economia di mercato diventa ancora più infelice. Questo modo di ragionare parifica il lavoro a qualsiasi altro bene acquistato o venduto sul mercato, conferendo alle relazioni tra esseri umani una funzione puramente strumentale, basata sul valore economico del loro potenziale produttivo. Quando la mercificazione della manodopera si reputa ammissibile, il lavoro si può ricondurre a qualunque altra materia prima che venga sfruttata per il suo valore economico (Hatch, Cunliffe, 2013).

Concentrandosi sulla logica economica del lavoro, piuttosto che sul benessere della società, la mercificazione della manodopera porta all'alienazione e allo sfruttamento degli operai da parte dei capitalisti. “*L'alienazione si determina quando gli operai, che considerano il proprio lavoro una merce da vendere, si auto-sfruttano accettando condizioni d'impiego che favoriscono gli interessi del capitale*” (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 39-40). Se i lavoratori non pianificano una resistenza al comando manageriale, per esempio istituendo dei sindacati, lo sfruttamento e l'alienazione della manodopera sotto il capitalismo saranno inesorabili.

Marx affermava che le dinamiche dell'economia capitalista avrebbero potuto mantenere viva la società solo fino a quando quest'ultima non sarebbe

stata determinata a rovesciare la cultura capitalista, sviluppata dalle sue stesse basi economiche. Questa fu la previsione più controversa che Marx desunse dalla sua teoria, e molti interpretano il crollo del comunismo in Unione Sovietica come una prova che egli avesse torto. Tuttavia, l'attuale turbolenza sociale causata dalla Primavera araba, dagli Indignados e dal movimento Occupy Wall Street mostra come la teoria di Marx possa spiegare per quale motivo si stiano creando queste nuove sottoculture, che mettono in discussione la distribuzione della ricchezza prodotta sotto il capitalismo (Hatch, Cunliffe, 2013).

La visione marxista della manodopera e del capitalismo ha favorito la nascita di una teoria critica rispetto al management come professione. Rispetto alle idee del celebre filosofo e politologo tedesco, focalizzate sul conflitto sociale e sulle dinamiche del cambiamento in economie capitaliste fortemente influenzate dalla politica, Durkheim e Weber adottarono prospettive più equilibrate.

3.1.2 Èmile Durkheim

Publicato nel 1893, La “divisione del lavoro sociale” spiegava il mutamento strutturale originatosi con il passaggio dalla società agricola alla società industriale, con le conseguenze della crescente qualificazione della manodopera che si affiancava al processo di industrializzazione. La teoria di Durkheim riprende quella di Adam Smith, aggiungendo però *“la gerarchia e l'interdipendenza dei ruoli e dei compiti alla divisione del lavoro”* (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 40). Queste idee, che unitamente compongono quella che viene definita “struttura sociale”, hanno consentito ai fautori della prospettiva moderna di far propri gli elementi chiave nella teoria dell'organizzazione, tra cui spiccano i metodi quantitativi di ricerca, la rappresentazione e l'indagine statistica, a cui Durkheim dava impulso in altri suoi due libri, “Le regole del metodo sociologico” ed “Il suicidio”. Il sociologo e filosofo francese (1971) ha delineato la struttura sociale dell'organizzazione formale, esponendo parallelamente il concetto di organizzazione informale. Tale prospettiva sottolineava i bisogni sociali dei lavoratori in contrasto rispetto

all'organizzazione formale incamerata nella ripartizione del lavoro, nella scala gerarchica e nell'interdipendenza delle mansioni da svolgere. Le analisi sugli esiti dell'organizzazione informale hanno incoraggiato la comparsa della scienza del comportamento organizzativo così come della psicologia industriale e organizzativa, e hanno aperto la strada alla cultura organizzativa nella teoria dell'organizzazione. Analogamente, la distinzione durkheimiana tra organizzazione formale e organizzazione informale ha fatto sì che, nella teoria organizzativa, insorgesse un attrito tra aspetti economici (hard) e aspetti umanistici (soft) che concorre con “*la difficoltà di unificare teoria e pratica sotto un unico tetto disciplinare*” (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 41).

Oltre a quanto affermato in precedenza, Èmile Durkheim, nel suo scritto “*De la division du travail social*” (1893), utilizza differenti nozioni tra loro diversamente correlate: “*segmentazione, differenziazione, divisione del lavoro (normale e patologica), coesione sociale, solidarietà sociale e integrazione*” (Boccagni, Pollini, 2012, p. 19). Occorre, perciò, fare perlomeno qualche precisazione, in modo da verificare le definizioni di ciascuno e le correlazioni ipotizzate.

1. Un primo insieme di concetti tra loro connessi è composto da:
 - *segmentazione (società segmentata)*;
 - *solidarietà meccanica*.
2. Un secondo è formato da:
 - *divisione del lavoro (società organizzata)*;
 - *solidarietà organica*.
3. Alle loro spalle ne esistono tre di maggiore rilievo:
 - *differenziazione*;
 - *coesione*;
 - *integrazione sociale* (Boccagni, Pollini, 2012, p. 19).

In primo luogo, Durkheim discerne i concetti di segmentazione, differenziazione e divisione del lavoro, senza porli a medesimo livello ed evitando di farli convergere.

Il concetto di *segmentazione* rimanda a quel processo sociale che, avendo luogo nelle ‘società inferiori’ e ponendosi davanti a quelli di differenziazione e

di divisione del lavoro, implica la presenza di una pluralità di raggruppamenti sociali elementari (clan) fra loro identici e *“posti l’uno accanto all’altro linearmente come gli anelli di un lombrico”* (Durkheim, 1971, pp. 186-192). Ogni aggregato è parzialmente autosufficiente e, internamente ad esso, hanno luogo tutte le attività che garantiscono la sua sopravvivenza.

“Il processo di segmentazione dà luogo così alla *struttura segmentata della società*. Il processo di segmentazione e la struttura segmentata della società presuppongono comunque una forma di coesione sociale, che Durkheim denomina *solidarietà meccanica* o solidarietà mediante uniformità ed uguaglianza” (Boccagni, Pollini, 2012, p. 19).

All’interno dell’ambiente contraddistinto dalla solidarietà meccanica e dalla struttura segmentata della società si rafforzano i meccanismi di differenziazione e di divisione del lavoro. *“Durkheim ipotizza una nuova forma di differenziazione che, a differenza della divisione del lavoro, ma anche della segmentazione, non produce la solidarietà sociale, ma che conduce, invece, alla disintegrazione”* (Boccagni, Pollini, 2012, p. 19).

Al contrario, la divisione del lavoro rappresenta quel processo che genera inevitabilmente aggregazione sociale e, puntualmente, una sorta di solidarietà sociale differente da quella che si congiunge alla segmentazione: *“la solidarietà organica o solidarietà mediante differenza”* (Boccagni, Pollini, 2012, p. 20).

La legge della divisione del lavoro, che potrebbe essere anche definita in termini di forma di differenziazione che crea unione e partecipazione a livello della collettività, *“varia in rapporto diretto al volume ed alla densità, e se progredisce in modo continuo nel corso dello sviluppo sociale, ciò dipende dal fatto che le società diventano regolarmente più dense e generalmente più voluminose”* (Boccagni, Pollini, 2012, p. 20). Specialmente, i motivi della divisione del lavoro sono, secondo Durkheim, i seguenti, correlati fra loro (Boccagni, Pollini, 2012):

- accrescimento della dimensione della società (il numero complessivo degli individui di una società);
- aumento della densità materiale (riduzione della lontananza tra le persone);

- incremento della densità dinamica e morale
- l'avvicinamento tra loro degli individui.

“La legge della divisione del lavoro costituisce pertanto la risoluzione integrata della lotta per la vita, mitigando il conflitto che potrebbe aumentare a causa dell’incremento del volume della società e della sua densità materiale” (Boccagni, Pollini, 2012, p. 20).

Il sociologo francese ha constatato che la segmentazione differisce dalla differenziazione e che quello di differenziazione non è un concetto equivalente alla divisione del lavoro. Tuttavia, egli ritiene che non in tutti i casi, non nella sua interezza e non necessariamente la divisione del lavoro produca aggregazione e partecipazione sociale, prodotte unicamente dalla divisione del lavoro definita *normale*.

“Quella patologica, infatti, che egli distingue in divisione anomica del lavoro, divisione coercitiva del lavoro e divisione del lavoro con carenze o insufficiente contenuto dell’attività funzionale o del compito assegnato, produce disintegrazione sociale e assenza di solidarietà” (Boccagni, Pollini, 2012, p. 20).

Se la divisione del lavoro normale rappresenta quel tipo di differenziazione che genera un modello specifico di solidarietà sociale, quello organico, quali sono i suoi elementi distintivi? A tal riguardo, Durkheim mette in risalto i tratti principali di della differenziazione funzionale integrativa (Boccagni, Pollini, 2012):

- Essa evolve in un contesto già contraddistinto dalla coesione sociale e dalla solidarietà meccanica.
- Tale differenziazione consiste *“nella separazione di funzioni fino ad allora comuni”* (Durkheim, 1971, p. 275).
- Gli elementi sono interdipendenti, dal momento che sono diversi tra loro.
- La funzione primitiva si bipartisce in parti aventi la stessa importanza, in modo che *“invece di entrare o di restare in concorrenza, due imprese simili ritrovano l’equilibrio dividendosi il loro compito comune; invece di subordinarsi, si coordinano”* (Durkheim, 1971, p. 269).
- Perché una funzione possa scindersi in due frazioni del tutto complementari, è necessario che le due parti specializzate siano, nel

lasso di tempo in cui si protrae la dissociazione, continuamente in comunicazione (Durkheim, 1971).

- La differenziazione funzionale integrativa non coincide con rapporti di reciprocità: *“Infatti, anche se due organismi differenti si trovano ad avere proprietà che si corrispondono utilmente, non per questo c’è fra di essi una divisione di funzioni”* (Durkheim, 1971, p. 280-281).
- Al contrario dell’ente, nella società *“i compiti non sono mai stati distribuiti in modo altrettanto immutabile”* (Durkheim, 1971, p. 325), in modo che *“la funzione diventa sempre più indipendente dall’organo”* (Durkheim, 1971, p. 328).
- L’effetto più rimarchevole non risiede nella questione secondo cui la divisione del lavoro normale incrementa la produttività delle funzioni separate, bensì nel fatto che le porta ad essere solidali (Durkheim, 1971).
- *“La struttura sociale corrispondente è una struttura organizzata”* (Boccagni, Pollini, 2012, p. 21).

3.1.3 Max Weber

Max Weber, sociologo, politologo e filosofo tedesco, è considerato uno dei pionieri della sociologia moderna. Analogamente a Karl Marx ed Èmile Durkheim, anche Weber manifestava la volontà di comprendere come il processo di industrializzazione incidesse sulla società. La sua attenzione era focalizzata su di un nuovo modello strutturale di autorità, evidenziatosi parallelamente all’organizzazione industriale. Inventore del termine “burocrazia”, Weber ha incentrato la maggior parte dei propri studi sulle organizzazioni, con riferimento alle Pubbliche Amministrazioni. Non a caso, se si prendono in considerazione le teorie organizzative classiche del lavoro, la teoria burocratica weberiana è una delle più importanti, ed è stata oggetto di vari approfondimenti e numerose ricerche. L’espressione “burocrazia” (dal francese *bureau*, ufficio) denota, secondo il celebre sociologo tedesco, quella *forma di organizzazione pura* (Iodice, Nonino, 2012, p. 66).

“La burocrazia è essenzialmente una competenza definita da leggi, con uffici organizzati gerarchicamente, con funzionari dotati di una preparazione specifica che svolgono la loro attività a tempo pieno, con la previsione di forme di riservatezza sugli atti e del segreto d’ufficio” (Iodice, Nonino, 2012, p. 67).

Secondo Weber, lo studio delle organizzazioni deve considerare e spiegare in modo schematico l’agire, sensato, degli individui e dei gruppi.

Le organizzazioni vanno studiate a partire dall’agire sociale dei propri membri, prendendo in considerazione che le persone adottano almeno quattro modi di agire (Weber, 2009):

- agire razionale a fronte di uno scopo;
- agire razionale relativamente a quelli che sono i valori;
- agire sensibilmente;
- agire secondo la tradizione.

Soffermandosi, in un primo momento, sui suddetti modi d’agire, Weber (2009) studia l’organizzazione quale struttura composta da un trittico così costituito:

- lavoratori;
- capi;
- regole che disciplinano i comportamenti.

“Legittimazione, normatività, formalizzazione dell’autorità costituiscono, in questo senso, la naturale concretizzazione di un’organizzazione che vive e sopravvive in quanto burocratica” (Iodice, Nonino, 2012, p. 66).

Il metodo di ricerca weberiano può essere definito “comprensivo” – si prefigge di offrire una spiegazione dell’agire sociale, di rilevarne le origini, di descrivere in maniera chiara il senso, il significato riguardante le cause che lo provocano – ed “istituzionale” – volto ad analizzare le condizioni che alcune istituzioni sociali stabiliscono sia per quel che concerne l’agire umano, sia per quel che riguarda il significato che i soggetti attribuiscono al loro agire (Iodice, Nonino, 2012).

Weber fornisce il proprio contributo teorico prendendo in considerazione, in primo luogo, le tre forme di legittimazione del potere, tramite autorità e burocrazia (Iodice, Nonino, 2012):

- Una burocrazia amministrativa ed una burocrazia tecnica costituiscono la base dell'organizzazione; ambedue sono definite rispetto alla nozione di competenza. Nessun ente o burocrate ha il permesso di agire al di fuori della propria "*competenza legittimata dal potere della competenza*" (Iodice, Nonino, 2012, p. 67).
- L'apparato burocratico è organizzato nel quadro di un'organizzazione gerarchica accurata; in questa circostanza, si parla di "*legittimazione del potere gerarchico*" (Iodice, Nonino, 2012, p. 67).
- La burocrazia consiste in un insieme di apparati spersonalizzati e la privazione di quelle che sono le sue caratteristiche distintive conferma l'imparzialità dell'amministrazione: "*legittimazione del potere impersonale*" (Iodice, Nonino, 2012, p. 67).

In merito a tali forme di legittimazione, i soci dell'organizzazione devono attenersi a quelli che sono i doveri impersonali del proprio ufficio, i cui ruoli sono ampiamente specificati, operano all'interno di una specifica e ben delineata struttura gerarchica, la loro carriera lavorativa è basata sulla valutazione del capo e, infine, sono sottoposti ad un sistema disciplinare e di controllo trasparente.

"Il potere rappresenta, dunque, la possibilità che un comando trovi obbedienza in forza di un rapporto/relazione tra superiori e sottoposti, legittimato da un apparato amministrativo che trasmetta il comando stesso" (Iodice, Nonino, 2012, p. 67).

Secondo Weber, in un primo momento rispetto all'industrializzazione, le società si organizzavano poggiandosi sul potere tradizionale o sul potere carismatico; con la nascita delle industrie, si è rafforzato il potere razionale-legale.

- Il *potere tradizionale*, che ha come oggetto antiche discipline, la stirpe – basti pensare alle grandi famiglie di imprenditori o regali – si basa su "*una condizione ereditaria definita e mantenuta da aspetti come le linee di sangue o la titolarità giuridica dei beni*" (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 41).

- Le questioni relative alla successione preoccupano anche le società coordinate dal *potere carismatico*, nelle quali “*l’attrattiva personale di certi individui giustifica e legittima l’ascendente che esercitano sugli altri*” (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 41). Tale forma di potere viene conferita a persone con grandi qualità e genera un’obbedienza fondata su un modello di fede emotiva (Iodice, Nonino, 2012).
- Il *potere legale* viene legittimato dalla presenza di regole, che devono essere rispettate anche da chi detiene il potere e trova il proprio fondamento su di una struttura burocratica. Weber riteneva che il potere razionale-legale avrebbe rimpiazzato il favoreggiamento del potere tradizionale e la fedeltà nei confronti di un leader che contraddistingueva il potere carismatico, mediante una distinzione meritocratica influenzata da norme e leggi formulate razionalmente. In genere, “*le società basate sul potere razionale-legale garantirebbero il comportamento appropriato dei governanti vincolandoli alle stesse leggi e alle stesse regole che ne definiscono il diritto di comandare*” (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 41). Weber era però consapevole del fatto che questo tipo di potere non si sarebbe mai potuto affermare nella pratica. Ne sottolineava i pericoli ne “*La teoria dell’organizzazione sociale ed economica*”, libro in cui il sociologo tedesco supposeva che la burocrazia potesse allargare la funzionalità tecnica delle organizzazioni industriali alla società nella sua interezza per mezzo della razionalizzazione dell’ordinamento collettivo. La sua intuizione origina da una corrispondenza tra il criterio in cui la tecnologia ottimizza l’equilibrio economico imprenditoriale ed il modo in cui la burocrazia potrebbe potenziare l’attività delle organizzazioni, come gli organismi di governo. L’analogia weberiana ha portato i pensatori modernisti degli anni Cinquanta e Sessanta a persuadersi dell’opposto, ovvero che “*la razionalizzazione burocratica avrebbe prodotto l’efficienza tecnica*” (Hatch, Cunliffe, 2013, p.).

“Weber fu il primo a riconoscere che i risultati della razionalizzazione burocratica dipendono dai valori degli esseri umani. Da questo punto di vista, egli distingue tra razionalità formale e razionalità sostanziale razionalità formale comporta

l'uso di tecniche di calcolo, come quelle sviluppate dagli ingegneri per misurare l'efficienza tecnica, o dai manager per rilevare o eliminare i costi. La razionalità sostanziale designa i fini desiderati che guidano l'utilizzo delle tecniche di calcolo o tecniche "hard" della razionalità formale, quasi a voler dire che i fini del management vanno messi in discussione. Weber era convinto che servissero entrambe" (Hatch, Cunliffe, 2013, p.42).

Secondo Weber, impiegando la razionalità formale tralasciando quella sostanziale, si verrebbe a creare una gabbia di ferro capace di trasformare ciascun individuo in "una rotella all'interno di un ingranaggio in continuo movimento" (Weber, 1946, p. 228). I postmodernisti critici riprendono questo insegnamento nel tentativo di emancipare gli esseri umani dalle attività restrittive, stimolate quasi del tutto, secondo la loro opinione, dalla razionalità formale. Al tempo stesso, l'attenzione rivolta da Max Weber all'influsso esercitato dai valori culturali, dalle idee, dalle tradizioni, dall'eticità sul comportamento sociale favorisce la prospettiva simbolica della teoria organizzativa.

Vediamo ora quali sono gli elementi che compongono il prototipo burocratico ideale di Weber (Iodice, Nonino, 2012):

1. *Gerarchia degli uffici*, che specifica le norme che disciplinano le relazioni tra gli organi ed i rispettivi settori di autonomia e controllo. Consiste in un sistema severo di sottomissione delle autorità "con poteri di controllo e direzione dei superiori degli inferiori" (Iodice, Nonino, 2012, p. 68). Fondamentalmente, esso riguarda attività ispettive che mirano a verificare il rispetto diligente delle regole scritte nello sviluppo degli esercizi amministrativi.
2. *Competenze disciplinate*, che definiscono l'ufficializzazione dei lavori e la suddivisione delle mansioni da svolgere. Gli impiegati hanno in carico compiti chiari secondo regole prestabilite; compiti che sono in grado di svolgere e che devono portare a termine, conducendo ad una situazione di uniformità ed equilibrio. Tali regole comprendono:
 - "divisione dei compiti in base alla specializzazione funzionale;
 - supervisione gerarchica;
 - sistema di regole, regolamenti e procedure dettagliati e formalizzati" (Iodice, Nonino, 2012, p. 68).

“Nella burocrazia, Weber vede la forma d’organizzazione fondamentale d’organizzazione dello Stato e delle imprese private, che operano in base a tali norme universalistiche e con finalità razionalizzatrici” (Iodice, Nonino, 2012, p. 68).

3. *Preparazione specialistica* tramite corsi di studi prestabiliti, con l’obiettivo di far proprie il maggior numero di nozioni, in modo da realizzare i compiti assegnati.
4. *Attività a tempo pieno*, per la messa a punto di una professione stabile che si rivela l’azione prioritaria da condurre.
5. *Segreto d’ufficio*, ovvero *“conservazione e conseguente non divulgazione delle pratiche d’ufficio relative al funzionamento dell’apparato”* (Iodice, Nonino, 2012, p. 68).

Le suddette caratteristiche fanno sì che emergano una serie di conseguenze in merito alla posizione interna ed esterna dei burocrati (Iodice, Nonino, 2012):

1. *“L’ufficio è una professione”* (Iodice, Nonino, 2012, p. 68), e per questo motivo vengono richiesti:
 - un *corso di studi* programmato che comprende, per un lasso di tempo duraturo, l’attività di pianificazione del futuro lavorativo;
 - *prove di qualificazione* fissate nelle funzioni di condizioni preliminari per l’assunzione o, in determinate circostanze, per la promozione ad incarichi più importanti;
 - *dovere di fedeltà* all’ufficio: in altre parole, i dipendenti devono essere fedeli ai propri superiori, anche se questi cambiano. Questa lealtà, effettivamente, insorge nella dedizione rispetto ad un obiettivo impersonale tangibile ed in quella che è *“l’obbedienza ai ruoli superiori e non nei confronti delle persone in sé”* (Iodice, Nonino, 2012, p. 68).
2. Lo status di funzionario viene associato, in linea di massima, ad un *“prestigio di ceto”* (Iodice, Nonino, 2012, p. 68), di notevole importanza nei confronti dei sottomessi.
3. *“La carica ha durata vitalizia”* (Iodice, Nonino, 2012, p. 68), e tale argomentazione sfocia nella possibilità di sviluppo della carriera, ossia

nell'opportunità di progredire verticalmente e, quindi, di esercitare cariche più alte nella gerarchia amministrativa.

4. La carica viene remunerata da uno “*stipendio monetario fisso*” (Iodice, Nonino, 2012, p. 69), pagato dall'organizzazione per cui l'impiegato lavora.
5. Il funzionario non detiene i dispositivi del proprio lavoro, che gli sono conferiti unicamente dall'amministrazione.

L'accento posto da Max Weber sull'efficienza della burocrazia è intellegibile se si osserva che la sua indagine agisce costantemente a livello tipico ideale e presenta, come modello di comparazione, le amministrazioni tradizionali pre-burocratiche.

“Weber aveva comunque molto chiari i rischi e le conseguenze autoritaristiche e alienanti di questo modello di burocrazia ed era consapevole che si andavano costruendo «organizzazioni intese come macchine infernali» che, alla fine, avrebbero stritolato nei loro ingranaggi la componente umana” (Iodice, Nonino, 2012, p. 69).

3.2 L'ambiente organizzativo

“Negli anni Cinquanta, quando la teoria generale dei sistemi introdusse il concetto di «livelli di analisi», i teorici dell'organizzazione iniziarono a definire l'ambiente organizzativo come il sistema sovraordinato di cui fanno parte i sistemi organizzativi. Questa idea appariva rivoluzionaria ai teorici di management inclini fino ad allora a trattare le organizzazioni come se le loro attività interne fossero l'unica fonte di preoccupazione per il gruppo dirigente, a parte ovviamente le iniziative della concorrenza. Tutto sarebbe cambiato con l'avvento di concetti come «forze esterne», «campi organizzativi» e «popolazioni», che alla fine si sarebbero integrati tutti nello studio delle relazioni tra le organizzazioni e i loro ambienti” (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 73).

Fino a tempi molto recenti, la maggior parte della teorizzazione sui rapporti tra organizzazione ed ambiente era realizzata internamente alla prospettiva moderna. Successivamente, rispetto all'affermarsi della prospettiva simbolica, hanno iniziato a prendere quota teorie che interessavano l'ambiente istituzionalizzato ed attivato. Da qui in poi, le critiche avanzate dai postmodernisti alla teoria dell'organizzazione hanno aperto le porte ad altri fattori nell'indagine delle relazioni che sussistono tra organizzazione e ambiente. Un esempio su tutti riguarda le facoltà degli stakeholder, la sostenibilità e la responsabilità comune aziendale. *“In senso restrittivo, la parola «stakeholder» designa qualunque attore fondamentale per la sopravvivenza e per il successo di un'organizzazione”* (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 75).

L'ambiente, nella prospettiva moderna, rispecchia *“un'entità obiettiva che sta al di fuori dei confini dell'organizzazione”* (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 74).

- Se si considera la prospettiva ambientale, le organizzazioni costituiscono strumenti per la realizzazione di beni o l'erogazione di servizi ricercati dall'ambiente stesso.
- Per quanto riguarda l'organizzazione, invece, l'ambiente fornisce le materie prime e gli altri fattori produttivi di cui necessita *“per generare l'output e, poi, assorbirlo, fornendo perciò i mezzi per acquisire altri input, e così via”* (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 74).

Attribuire al concetto di 'ambiente' la definizione di quanto esiste all'esterno del confine organizzativo significa decidere cosa includere e cosa escludere; quindi, stabilire cosa collocare internamente e cosa esternamente può risultare problematico.

Un'ulteriore difficoltà, che emerge inesorabilmente nel presentare l'ambiente organizzativo, deriva dai differenti livelli di analisi sui quali si può scegliere di concentrarsi. I pensatori moderni dell'organizzazione spiegano e si soffermano sulle connessioni che intercorrono ai seguenti livelli (Hatch, Cunliffe, 2013):

1. degli stakeholder e dei network interorganizzativi che educano – *“nel loro insieme, le relazioni che si vengono a stabilire tra gli stakeholder di un'organizzazione formano il suo network interorganizzativo”* (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 76);
2. delle qualità richieste e dei processi che esistono all'interno dei settori ambientali;
3. dell'ambiente globale che risulta dalle influenze reciproche tra i sottosistemi organizzativo ed ambientale che lo formano.

L'ambiente si suddivide in diversi settori, per l'esattezza sette (Hatch, Cunliffe, 2013):

- Il *settore sociale*, accomunato al complesso di elementi delle classi, alla demografia, alla mobilità ed a ordinamenti sociali, come i principi educativi, le pratiche ecclesiali, il commercio e le attività lavorative.
- Il *settore culturale*, che poggia su prospettive quali *“la storia, la tradizione, le aspettative normative sul comportamento, sulle convinzioni e sui valori”* (Hatch, Cunliffe, 2013, p. 78).
- Il *settore legale*, delimitato da Costituzioni, norme giuridiche dei Paesi nei quali un'organizzazione conduce le proprie attività.
- Il *settore politico*, che è solitamente definito in conformità con la suddivisione del potere e la sua messa in pratica, nonché il tipo di sistema (es. democratico o autoritario) vigente nei Paesi in cui l'organismo opera.
- Il *settore economico*, che comprende i mercati del lavoro, monetari, di beni e servizi.
- Il *settore tecnologico*, che garantisce nozioni ed informazioni per mezzo *“di sviluppi scientifici e di applicazioni pratiche che le organizzazioni possono acquisire per produrre determinati output (beni e servizi)”*

(Hatch, Cunliffe, 2013, p. 80). L'ambiente detiene, in una certa misura, le conoscenze essenziali per generare gli output richiesti e le rende accessibili alle diverse organizzazioni, le quali poi predispongono processi di produzione di cui beneficiano altri settori ambientali.

- Il *settore fisico*, che annovera le risorse ambientali e quelle che sono le conseguenze dei fenomeni naturali. Esistono organizzazioni che mirano, per loro natura, apertamente e prontamente ad elementi peculiari del settore fisico.

3.3 Il concetto di bisogno

Il ‘bisogno’ rappresenta un concetto multidimensionale, essenziale per comprendere come poter accrescere la soddisfazione della vita degli individui. Se i bisogni delle persone sono soddisfatti, vi è un conseguente miglioramento del loro stile di vita e delle condizioni del luogo in cui vivono. I bisogni esistono da sempre; l’uomo sente continuamente la necessità di migliorare il proprio status, sia esso economico, civile, pubblico o personale, frazionando i bisogni stessi in diversi elementi, interpretati come (Di Stefano, 2020):

- l’assenza di qualcosa;
- obiettivi possibili o concreti da conseguire;
- presupposto per la sensibilizzazione di problemi.

La conoscenza dei bisogni prevede la messa in gioco sia di un soggetto interno, che è il “detentore” del bisogno, sia di un soggetto esterno, il quale mira a riconoscere il genere di bisogno per poi trovarne la soluzione (Di Stefano, 2020).

L’analisi dei bisogni individuali fa sì che si prendano in considerazione anche ulteriori aspetti caratteristici degli studi sociologici, inclusi la qualità della vita e lo studio del cosiddetto *benessere soggettivamente considerato*

3.3.1 Abraham Maslow

Abraham Harold Maslow è stato uno psicologo americano, principalmente conosciuto per aver incentrato la maggior parte dei propri studi sui bisogni degli esseri umani. Nel 1954 pubblicò “Motivazione e Personalità”, uno dei suoi scritti più celebri, in cui cerca di fornire ai lettori una spiegazione di quello che secondo lui è il concetto di bisogno. Per Maslow, la motivazione racchiude tutte quelle azioni necessarie per soddisfare i bisogni degli individui: una persona che non ha una forte motivazione non riuscirà mai a soddisfare i propri bisogni.

Secondo la *teoria della motivazione* di Maslow, il comportamento di ciascun individuo, anche sul posto di lavoro, mira alla “*soddisfazione di bisogni ordinati secondo una precisa gerarchia*” (Iodice, Nonino, 2012, p.72), che egli ha collocato internamente ad una piramide. Di conseguenza, la teoria

dello psicologo statunitense è conosciuta anche come *teoria della gerarchia dei bisogni*.

Il bisogno rappresenta quella sensazione determinata dall'assenza di un bene o di un presupposto considerevole per la vita degli esseri umani. Secondo Abraham Maslow, *“i bisogni sono i principali fattori motivazionali”* (Iodice, Nonino, 2012, p.72).

Nella piramide di Maslow si contraddistinguono cinque categorie di bisogni che le persone solitamente esternano e che, secondo il grado di importanza che ricoprono nella loro vita, sono situati dal basso verso l'alto.

1. Alla base si trovano i bisogni fisiologici o elementari, associati alla naturale sopravvivenza ed alla dimensione fisica degli individui (respirare, nutrirsi, abbeverarsi).
2. Subito al di sopra vi sono i bisogni di sicurezza, sia fisica che emotiva, che riguardano la sopravvivenza nel lungo periodo, come quelli riguardanti l'occupazione o le condizioni nelle quali si lavora.
3. Ad un gradino superiore Maslow inserisce i bisogni di appartenenza o socialità, ossia di *“identificazione con il gruppo o con l'azienda”* (Iodice, Nonino, 2012, p.72); questi bisogni sono relativi alla presenza di un ambiente sociale piacevole, con riferimento quindi ai rapporti interpersonali incentrati sull'affetto, sul divertimento, cioè *“la dimensione emotiva elementare dell'individuo”* (Iodice, Nonino, 2012, p.72).
4. Al penultimo blocco sono collocati i bisogni di stima, sia personale (autostima) sia ricevuta, che chiaramente assumono importanza nel caso in cui i bisogni ai gradini superiori siano stati soddisfatti dal soggetto.
5. Sulla vetta della piramide si trovano i bisogni di autorealizzazione, che riguardano l'ambizione ad una posizione sociale elevata *“che arricchisca psicologicamente l'uomo”* (Iodice, Nonino, 2012, p.73); tali necessità vengono soddisfatte solo nel momento in cui si possono esprimere al meglio le proprie qualità, mettendole in pratica.

Per prima cosa, l'individuo aspira a soddisfare i bisogni primari situati nella parte bassa della piramide. Via via che li soddisfa, cresce in lui la motivazione volta a raggiungere il livello superiore.

“Il raggiungimento della soddisfazione è il raggiungimento dell'obiettivo, ed è ciò che motiva l'uomo, per cui la motivazione è il primo stimolo di ogni azione che identifica la motivazione in uno stato di tensione, dovuto alla consapevolezza di un bisogno, che impone la ricerca dei mezzi per soddisfarlo” (Iodice, Nonino, 2012, p.73).

3.3.2 Manfred Max-Neef

Nell'anno 1976, l'*International Labour Office* rese pubblico uno studio fondato sulla scoperta di cinque bisogni fondamentali, che prendono il nome di *basic human needs* “(cibo, educazione, vestiario, abitazione e trasporti pubblici)” (Di Stefano, 2020, p. 151). Si iniziò, per la prima volta, a concepire uno *sviluppo delle persone* in sostituzione ad uno sviluppo puramente economico.

Manfred Max-Neef, economista cileno, ha introdotto un modello di sviluppo incentrato sui cosiddetti “*bisogni umani fondamentali*” (Max-Neef, 1991), anche per cercare di andare oltre la teoria proposta anteriormente da Abraham Maslow. I bisogni umani costituiscono le fondamenta su cui poggia lo *sviluppo a scala umana*. Quindi, questi pilastri sono importanti per la realizzazione delle condizioni necessarie affinché gli esseri umani siano gli attori primari del loro futuro. I bisogni umani devono essere analizzati come un sistema, in quanto interconnessi e interattivi, constatando che non sussiste alcun sistema gerarchico all'interno del sistema stesso.

“Max-Neef suddivide i bisogni in esistenziali (essere, avere, fare e interagire con gli altri) e assiologici (di sussistenza, protezione, affetto, comprensione, partecipazione, creatività, tempo libero, identità e libertà), affermando che i bisogni umani fondamentali sono pochi, finiti e classificabili e che sono gli stessi in ogni cultura” (Di Stefano, 2020, p. 152).

Rispetto a Maslow, non esiste una relazione biunivoca (*one-to-one*) tra i bisogni e ciò che li soddisfa (*satisfiers*), poiché questi ultimi possono fornire il proprio apporto nel soddisfare più bisogni, a seguito del mutare del tempo, dello spazio e delle contingenze. “*I bisogni possono essere soddisfatti su differenti*

livelli e con differenti intensità, in relazione a sé stessi, a un gruppo sociale o all'ambiente” (Di Stefano, 2020, p. 152).

Secondo Max Neef, i *satisfiers* possono comprendere tutto, inclusi i sistemi politici, le condizioni individuali, le competenze, le consuetudini eccetera. In aggiunta, *“se per Maslow il bisogno è da intendere come la mancanza di qualcosa, per Max-Neef è un potenziale basilare per produrre risposte a necessità esistenti” (Di Stefano, 2020, p. 152).* I *satisfiers*, al contrario dei bisogni, cambiano in virtù del momento storico, variando in materia di culture e circostanze. La connessione tra questi elementi è tanto dinamica quanto continua.

“La teoria di Max-Neef è un’evoluzione e uno stravolgimento della piramide di Maslow, però con delle critiche da apportare: sicuramente i modi di soddisfare i propri bisogni mutano in base all’epoca in cui si sta vivendo, ma è vero che i bisogni fondamentali degli uomini sono e saranno sempre quelli? I bisogni umani non sono solo connessi all’evoluzione della specie, ma anche al periodo storico o all’ambiente socio-culturale in cui si sta vivendo. Inoltre, è poco considerato l’aspetto soggettivo. Esso, infatti, può sicuramente influenzare sia il modo di intendere e vivere un bisogno sia la maniera di soddisfare il bisogno stesso” (Di Stefano, 2020, p. 152).

Un’ulteriore componente rilevante di tale teoria è il rapporto tra i bisogni fondamentali e lo sviluppo, che non viene valutato sotto il profilo economico. Non a caso, l’economista cileno sostiene che, tramite la soddisfazione dei bisogni umani, si giunga al cosiddetto *sviluppo a scala umana*. Ciò può rappresentare il presupposto per il conseguimento dello sviluppo locale. Nel caso in cui i bisogni delle persone fossero soddisfatti, gli individui stessi si mostrerebbero più inclini a sostenere lo sviluppo locale, perché, come afferma Max-Neef *“sono gli uomini a essere protagonisti della storia, del futuro, grazie anche alla duplice caratteristica del bisogno, in quanto definito come deprivazione e come potenziale” (Di Stefano, 2020, p. 153).*

3.3.3 Johan Galtung

In un primo momento rispetto a Max-Neef, Johan Galtung riteneva che la teoria sui bisogni umani fosse alla base delle ricerche inerenti allo sviluppo. Quest’ultimo non va considerato in termini di una mera analisi dei processi sociali, bensì come lo sviluppo degli esseri umani: *“lo sviluppo è lo sviluppo degli esseri umani, perché gli esseri umani sono la misura di tutte le cose”*

(Galtung, 1978, p. 2). Di conseguenza, *“lo sviluppo, quindi, sarebbe visto come un processo che soddisfa progressivamente i bisogni umani fondamentali”* (Galtung, 1978, p. 4). Qualora i bisogni individuali non fossero soddisfatti, non si conseguirebbe tale sviluppo. Più nel dettaglio, occorre fare una distinzione tra il concetto di bisogno ed altri concetti, come quelli di esigenza e volontà; *“i bisogni umani sono radicati negli individui”* (Di Stefano, 2020, p. 153). È noto come gli esseri umani vogliano o aspirino sempre a qualcosa che non è prettamente indispensabile, che non rappresenta un’esigenza, intendendo ciò, allo stesso modo, come un bisogno.

Rispetto agli autori su cui è stata posta in precedenza la lente d’ingrandimento, Galtung valorizza la soggettività, l’essere umano in qualità di individuo unico. Ciononostante, il sociologo norvegese rimarca anche l’esistenza di bisogni “universali”, *“non perché sono uguali per tutti, ma perché ritiene fondamentale parlare di quattro classi tipiche di bisogni: i bisogni di sicurezza, di identità e di libertà”* (Di Stefano, 2020, p. 153). Se, da un lato, i bisogni sono universali, dall’altro non lo sono i *satisfiers*, in quanto sono svariati i metodi per appagarli.

Per quel che riguarda l’emergere dei bisogni, non esiste una scala gerarchica prefissata come in Maslow, dal momento che non sussistono motivazioni razionali tra la presenza di un bisogno o di un altro, o sulla ragione secondo cui una persona consideri più importante soddisfare prima un bisogno al contrario di altri. Non è escluso, però, che siano presenti bisogni prioritari rispetto ad altri, poiché l’individuo assegna solo ad alcuni di essi un’importanza maggiore (Di Stefano, 2020).

Galtung si serve dell’espressione *basic human needs*, in quanto il soggetto del bisogno è l’individuo, *“human”*. La parola *“basic”*, invece, *“serve a qualificare ulteriormente la nozione di bisogno come condizione necessaria, come qualcosa che deve essere soddisfatto almeno in una certa misura, affinché il “soggetto-bisogno” funzioni come essere umano”* (Galtung, 1978, p. 7).

“Qualora però i bisogni non fossero soddisfatti, ci si troverebbe dinnanzi a una situazione di *disintegrazione*, che indica il mancato funzionamento di qualcosa. Nonostante i bisogni siano individuali, la disintegrazione può avvenire anche a livello

sociale. Differentemente dagli altri autori, poi, Galtung sottolinea l'importanza della soggettività. Il suo *basic needs approach* serve per determinare priorità, focalizzandosi su ciò che è essenziale e basilico, ponendo l'accento sulla figura dell'individuo, il quale sta alla base della storia presente e futura, poiché, grazie ad esso, sarà molto più semplice il raggiungimento dello sviluppo" (Di Stefano, 2020, p. 154).

3.3.4 Ian Gough e Len Doyal

Nel loro libro "A Theory of Human Need" (1984), anche Len Doyal e Ian Gough tentano di catalogare i bisogni umani, ritenendoli universali. Non a caso, una delle prime enunciazioni di questa teoria è l'universalità e l'oggettività dei bisogni umani, intesi come obiettivi da raggiungere (*goals*).

Secondo la loro opinione, il concetto di bisogno può essere classificato in (Doyal, Gough, 1984):

- *needs*, in riferimento ad una tipologia peculiare di obiettivi che si ritiene si possano attribuire a tutti gli individui;
- *wants*, ossia obiettivi scaturiti dalle preferenze di una persona o da quello che è il suo ambiente sociale e culturale.

Gli autori pongono quindi sotto attenta analisi sia i bisogni individuali che quelli sociali, affermando che, affinché entrambi siano pienamente soddisfatti, devono essere interdipendenti. Al contrario di Maslow, i bisogni umani non vengono classificati secondo una gerarchia, ma sono sistematici "in modo dinamico" o "intrecciati come una ragnatela" (Doyal, Gough, 1984, p. 11).

"La teoria di Doyal e Gough è molto complessa: i bisogni non seguono una scala gerarchica e, benché essi siano universali, possono essere soddisfatti in svariate modalità, in relazione ovviamente alla cultura in cui si vive. L'intento degli individui è quello di soddisfare i bisogni, poiché altrimenti ci si troverebbe dinanzi a ciò che viene definito come un grave danno" (Di Stefano, 2020, p. 154).

Inoltre, ciascun essere umano, vivendo in collettività, non può essere valutato unicamente in base alla propria unicità (vedi Galtung) ma in relazione agli altri, analizzando i gruppi sociali ed i loro bisogni (*societal needs*). Nonostante venga stimolata la rilevanza della teoria di Galtung, attraverso la relatività, in contrapposizione con l'oggettività e l'universalità dei bisogni su cui incentrano la maggior parte delle proprie ricerche Doyal e Gough, ciò che si considera di notevole importanza non è solo la visione soggettiva del singolo, ma anche delle necessità di un gruppo di persone, della società, come invece

affermano Gough e Doyal. Ed è proprio grazie alla loro teoria che si ha “*un avanzamento e passaggio dall’idea di potenzialità a quella di obiettivo vero e proprio, necessario per migliorare le condizioni individuali, sociali e del territorio*” (Di Stefano, 2020, p. 155).

L’individuo ricopre così il ruolo di soggetto attivo del proprio sviluppo, oltre a quello di oggetto di analisi primario. La centralità degli esseri umani diviene il punto chiave delle ricerche in materia di sviluppo, in quanto, per esaminare nel miglior modo possibile le *capabilities* degli individui, occorre soffermarsi sulle opportunità di cui essi beneficiano e sui gruppi sociali a cui appartengono, approfondendo anche le diverse località prese in considerazione (Di Stefano, 2020).

“Lo sviluppo è dettato dall’interazione tra l’uomo, i suoi bisogni e l’ambiente esterno, le istituzioni, le relazioni sociali, per generare così benessere. Una scarsa attenzione a ciò rischia di comportare gravi danni, disintegrazioni e disagi sociali, come già affermato dagli autori presi in esame in precedenza. L’obiettivo è di proporre un punto di partenza per lo studio dello sviluppo umano in relazione ai suoi bisogni, che comporti conseguentemente un miglioramento non solo delle condizioni delle persone, ma anche dei luoghi in cui vivono” (Di Stefano, 2020, p. 155).

3.4 Il controllo organizzativo

Il controllo organizzativo è quel processo mediante il quale un'Organizzazione si assicura che le sue sottounità lavorino in modo coordinato e cooperativo in modo da assicurarsi le risorse necessarie e la loro collocazione ottimale. Per mezzo del processo di controllo, il management disciplina il comportamento e le prestazioni dei singoli manager e delle diverse sottounità, facendo diventare determinate azioni appetibili e probabili e scoraggiando allo stesso tempo le azioni non desiderabili” (Lebas, Weigenstein, 1988).

Possiamo quindi affermare che il controllo organizzativo influenza ed indirizza l'operato delle risorse, legato alle necessità competitive ed alle esigenze dell'Organizzazione. Questa modalità di controllo rappresenta un elemento degli altri sistemi di vigilanza e, in senso più ampio, degli altri sistemi lavorativi, ma anche una categoria a sé stante di strumenti di controllo di alcuni fenomeni gestionali (Fontana, 1993).

Una visione differente valuta il controllo organizzativo come sistema, composto da più sistemi, atti ad orientare i comportamenti organizzativi verso il raggiungimento dei target.

Il sistema di controllo centrale è formato da quei procedimenti che condizionano i comportamenti sia dei singoli che del gruppo, mentre i fattori del contesto organizzativo del controllo sono quei meccanismi che influenzano in modo diretto, legati a tecnologia, struttura e cultura aziendale (Fontana 1993).

L'estensione dei sistemi di controllo, incluso quello organizzativo, rispetto al processo da dirigere è un elemento assai importante. Un meccanismo di gestione convenientemente esteso regola (Fontana, 1993, p. 317):

- le *variabili di risultato (o di output)*, relative agli obiettivi o agli standard di prestazione;
- le *variabili di processo o intervenienti (modalità operative)*, in relazione alle modalità regolative uniformate

- le *variabili di ingresso o causali (di input)*, che si riferiscono alle necessità emerse dalle connessioni funzionali con le altre categorie di variabili.

L'attenzione sul processo nella sua interezza, o sulle tre categorie di variabili, cambia a seconda della loro misurabilità nel lasso di tempo definito e delle loro relazioni reciproche.

Facendo particolare riferimento al comportamento organizzativo ed includendo nello studio la prospettiva temporale, il controllo diretto agli input diviene controllo *ex ante*, basato sul *feed-forward*, che agisce in base all'aspettativa, ovvero mediante la comunicazione anticipata delle attese (Fontana, 1993).

La forma di controllo basata sugli input è incentrata sulla comunicazione e condivisione di obiettivi traenti, difficili da raggiungere ma possibili, e sui relativi incentivi (positivi o negativi) e sul controllo dei prerequisiti di competenze e di motivazione.

“Il controllo enfatizzato sulle variabili di risultato opera ex post, secondo la prospettiva del rinforzo, in base al meccanismo di feed-back” (Fontana, 1993, p. 317). Le principali fasi della forma di controllo *ex post*, incentrata sugli output, sono l'acquisizione, l'analisi e la divulgazione dei risultati, il riconoscimento dei meriti e l'attribuzione degli incentivi, pur riflettendosi in termini di aspettativa nel quadro temporale successivo.

L'attenzione sulle variabili di processo o intervenienti, ossia sulle modalità operative e sulle variabili organizzative di contesto, fa sì che si verifichi un controllo concomitante, incentrato su aspettativa e rinforzo.

Si possono ritenere forme di controllo basate sulle variabili (Fontana, 1993):

- le procedure organizzative ed operative;
- il controllo operativo;
- la supervisione.

Il controllo dell'input e quello dell'output stabiliscono pertanto un continuum ed i movimenti lungo di esso hanno luogo in relazione alla linearità

del modello causale, della dimensione imprenditoriale, del livello di differenziazione e del grado organizzativo (Lebas, Weigenstein, 1988).

Il controllo basato sull'input è maggiormente riscontrabile nelle piccole organizzazioni, ai livelli bassi, in cui i compiti sono più correlati. Il controllo basato sull'output, invece, è applicabile in particolare alla grande dimensione ed ai livelli organizzativi più alti. Possiamo intendere entrambi i sistemi di controllo come fasi complementari impiegate nello stesso processo.

Le prospettive sulle quali si fonda l'approccio al controllo delle diverse classi di variabili si rifanno alle categorie, individuate da William Ouchi (1980) di mercato, burocrazia e clan.

1. Il metodo iniziale si basa sull'internalizzazione della prospettiva di mercato fondata sui prezzi di trasferimento; questo riguarda in primis il controllo dell'output, con l'inserimento di norme necessarie per regolare i prezzi ed i criteri di ricompensa.
2. Il secondo metodo è incentrato sull'attenzione formalizzata sulle variabili di input, output e processo. Con ciò, si ipotizza la misurabilità delle variabili e la conoscenza del modello causale. Il limite di questo approccio è la prospettiva burocratica, che può renderlo rigido e non adattabile alle continue variazioni delle condizioni.
3. L'approccio culturale, infine, include l'assimilazione degli obiettivi comuni e delle aspettative condivise. Esso è valido quando il tempo di feed-back è breve e le variabili non possono essere misurate nel tempo di riferimento.

Quando il primo livello di feed-back pone al centro il soggetto che svolge il lavoro, il sistema di controllo ha effetti positivi sul comportamento individuale. Gli anelli superiori di retroazione dovrebbero controllare le corrispondenze tra i vari centri di lavoro e l'attuazione dei processi di lavorazione. Il fatto che il soggetto attivo sia al centro del sistema di controllo è motivante, poiché favorisce il raggiungimento degli obiettivi, agevolando l'interiorizzazione dei risultati dell'Organizzazione, l'apprendimento ed il consolidamento dei comportamenti corretti.

“L’efficacia del meccanismo di feed-back nel controllo organizzativo dipende dalla sua estensione rispetto ai processi da governare, dalla sua articolazione gerarchica rispetto alla complessità organizzativa, dalla sua tempestività, dalla sua comprensibilità, dalla rilevanza rispetto al compito, dalla credibilità delle relative fonti informative e dalla convergenza delle informazioni rispetto ai risultati attesi” (Fontana, 1993, p. 326).

I soggetti del controllo organizzativo si identificano nei responsabili delle unità organizzative, in qualità sia di supervisori che di protagonisti di governo degli altri sistemi di controllo, e dei meccanismi atti ad incidere sui comportamenti organizzativi.

Il controllo organizzativo non può essere gestito da strumenti e metodologie interne ad una specifica unità organizzativa, poiché nell’ambito della struttura appare diffuso e dispersivo. Possiamo comunque identificare alcuni focus, ovvero ruoli gerarchici e unità specialistiche atte a gestire sottosistemi, come ad esempio le unità della Direzione del personale e organizzazione, e altri sistemi di controllo (Fontana, 1993).

4 L'Effetto Hawthorne oggi

4.1 Il team building

Il *team building* è un processo che segue le strade di cui è inventore il leader, con l'obiettivo di convertire le persone, sotto il suo controllo, in un gruppo di successo. Egli concretizza la propria *vision* di un'azienda che si colloca tra le più importanti del suo settore, che si rinnova continuamente e che è capace di mantenersi ai livelli più elevati di competitività (Macciocca Massimo, Massimo, 2011).

Gli individui che vengono inseriti in un *team* vincente sono spinti ad incrementare ancora di più la propria vitalità: la loro esaltazione è originata grazie al coordinatore del gruppo. Egli ha fatto sì che in queste persone avvenisse “*un'evoluzione di spirito e di comportamenti, trasformando persone poco legate le une alle altre in compagni di avventura pieni di energie e determinati a vincere*” (Macciocca Massimo, Massimo, 2011, p. 175).

Il leader conosce le modalità secondo cui vengono predisposte *attività strategiche* per convertire il gruppo in squadra di successo. Egli, infatti, mira ad infondere nelle persone “*un ideale di benessere personale*” (Macciocca Massimo, Massimo, 2011, p. 175), che deriva dalla consapevolezza di poter vincere partite, anche complicate, facendo affidamento su sé stessi e sugli altri. Essi sono in grado di (Macciocca Massimo, Massimo, 2011):

- gestire i rischi provenienti dall'incarico assegnato;
- potenziare l'empatia con i colleghi;
- usufruire in toto della propria professionalità;
- aggiornare il proprio metodo di lavoro;
- esercitare al meglio le proprie abilità così come la propria creatività.

“Per il leader di un gruppo, tenere unite persone diverse con un buon clima di relazioni significa creare emozioni positive, che si vanno ad aggiungere a quelle che la stessa appartenenza al gruppo di per sé può generare. Sono sensazioni diverse: piacevoli o spiacevoli, di gioia o di malumore, di amicizia o di irritazione e così via. Queste emozioni influenzano sensibilmente la possibilità del gruppo di raggiungere i suoi obiettivi, essendo in diretta relazione con i compiti che il gruppo di è imposto di attuare e con le persone che ne fanno parte” (Macciocca Massimo, Massimo, 2011, p. 176).

Pertanto, il *teambuilder* deve essere ampiamente in grado di favorire la cooperazione tra le persone, per far sì che quest'ultime sappiano utilizzare in modo sinergico le emozioni positive, rinvenendo in sé la forza per fronteggiare e superare le avversità. *“Forza che deve essere necessariamente presente ogni volta che è inevitabile dover gestire il cambiamento senza commettere errori”* (Macciocca Massimo, Massimo, 2011, p. 176). Ed è proprio questo l'impegno che ogni giorno si assumono tutti coloro che lavorano in azienda. Si tratta di una sfida che occorre affrontare con la capacità che detengono i leader di guardare la realtà sempre da una prospettiva differente.

Già due secoli fa, il filosofo tedesco George Wilhelm Friederich Hegel (1770-1831), in un mondo che stava vivendo un momento di assoluto cambiamento, anche a causa di fatti come la Rivoluzione Francese, allertava a non farsi cogliere impreparati rispetto alle sfide sempre diverse favorite dal processo di mutamento. Egli rimarcava il bisogno di accettare che le cose cambino, sostenendo privo di senso anche solo il tentativo di frenare l'evoluzione della realtà, dal momento che tutto ciò che esiste ha una sua logica, è sensato e viene rimpiazzato (Macciocca Massimo, Massimo, 2011).

Occorre prepararsi ad affrontare una realtà sottoposta ad incessante cambiamento, così come è fondamentale avere una specie di vision permanente, la quale viene oggi richiesta ai leader. Hegel affermava come fosse insensato porre resistenza al mutamento ma, dall'altra parte, riteneva ragionevole la costruzione di una realtà rinnovata, che nasce dall'evoluzione di quella precedente. È quindi il pensiero a modificare le cose (Hegel, 2008).

Si potrebbe affermare che è compito del leader e dei suoi uomini dar vita ad un team esemplare, dato che fanno fronte ad un mercato in continua progressione. Nel momento in cui i risultati ottenuti non sono più soddisfacenti, la visione logica e strategica sia del leader che del gruppo promuovono il cambiamento delle cose (Macciocca Massimo, Massimo, 2011).

Il mutamento assume quindi le proprietà di un obiettivo in perenne rinnovamenti, che il leader condivide con la propria squadra, della quale egli si avvale delle competenze razionali. È essenziale, pertanto, che il team detenga

un elevato livello d'inclusione e che gli individui appoggino una vision che porti ad una gestione del cambiamento.

“Il *team* è, quindi, una *squadra di specialisti*. È comune l'utilizzo di espressioni del tipo: *occorre fare un lavoro di squadra!* Oppure: *occorre che il team sia in grado di trovare una soluzione a questo problema...!* Le parole *team* e *squadra* rappresentano, infatti, un gruppo in una situazione dinamica, con persone impegnate in un compito che coinvolge tutti, anche emotivamente” (Macciocca Massimo, Massimo, 2011, p. 177).

Quando un gruppo si mette in mostra con la propria rispettabilità e fierezza nel prender parte alla competizione, possibilmente vincendo, diventa a tutti gli effetti un *team*. Il livello competitivo, tanto nell'ambito sportivo quanto nei rapporti economici, aumenta sempre di più, e bisogna poter fare affidamento su quelle che sono le proprie risorse psichiche, nella maggior parte dei casi fisiche ed organizzative, soprattutto quando ci si trova di fronte ad un evento molto impegnativo. L'eccellenza può essere delineata come un rimedio alla crisi, di fondamentale importanza per un *team* nel pieno della competizione.

Il processo che porta un gruppo a diventare *team* è complesso. Sia la cultura popolare che alcuni celebri studiosi hanno sottolineato come “*ci siano enormi vantaggi che derivano dalle buone relazioni fra coloro che condividono uno spazio di vita. Si determina una forza sconosciuta ai singoli presi individualmente*” (Macciocca Massimo, Massimo, 2011, p. 178).

Come visto nel primo capitolo, già durante gli esperimenti presso la Western Electric Company di Chicago si era registrato un aumento della produttività delle lavoratrici oggetto d'esame, dovuto al miglioramento delle relazioni interindividuali. Gli effetti positivi derivanti da un ambiente sereno, tranquillo ed equilibrato sono molteplici, non solo nel mondo del lavoro, bensì in tutti gli ambiti. È normale che, se si fa riferimento ad un'azienda, oltre ai lavoratori, anche il capo dirige al meglio delle proprie potenzialità in un ambiente positivo.

Tra gli esempi più cristallini del lavoro fondato su di un forte senso di squadra, di *team*, spicca quello dei *gruppi di progetto*, aventi una concessione formale ed una durata stabilita, così come sono formali le funzioni dei membri del gruppo ed il loro metodo di lavoro.

“Un gruppo di progetto è un gruppo di lavoro che si dedica alla realizzazione di un particolare progetto, come si verifica, ad esempio, nelle imprese che operano su commessa” (Macciocca Massimo, Massimo, 2011). A differenza degli altri gruppi di lavoro, il gruppo di progetto punta, per prima cosa, ad identificare quelle che sono le competenze e le modalità per portare a termine il progetto nel miglior modo possibile, avvalendosi delle risorse assegnate dal team di specialisti a cui è assegnato l’obiettivo.

Quindi, dentro al gruppo di progetto agisce solitamente un comitato strategico (*steering committee*), che (Macciocca Massimo, Massimo, 2011):

- monitora l’esecuzione del progetto;
- organizza le attività dei membri del team;
- si confronta con i responsabili aziendali, la cui attenzione è principalmente rivolta ai risultati

“Il gruppo di progetto deve il suo successo alla forte integrazione mentale, oltre che operativa, che viene a crearsi fra specialisti appartenenti a più settori dell’impresa” (Macciocca Massimo, Massimo, 2011, p. 188). Di fatto, il team di esperti deve saper lavorare velocemente e con elasticità, ed il loro coinvolgimento viene reso possibile dalla posizione assunta dal capoprogetto, conosciuto, nel linguaggio aziendale, come project manager.

Egli, però, può non essere l’unico responsabile di tali professionisti, poiché, nel momento in cui vengono associati solo per un periodo di tempo determinato nell’incarico conferitoli, *“essi hanno anche altri supervisori, da quali dipendono per il lavoro di ogni giorno, che si affianca all’impegno nel progetto”* (Macciocca Massimo, Massimo, 2011, p. 188).

Chi fa parte del team deve essere in grado di dialogare con i colleghi in frequenti circostanze di forte stress, con l’obiettivo di conseguire i risultati auspicati nel modo più rapido ed efficace. Quando il team è formato da colleghi del medesimo ambiente lavorativo, l’attività viene semplificata dalla conoscenza dei pregi e dei difetti dei compagni di lavoro. Nei *team interfunzionali*, all’interno dei quali i membri del gruppo non sono abituati a collaborare, può risultare più arduo individuare la stessa direzione che porta al

raggiungimento degli obiettivi, *“ma il risultato può essere più ricco, proprio per la diversità dei punti di vista”* (Macciocca Massimo, Massimo, 2011).

4.2 La leadership

La caratteristica principale che accomuna le organizzazioni di successo, diversificandole da quelle che non lo sono, risiede in una leadership dinamica ed efficace; non è un caso se la percentuale maggiore di insuccessi viene attribuita ad una leadership inefficace.

Dato che ciascun individuo può esprimere i giudizi sulla base della propria esperienza, il dato che desta maggiore preoccupazione è, in tutti i settori della società moderna, il numero molto basso di persone intenzionate a ricoprire ruoli importanti di leadership e che siano in grado di far funzionare il tutto efficientemente (Bonfiglioli, 2004).

Diventa quindi fondamentale comprendere, soprattutto nell'azienda moderna, cosa significhi assumere il ruolo di capo, di leader. In merito a ciò, occorre far riferimento a quella che Kenneth Blanchard e Paul Hersey (1984) hanno definito leadership situazionale.

4.2.1 La leadership situazionale

La teoria della leadership situazionale enunciata da Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard indica che (Ramakanth, 1988):

- non esiste un unico miglior stile di leadership normativo;
- il comportamento del leader si può definire efficace quando dipende dalla situazione;
- due importanti variabili comportamentali del leader sono il comportamento nei compiti e quello nelle relazioni.

Constatando che l'influenza positiva dei capi dipende dal modo in cui il loro stile di leadership è correlato al contesto in cui operano, si può individuare una dimensione aggiuntiva di efficacia, secondo la quale, nella teoria della leadership situazionale, l'accento viene posto sul comportamento di un leader in relazione ai seguaci. Sebbene non esplicitamente dichiarato, l'unica variabile situazionale presa in considerazione è il grado di maturità del compito dei subordinati, rispetto all'incarico specifico preso in esame.

Le principali variabili dello stile di leadership sono (Ramakanth, 1988):

- il leader;

- il compito da svolgere;
- i subordinati;
- gli associati;
- i superiori;
- il rapporto con l'ambiente.

L'ambiente è costituito da diversi elementi, tra cui la politica (economica, sociale e culturale), la domanda di lavoro, il tempo, le funzioni dei membri, il rapporto leader-subordinati, ecc. Di conseguenza, non sussiste una forma esclusiva di leadership efficace in tutte le circostanze, così come nessun leader può adottare sempre la medesima tecnica di controllo.

Avendo identificato il comportamento orientato al compito ed il comportamento di relazione quali due dei fattori più importanti in un contesto di leadership, il fatto che l'attenzione sia stata limitata soltanto al livello di maturità dei collaboratori rispetto al compito è inaspettato. Tale approccio sarebbe giustificato nel caso in cui (Ramakanth, 1988):

1. la maturità dei manager rispetto al compito e nelle relazioni e la maturità dei colleghi nelle relazioni non avessero alcuna influenza sulla situazione;
2. se i manager avessero la necessaria maturità rispetto al compito e nelle relazioni ed i collaboratori avessero un'adeguata maturità relazionale

Tuttavia, in molti casi, le due circostanze non hanno luogo.

“L'aspetto più significativo della teoria della leadership situazionale elaborata da Hersey e Blanchard negli anni '70 è di aver superato i dogmatismi delle precedenti teorie sulla leadership, affermando che non esiste un modo giusto di essere leader. Non è possibile quindi definire un solo stile di leadership che sia coerente alle diverse possibili situazioni ma, al contrario, lo stile deve essere scelto in funzione delle diverse situazioni e delle diverse caratteristiche dei destinatari che il capo si trova di fatto a gestire” (Floris, 2008, p. 58).

È possibile fare due considerazioni (Bonfiglioli, 2004):

1. Dal momento che, nelle società industriali recenti, i lavoratori hanno accresciuto la propria maturità complessiva, occorre che i leader prediligano una direzione di tipo partecipativo che coinvolga i colleghi.

2. Persistono comunque circostanze (di crisi o bisogno) in cui è necessario prendere decisioni forti e rapide: in questo caso, lo stile direttivo adottato è quello autoritario.

Se si considera la società industriale attuale, lo stile partecipativo è, nel complesso, quello più adatto, ma la capacità di adottare sporadicamente, se necessario, lo stile autoritario, distingue un buon leader da uno mediocre.

Secondo Likert (1971), con lo stile partecipativo:

- i dipendenti divengono colleghi;
- i compiti sono assegnati, non centralizzati;
- a ciascun livello, tutti possono partecipare alla presa delle decisioni;
- le persone vengono spronate a creare, ad offrire sostegno, così come a dare suggerimenti;
- le comunicazioni sono ampie, aperte ed originali;
- i conflitti non vengono eliminati, bensì affrontati sul nascere e discussi faccia a faccia con gli individui interessati.

La teoria della leadership situazionale fornisce quindi una risposta esaustiva e contemporanea a quelli che sono i problemi della leadership, i cui punti significativi sono:

- si può diventare leader, ma non lo si nasce;
- gli individui possono quindi essere istruiti a diventare leader validi;
- unitamente al leader, le situazioni ed i collaboratori influenzano la leadership;
- si contano almeno quattro tipologie di leadership che collegano i due estremi, autoritario e partecipativo;
- per praticare una leadership funzionale, è essenziale conoscere approfonditamente i colleghi e la loro maturità psicologica e lavorativa.

E proprio da quest'ultimo punto emerge la necessità di una valutazione sistematica dei propri colleghi da parte dei leader, in modo da poterne conoscere appieno le competenze professionali, le capacità e la disponibilità alla partecipazione.

4.2.2 L'importanza di una leadership efficace

Un leader deve in primis avere o acquisire le competenze professionali indispensabili per ricoprire il proprio ruolo. Tali conoscenze si differenziano a seconda del livello del personale, ovvero sono di carattere generale per i livelli più alti, più specifiche per i livelli più bassi, puramente tecniche per i capi reparto (Bonfiglioli, 2004).

In secondo luogo consideriamo lo stile di direzione. Un leader attuale deve essere partecipativo, teso quindi a ricercare il coinvolgimento delle persone come avviene nella nostra società industriale. Tale stile si fonda sulla delega, ovvero il leader di oggi deve saper delegare per quanto riguarda l'impiego ed il potenziamento delle risorse a lui assegnate.

Lo stile di leadership incide su tutta l'azienda e, ovviamente, sulla PMI (piccola e media impresa); per questo, si può parlare di "aziende autoritarie" o "partecipative" (Bonfiglioli, 2004).

Il terzo punto riguarda la mentalità della qualità e l'adozione di metodi operativi moderni, quali tecniche di problem-solving, metodi, statistiche, tecniche di gestione di gruppi e riunioni, da parte di un capo moderno.

Infine, un leader deve saper "trascinare" i suoi collaboratori ed avere quindi un pensiero ed una personalità positivi.

"L'atteggiamento è il modo in cui si comunica il proprio stato d'animo agli altri. Quando siete ottimisti e sicuri di conseguire il successo, trasmettete un atteggiamento positivo e la gente in genere risponde favorevolmente. Se siete pessimisti e vi aspettate il peggio, tendere a comportarvi in modo negativo; e la gente tende ad evitarvi. L'atteggiamento è una disposizione mentale" (Chapman, 1995).

Un atteggiamento positivo unitamente ad alte aspettative favoriscono il successo; allo stesso modo, attenzione ed entusiasmo permettono di esprimere al meglio il proprio potenziale ed a valorizzare la propria personalità.

Lo "spirito di squadra" creato dal leader si basa sull'atteggiamento positivo dei lavoratori. Una buona armonia nell'ambiente di lavoro aumenta la produttività e la qualità del lavoro, e dipende dall'atteggiamento positivo dei collaboratori: gli atteggiamenti, sia positivi che negativi, hanno rapida diffusione nelle organizzazioni. Osservando il comportamento dei lavoratori si

può facilmente dedurre se l'ambiente di lavoro è operativo ed efficiente, se urge la tolleranza e lo spirito di una sana competizione (Bonfiglioli, 2004).

Tutto ciò dipende dallo stile di direzione partecipativo e dall'atteggiamento positivo del leader.

Certamente, un leader contribuisce in modo significativo all'attività della società con la preparazione e l'esperienza, ma ancora di più con la positività (che traspare dal suo comportamento). Naturalmente i leader devono anche essere efficienti: in altre parole, devono avere in sé queste funzioni essenziali: programmare, organizzare, agire, controllare, ovvero (Bonfiglioli, 2004):

- organizzare le attività;
- gestire le risorse;
- far sì che il lavoro sia svolto nel modo giusto.

Non è facile trovare persone che svolgano o vogliano svolgere ruoli di controllo, mentre saper far eseguire ed esercitare la funzione di controllo è fondamentale per un buon capo e deve essere sistematica. È quindi dimostrato quanto rigorosamente i grandi leader, che devono avere una ferrea volontà per raggiungere i suoi obiettivi, pretendano che venga eseguito ciò che decidono.

Per rendere efficienti gli altri è necessario rendere efficienti sé stessi e, per questo, fondamentale è la concentrazione: il capo efficiente realizza la cosa più importante per prima e fa una sola cosa per volta, ottimizzando l'uso del tempo. Dare un ordine di importanza alle nostre attività, focalizzare tempo ed energie nell'iniziare e portare a termine un solo compito alla volta, e dare priorità all'azione più importante significa applicare i *principi lean* (Bonfiglioli, 2004, p. 47):

1. *definire il valore ("value");*
2. *identificare il flusso di valore ("value stream");*
3. *fare scorrere il flusso ("flow");*
4. *fare in modo che il flusso sia 'tirato' ("pull");*
5. *ricercare la perfezione ("perfection").*

Peter Ferdinand Drucker (1999), economista austriaco che ha ottenuto la cittadinanza americano, ha sottolineato come il capo efficiente renda produttiva

la forza. Per lavorare in modo efficace è necessario saper far leva sui punti di forza dei collaboratori, dei superiori ed anche di sé stessi.

In sintesi, i leader ai vari livelli devono avere queste caratteristiche (Bonfiglioli, 2004):

1. avere le conoscenze professionali adeguate al ruolo;
2. prediligere una forma di direzione partecipativa, acquisendo quindi capacità di delega;
3. saper utilizzare “metodi operativi moderni”, cioè “*i metodi statistici, le tecniche di problem-solving, di conduzione dei gruppi, di conduzioni delle riunioni, ecc.*” (Bonfiglioli, 2004, p. 101), ed avere una “mentalità della qualità”;
4. pensare positivo, in modo da poter agire in qualità di “trascinatori”;
5. essere efficienti in qualsiasi situazione.

Queste peculiarità possono essere acquisite con la formazione e la volontà di crescere personalmente.

Renato Tagiuri, che è stato professore emerito di Scienze Sociali in Amministrazione Aziendale, tenne un seminario ai dirigenti di alcune PMI, traendo alcune conclusioni e fornendo consigli sulla figura del leader, per far sì che un capo riesca a mettere i propri collaboratori nella condizione di rendere al meglio, ovvero (Bonfiglioli, 2004):

1. favorire la comprensione di quelli che sono gli obiettivi del compito;
2. rendere comprensibile la natura del compito;
3. ascoltare attentamente le opinioni di tutti e condividere le eventuali esperienze utili;
4. assicurarsi che la persona cui è assegnato l’incarico abbia le risorse necessarie per svolgerlo: “*abilità, competenze, persone, impianti, fondi, autorità, potere, ecc.*” (Bonfiglioli, 2004, p. 101);
5. rendere chiari i criteri sui quali si basano le valutazioni delle prestazioni.

Il fine del leader è il cambiamento a tutto campo, ovvero rendere l’azienda veloce e flessibile, allineata con l’evoluzione dell’ambiente; tutti, ciascuno in

base alle proprie competenze, devono cooperare al miglioramento ed al cambiamento dello status quo (Sansavini, 2006).

La divisione tra pensatori ed esecutori, propria della struttura verticale, non favorisce la velocità di cambiamento e l'allineamento con i tempi e con il mercato. Si rende necessaria, pertanto, una delega del potere, in grado di attivare in primis la mobilitazione di tutto il personale e, quindi, la motivazione del passaggio da esecutore ad imprenditore.

L'incremento del numero di osservatori rappresenta un grande vantaggio di questa delega. Gli osservatori sono impegnati su problemi di varia gravità, che necessitano di azioni di rinnovamento, e devono essere molto esperti, poiché si trovano spesso in *front line* (Sansavini, 2006, p. 13) rispetto alle difficoltà ed a quelle che possono essere le soluzioni. Talvolta, tanto le loro iniziative quanto le loro decisioni vengono attuate direttamente, e, in questi casi, il loro impegno personale è massimo.

La delega del potere viene decisa dal vertice aziendale, nel momento in cui l'azienda necessita di rinnovamento in quanto obsoleta, e ciò richiede un capovolgimento della piramide.

Il top management propone una nuova visione societaria, nella quale la risorsa umana, di qualsiasi grado, viene incaricata di nuove mansioni e responsabilità, attuando il cosiddetto *empowerment* (Sansavini, 2006, p. 13), che significa 'dare potere'.

Gli strumenti basilari di questo processo sono:

- il consolidamento del flusso informativo dall'alto verso il basso;
- la semplificazione dei movimenti orizzontali all'interno dei reparti, in modo tale che non ci siano divisioni tra i collaboratori, e formazione di team interfunzionali;
- l'incoraggiamento di un senso di urgenza, che induce i lavoratori ad agire, a far seguire con rapidità i fatti alle parole ed a decidere prontamente;
- il riconoscimento delle "piccole" vittorie e dell'impegno, con la consapevolezza di poter commettere degli errori.

Il processo di *empowerment* è, però, di difficile attuazione e, talvolta, si rinuncia ad esso.

L'applicazione della strategia di cambiamento è strettamente legata allo stile di management del supervisore, sul quale incentriamo l'attenzione.

Anche nei casi in cui i vertici della società non diano impulso al cambiamento, il manager illuminato può incentivare i processi di rinnovamento con la leadership all'interno del proprio reparto o divisione.

“Non sono i programmi aziendali che producono i cambiamenti, ma i leader” (Sansavini, 2006, p. 14).

Quando i leader non tendono alla costante evoluzione, i problemi non vengono risolti, e mediocrità ed inefficienza si radicano nell'azienda. Per questo motivo, la letteratura manageriale moderna definisce il manager, o meglio il leader, un *change conductor* (Sansavini, 2006, p. 14), un agente di cambiamento pronto ad affrontare, con un atteggiamento innovativo, continue sfide, siano esse nuovi mercati, nuovi metodi di lavoro: in poche parole, tutto ciò che sia teso al miglioramento.

Sfidare il cambiamento significa non rassegnarsi a problemi e mediocrità, bensì mettere costantemente in discussione sé stessi e la routine.

L'autore Sansavini (2006), talvolta, provoca i presenti in aula, affermando che un capo conservatore è obsoleto; essere promotori del cambiamento e non comparse porta l'uomo a dare il meglio di sé. Un leader innovatore può essere l'autore dell'idea innovativa, ma deve anche saper cogliere e rendere concrete le idee, gratificando i collaboratori.

È lecito obiettare che il cambiamento può avere anche esiti negativi, ma l'esperienza dimostra che l'immobilismo aziendale causa assai più frequentemente insuccessi. Il vero fallimento del cambiamento sta nella difficoltà o nella mancata realizzazione; inoltre, il dinamismo, componente fondamentale nel processo di cambiamento, stimola l'azienda anche quando non si ottiene il miglioramento sperato (Sansavini, 2006).

L'innovazione rappresenta sempre un'incognita, ed il cambiamento può creare quel timore generato da tutto ciò che non ha esito certo. Il compito del leader è anche quello di accettare gli errori suoi ed altrui, considerandoli nuove

esperienze. Un grande leader è un *change conductor* (Sansavini, 2006, p. 17), ovvero un soggetto fortemente proiettato verso il mutamento, ma anche capace di stimolare ed agevolare questo processo nei suoi collaboratori.

4.3 Il management

“Management significa agire, compiere, portare a termine. La conoscenza, di per sé, ha senso solo se utilizzata per produrre risultati. Il management non è la conoscenza fine a sé stessa, nemmeno alla sua produzione o divulgazione, ma è la *trasformazione del sapere in risultati*, dando origine a due elementi: la *conoscenza* – che va oltre il sapere – di ciò che costituisce un corretto management e il relativo *agire*” (Malik, 2011, p. 27).

Si ricorre convenzionalmente al concetto di management quando ci si riferisce ai livelli più alti dell'organizzazione, per soffermarsi sulle funzioni decisionali e di gestione che solitamente deve svolgere. Occorre sottolineare come non esista un livello gerarchico effettivo al di sopra del quale venga riconosciuto un manager (Gambel, 1998).

Il management può essere suddiviso in (Gambel, 1998, p. 77):

1. *top management: alta direzione (presidente, amministratore delegato, direttore generale, ecc.);*
2. *middle management: dirigenti e quadri intermedi;*
3. *low management.*

La forza di volontà ed il raggiungimento degli obiettivi strategici costituiscono gli elementi essenziali del *top management*, mentre le finalità tattiche ed esecutive caratterizzano il *middle* e *low management*. Tuttavia, anche al livello più basso devono sussistere la responsabilità e lo svolgimento di mansioni assegnate. I capi reparto o i capi ufficio ricoprono anch'essi ruoli di coordinamento, godendo di una certa autonomia direttiva; essi, però, praticano “lavori a carattere ripetitivo (produzione, lavoro d'ufficio, ecc.) che non sono propri della figura del manager” (Gambel, 1998, p. 78).

I molteplici cambiamenti dell'ambiente esterno e dell'azienda richiedono al manager, nello svolgimento del proprio lavoro, un grado di attenzione e concentrazione sempre più elevato. “*Definire obiettivi, risolvere conflitti, organizzare le persone, prendere decisioni e svolgere in generale la funzione del dirigere, richiedono un impegno costante, che assorbe una parte notevole del tempo e delle risorse psicofisiche dell'individuo*” (Gambel, 1998, p. 98). Di conseguenza, insorgono un insieme di condizioni che portano a stress e tensioni lavorative, fattori che possono pregiudicare non soltanto la vita in azienda, bensì anche la stabilità di quella privata.

Il fatto stesso che il lavoro si protragga oltre certi limiti e che costituisca quasi del tutto il centro dei pensieri del manager, può rappresentare da solo motivo di forte tensione. Tuttavia, nonostante tale situazione sia frequente a molti dirigenti, non ha su tutti lo stesso effetto; in determinate circostanze, il superlavoro costituisce una fonte di stress, in altri è invece uno stimolo, un incentivo (Gambel, 1998).

Il *Time Management* si occupa, in modo specifico, di elaborare tecniche in grado di “*ottimizzare il tempo a disposizione e quindi aumentare l’efficienza del manager*” (Gambel, 1998, p. 102). Occorre rimarcare come non esista realmente un modello ottimale di suddivisione dell’orario di lavoro tra le diverse attività, in grado di garantire il livello più alto possibile di efficienza. Ogni individuo, in base a quelle che sono le proprie caratteristiche individuali ed i compiti che è tenuto a svolgere, deve inevitabilmente gestire in modo differente il proprio tempo a disposizione. Ad ogni modo, esistono alcune regole essenziali, che bisogna osservare per poter conseguire:

- la puntualità nella realizzazione delle varie attività;
- la pianificazione degli impegni futuri.

Nei gruppi in cui vige un forte individualismo sono frequenti situazioni conflittuali ed una bassa produttività, mentre, al contrario, i gruppi uniti e compatti sono molto produttivi. D’altronde, il disinteresse deprime notevolmente la voglia di fare. “*L’anarchia è nemica della produttività!*” (Tassan, 2015, p. 49).

Il manager deve avere sempre ben chiaro come la qualità delle relazioni con i suoi colleghi dipenda da tutti.; ma egli è due volte più responsabile, sia perché è il ricevente del più ampio numero di informazioni da parte dei suoi collaboratori – se si dovesse riprodurre graficamente tale condizione di dovrebbe porre “*il manager al centro di una ‘stella’ che rappresenta i vettori della comunicazione*” (Tassan, 2015, p. 50) – sia perché egli detiene la responsabilità dell’incarico manageriale.

Il manager, quindi, ricopre diversi ruoli (Tassan, 2015).

Egli prende decisioni riguardo:

- chi fa cosa;

- tempi di attuazione e di concessione;
- in che modo deve svolgersi il lavoro;
- incarichi;
- insegnamento;
- formazione;
- *“training on the job”* (Tassan, 2015, p. 50).

Il manager stabilisce le modalità e favorisce la messa a punto di:

- *“manualistica operativa”* (Tassan, 2015, p. 50);
- assetto del lavoro/servizio;
- condizioni di realizzazione di progetti, prospetti ed attività;
- tempistiche e modalità di realizzazione del SAL (Stato Avanzamento Lavori).

Egli controlla, fa eseguire ed accerta:

- *“i GANTT di progetto e gli eventuali scostamenti”* (Tassan, 2015, p. 50);
- l’organizzazione ed il controllo del SAL;
- l’avvenuto svolgimento delle mansioni assegnate ed il valore delle attività realizzate dai colleghi;
- le attività di accertamento di qualità e di concordanza.

Il manager segue diligentemente e semplifica:

- l’instaurarsi di legami affettivi con il team e tra i suoi membri;
- il potenziamento dello spirito collaborativo;
- la compattezza tra gli individui facenti parte del gruppo;
- il controllo ed il calo di ansia e stress.

Di conseguenza, il manager deve (Tassan, 2015):

- avere importanti qualità empatiche e relazionali interattive con i propri colleghi e d’incentivo al miglioramento delle relazioni all’interno del team;
- detenere capacità di fissare regole aziendali efficaci e di farle rispettare;
- essere capace di fornire direttive ai suoi dipendenti autorevolmente;
- avere le qualità di incaricare i propri colleghi, esaminando e valutando il loro operato.

Egli deve principalmente acquisire la capacità di favorire lo sviluppo professionale, ma anche psicologico e culturale, dei propri collaboratori. Capita spesso che nelle aziende, quando tutto procede bene, ci si limiti al semplice potenziamento delle qualità esecutive e lavorative del personale, disinteressandosi di altri aspetti di origine emotiva, culturale o riguardanti la socialità e lo stare insieme. Oggi, nelle imprese di servizi ad alto e medio valore aggiunto, la maggior parte delle attività produttive si sono trasformate da routinarie a progettuali. Inoltre, è innegabile che le attività progettuali richiedano partecipazione, capacità di dialogare e lavorare in gruppo (Tassan, 2015).

Nell'attuazione di un progetto e, in linea di massima, nel corso di attività di gruppo – *“buoni esempi sono una sessione di problem solving, una riunione di lavoro o un'attività di brain storming”* (Tassan, 2015, p. 51) – è del tutto fondamentale la presenza di un nuovo elemento che Tassan (2015) chiama “il fattore X”. Il fattore X rappresenta il valore aggiunto che il lavoro di squadra deve generare oltre a quelli che sono i singoli contributi. L'attività di gruppo, in virtù delle collaborazioni originate, dal confronto di idee derivanti saltuariamente da esperienze professionali distinte, non è la mera somma della formazione intellettuale, propria dei singoli individui, ma deve inevitabilmente generare un *quid*, un elemento che comprovi il lavoro di team, con le ineluttabili e costose perdite di tempo.

Nel momento in cui più persone di raggruppano, sono infatti certe alcune piccole dispersioni di tempo, che però, seppur minime, se sommate per “N” soggetti sono piuttosto costose per l'azienda. *“Una riunione di cinque manager, posticipata di un quarto d'ora per il ritardo di un partecipante, disperde un'ora di tempo”* (Tassan, 2015, p. 51).

Vediamo ora come si calcola il costo per l'azienda:

“Produzione intellettuale della risorsa X +
Produzione intellettuale della risorsa Y +
Produzione intellettuale della risorsa Z +
Produzione intellettuale della risorsa N =
X + Y + Z + N + fattore X = Risultati

Dove il fattore X è il valore aggiunto prodotto dal confronto e dall'interazione dei membri del gruppo (Tassan, 2015, p. 54).

Charles Darwin affermava che “Difficilmente vi è una facoltà più importante dell’attenzione per il progresso intellettuale dell’uomo” (Darwin, 2006, p. 73). Il manager esemplare è, e deve essere, assolutamente consapevole di come l’ambiente emotivo dell’azienda costituisca uno degli elementi più importanti che incidono sulla produttività. È altresì necessario ricordare una regola aurea, specialmente dal momento che, attualmente, l’organizzazione del lavoro è sempre più orientata verso le attività di progetto, fondate sul lavoro di gruppo, che dà origine ad interazioni e moltiplicatori dell’inventiva: *“il lavoro di gruppo ha due motivi d’essere: uno produttivo, l’altro emotivo”* (Tassan, 2015, p. 54).

Di conseguenza, il manager deve prestare incessante attenzione all’ambiente del proprio team di lavoro. Per conseguire l’eccellenza in questo ambito, egli deve mirare costantemente a tre obiettivi:

1. il primo è quello di controllare e ridurre al minimo potenziali emozioni negative che, inevitabilmente, il manager può provare in caso di circostanze eccezionali o delicate;
2. il secondo obiettivo è quello di essere in grado di saper gestire le emozioni dei propri colleghi e di saper reprimere eventuali scontri, che possono insorgere internamente al gruppo di lavoro;
3. il terzo concerne con il miglioramento delle qualità relazionali con i propri collaboratori.

Partendo dal primo punto, “che inerisce al ‘lavoro su sé stessi’ che il manager deve compiere come percorso di auto-miglioramento” (Tassan, 2015, p. 54), occorre sottolineare come esso sia propedeutico, anzi, “conditio sine qua non” (Tassan, 2015, p. 55), per portare a termine gli altri traguardi di carattere professionale.

Prima di tutto, il manager di successo deve saper attenuare le emozioni – soprattutto conflittuali – di notevole intensità. Per giungere a tale risultato, egli deve svolgere una rilevazione obiettiva dei propri sentimenti, accertando gli stati emotivi negativi eccessivamente forti. Ostilità, ira, condizioni, come si dice comunemente, che “fanno alzare la voce” (Tassan, 2015, p. 55), devono essere accertate ed esaminate nella loro dimensione ed opportunità. In poche

parole, il manager, sporadicamente, può anche fare la classica scenata – che metterebbe in risalto il suo lato umano – tenendo però presente che non deve eccedere, considerando il tipo di rapporto personale, le occasioni, il carattere e la sensibilità di chi subisce la ramanzina.

Le altre competenze del manager sono strettamente connesse alla capacità di incentivare i propri dipendenti, operazione per nulla semplice. Un sistema appropriato per stimolare i propri collaboratori è la delega, la quale garantisce ai manager due risultati positivi (Tassan, 2015):

- Egli viene alleggerito degli incarichi puramente operativi, potendo così contare su più tempo a disposizione per l'elaborazione di procedure e per orientare i suoi sforzi verso il rinnovamento e la creatività.
- Il manager assicura ai propri colleghi la possibilità di migliorarsi lavorativamente, di imparare ad assumersi le proprie responsabilità e, talora, di intraprendere un cammino di “scalata” gerarchica e di gestione del personale.

Naturalmente occorre conferire la delega con raziocinio ed alle persone giuste, senza mostrarsi parziali.

Analogamente, è essenziale adottare metodi appaganti imparziali e, soprattutto, avvertiti dal team di lavoro come tali. Questa missione è molto complicata, in quanto sono poche le persone che sono in grado di appurare i propri limiti e le proprie capacità in modo obiettivo. Quindi, diventa indispensabile investire abilità, fantasia e buon senso nella predisposizione “*di un sistema premiante*” (Tassan, 2015, p. 55).

Un ulteriore elemento fondamentale nel settore del sistema premiante è rappresentato dai metodi valutativi, i quali devono essere ben accolti dai collaboratori.

Lo stress a cui è solitamente sottoposto un giovane uomo d'azienda può portare a situazioni in cui determinati stati emotivi – al momento della segnalazione di errori oppure in caso di rimproveri in seguito a sbagli piuttosto gravi – si rivelino esagerati e non graditi al team (Tassan, 2015).

Nel momento in cui il manager fa un richiamo, è opportuno che egli non esprima mai giudizi sulla persona e su quelle che sono le sue caratteristiche

negative. È molto meglio che si limiti a far presente l'errore, senza giudicare il potenziale e gli elementi distintivi di chi l'ha commesso.

Dal momento che lo scopo del dirigente deve essere quello di perfezionare le performance dei colleghi, occorre mettere in luce l'errore ed individuare, magari insieme, le ipotetiche soluzioni, senza fare valutazioni negative sulle loro competenze professionali.

Inoltre, può capitare che il manager debba fronteggiare situazioni antipatiche che mettono a dura prova la sua tolleranza, con la possibilità che egli possa perdere le staffe. Essendo però il manager costantemente sotto osservazione, è bene che eviti di lasciarsi andare in sfoghi eccessivi che possono essere visti in modo negativo dai suoi dipendenti, diminuendo il loro livello di stima nei suoi confronti (Tassan, 2015).

Egli detiene obblighi nei riguardi di chi lavora e, per di più, sono molto alte le aspettative nei suoi confronti rispetto al mantenimento di comportamenti consoni ed impeccabili.

Il manager, inoltre, deve saper affrontare le emozioni negative e le dimostrazioni conflittuali che possono insorgere tra i membri del gruppo di lavoro, i quali potrebbero compromettere lo spirito d'equipe del team. È scritto che, durante le diverse fasi lavorative, emerga avversione tra individui aventi personalità e capacità distinte: *“è importante saperle gestire ed è altrettanto importante riconoscerle”* (Tassan, 2015, p. 56).

I principali quesiti che il manager deve porsi per primi ed ai quali deve rispondere onestamente ed obiettivamente sono le seguenti (Tassan, 2015):

- I collaboratori sono quanto meno abbastanza soddisfatti e sufficientemente sereni?
- Sono motivati nello svolgere le proprie mansioni?
- Il loro senso di responsabilità è appagante?
- Credono nell'occasione di potersi migliorare professionalmente?
- Sono fortemente legati al gruppo (azienda, colleghi e superiori) di cui fanno parte?

Nel caso di risposte negative ed insoddisfacenti, il manager deve provvedere subito all'individuazione di provvedimenti consoni in termini di

aumento della crescita professionale, della motivazione, d'incentivo al miglioramento personale e di altri interventi volti a cambiare in positivo l'ambiente emotivo.

4.4 Leader e manager: quali sono le differenze?

“*Managers do things right, leaders do the right thing*” è un concetto messo in evidenza da Peter Drucker (2007), considerate da molti il padre fondatore del management moderno, prima, e da Warren G. Bennis (2009), studioso ed autore americano, in un secondo momento. Questa citazione racchiude l'essenza della differenza che intercorre tra la figura del leader e quella del manager, consentendo di soffermarsi su quelle che sono le “*caratteristiche di gestione, amministrazione, tipiche del manager e su quelle di influenza e di guida, tipiche del leader*” (Goi, 2009, p. 20). Il manager fa le cose nel modo giusto (*managers do things right*), ovvero punta sull'efficienza, coordinando il proprio team e pianificando il lavoro da svolgere; il leader (*leaders do the right thing*) ricerca l'efficacia, in modo da conseguire gli obiettivi essenziali, condizionando, guidando e gestendo le risorse umane su cui esercita il proprio potere (Goi, 2009).

Ad ogni modo, la differenza tra manager e leader “*non può essere sempre dicotomica*” (Goi, 2009, p. 20); non a caso, nell'aspettativa di conseguire i traguardi prefissati di efficienza ed efficacia, “*leader e manager costituiscono un continuum circolare*” (Goi, 2009, p. 20). Quando si interpretano le funzioni svolte dai responsabili, non è escluso che ci si possa trovare di fronte a situazioni nella quali la priorità è dirigere, oppure è determinante dover fronteggiare le circostanze nel momento in cui stimolare, appoggiare e guidare le risorse umane rappresentano le azioni prioritarie. Inoltre, emergono frangenti in cui è più opportuno essere orientati al compito ed altri nei quali deve essere posto in rilievo il risultato.

Il manager, quindi, deve (Goi, 2009):

- *Saper essere*, che significa avere la capacità conoscitiva e risolutiva per comprendere integralmente quanto l'organizzazione sia complessa, l'ambiente e le circostanze in cui si muove, in modo da prendere decisioni che conducano ad azioni efficaci.
- *Saper fare*, quindi poter contare su capacità tecnico-operative che favoriscano l'utilizzo del “sapere”.

- *Gestire le risorse umane*, in altre parole essere in grado di controllare e pianificare il personale, analizzare le performance, le qualità, i miglioramenti dei propri dipendenti ed il loro percorso di crescita. Un buon manager deve quindi essere bravo a sapersi relazionare positivamente con il proprio team di lavoro.

Queste tre competenze sono indispensabili per chi vuole dirigere un'azienda, inserirsi tra le molteplici attività aziendali e guidare i collaboratori con la propria autorità, aspirando a creare una combinazione perfetta tra efficienza ed efficacia. Le medesime capacità sono molto importanti per chi confida nella dimensione etica di chi svolge il ruolo di manager.

“L'etica non è una caratteristica politica o religiosa, un'entità gnoseologica appartenente ad un mondo esterno, una costituzione mitica, oppure soltanto un'occorrenza facoltativa sulla quale meditare, dopo aver risolto problemi ritenuti più importanti e urgenti” (Goi, 2009, p. 21).

È fondamentale mettere in relazione professionalità e virtù morali, in modo tale che ciascuno abbia fede nell'importanza dei valori che conferiscono dignità all'uomo ed al suo agire. Tale fede deve ispirare l'etica di ogni professione, senza degenerare però in timori moralistici lontani dalla realtà, ma esplicitarsi in un'attuazione costantemente rinnovata nell'impegno a lavorare in modo tale che il bene soggettivo coincida con quello oggettivo.

Il termine “manager” deriva dal verbo francese *manager* (gestire od organizzare la vita di un'altra persona), che deriva a sua volta dal latino *manu agere*, condurre per mano. Oggi si potrebbe rendere “*colui che conduce gli altri*” (Goi, 2009, p. 21), servendosi di disposizioni che devono essere da loro osservate.

Il significato di “management”, quindi, è saper gestire, essere responsabile di risorse; “leadership”, invece, significa orientare, influenzare, essere punto di riferimento. Il manager organizza, progetta, assegna incarichi, delega e controlla; il leader guida, sa motivare, rappresenta un esempio ed un punto di riferimento (Goi, 2009).

Il leader non deve essere una guida spirituale, ma deve rendere i suoi collaboratori consapevoli di far parte di una comunità che ha un destino collettivo, per incentivare la collaborazione, per favorire lo sviluppo e tutte

quelle attività che portano al raggiungimento di obiettivi comuni. L'organizzazione viene così a rappresentare un'entità sociale, formata da un gruppo di persone associate “ → per il conseguimento di uno scopo unitario → legittimato dal sistema sociale esterno → che stabiliscono, per tale scopo, tra loro rapporti formalizzati → aventi continuità nel tempo → con la possibilità di sostituire i propri membri, continuando a vivere” (Goi, 2009, p. 22).

Nelle mansioni del manager rientra anche la gestione degli aspetti intellettuali delle risorse, definite “umane”, poiché hanno una loro emotività; nel far questo, il manager non può prescindere dalla propria sensibilità. Un manager maturerà la stima dei suoi collaboratori soltanto se in grado di determinare con chiarezza gli obiettivi, di comunicare in modo efficace e proficuo, capace di rapportarsi con i suoi collaboratori, rendendoli partecipi delle proprie decisioni. La risorsa umana ha un ruolo fondamentale in tutte le organizzazioni, e la sua gestione da parte dei dirigenti è un compito assai difficile.

Le dimensioni fondamentali delle organizzazioni sono le seguenti (Goi, 2009):

- dimensione sociologica, relativa a quei meccanismi che inducono comportamenti e rapporti tra i gruppi di individui;
- dimensione psicologica, riguardante la relazione tra le persone e l'organizzazione stessa;
- dimensione logico/operativa, concernente con la definizione delle operazioni.

Chi ha un ruolo direttivo deve solitamente far sì che altri svolgano compiti assegnati secondo la loro peculiarità. L'abilità si valuta sia in base ai risultati ottenuti che in rapporto alla qualità delle relazioni di lavoro all'interno dell'azienda. Tale aspetto fa riferimento al comportamento organizzativo, definito dai diversi stili di direzione (Goi, 2009).

Secondo Posner (1987) i leader sono “pionieri che si assumono il rischio di muoversi su territori inesplorati alla ricerca di nuove opportunità” (Sansavini, 2006, p. 11) che ricercano nuove vie per cambiare lo status quo.

Un'azienda, per poter essere definita 'di successo', necessita di avere al proprio interno manager e leader validi, capaci, nonostante queste due figure siano tra loro differenti: "*professionisti del perfezionamento dello status quo i primi, agenti di cambiamento i secondi*" (Sansavini, 2006, p. 11).

- I *manager* pianificano, operano secondo la gestione per obiettivi, analizzano i processi organizzativi e lavorano in modo metodico, soffermandosi su quello che è l'obiettivo da raggiungere.
- I *leader* sono esperti del rinnovamento, sono in grado di dar vita ad una vision personale, che trasmettono ai propri seguaci, spingendo e motivando loro verso il cambiamento. "*I leader legano il loro successo alla forte proiezione verso i collaboratori, focalizzandosi sui fattori chiave della gestione del personale: motivare, sviluppare, delegare, valutare. Queste sono le peculiarità della leadership*" (Sansavini, 2006, p. 12).

Sebbene, come abbiamo potuto constatare, le personalità di leader e manager presentino non poche differenze, Paola Lucia Floris (2008) parla di leadership di un manager, la quale deve essere un incentivo per l'attivazione di un vero e proprio processo di ottimizzazione (tempi ridotti e maggiore produttività), in modo da porre in rilievo le competenze individuali dei propri colleghi: in altre parole, "*valorizzare il patrimonio professionale con il fine di ottimizzare il processo di raggiungimento dei risultati aziendali*" (Floris, 2008, p. 77).

La maggior parte dei manager ritiene che il management riguardi il mettere insieme risorse, sviluppare strategie, pianificare, organizzare, coordinare e controllare le attività, al fine di raggiungere scopi e obiettivi concordati.

Forse la differenza tra manager e leader risiede proprio in quanto dichiarato da Drucker e Bennis, ossia che i primi fanno le cose bene, mentre i secondi fanno le cose giuste. Secondo Cooper (2004), i manager dovrebbero essere interessati tanto nel fare le cose nel modo corretto quanto nel farle giuste.

Warren G. Bennis (1990) individua le caratteristiche distintive di queste due figure, che può capitare vengano accostate, ma che, in realtà, si differenziano.

<i>Un manager</i>	<i>Un leader</i>
Amministra	Innova
Sostiene	Sviluppa
Si concentra sul metodo di lavoro	Pone la propria attenzione sulle persone
Si basa sul controllo	Ispira sincerità
Ha una visione a corto raggio	Ha una visione a lungo raggio
Chiede 'come' e 'quando'	Domanda 'cosa' e 'perché'
Ha gli occhi puntati sul traguardo	Guarda all'orizzonte
Diventa manager	Nasce leader
Accetta lo status quo	Sfida l'immobilismo
È un "buon soldato"	È indipendente
Fa le cose giuste	Fa la cosa giusta

Se Bennis si riferisce a quelle che sono le peculiarità di queste due personalità, Kotter (1990a) si sofferma su quelle che sono le attività principali che sono chiamati a svolgere.

Un manager:

- pianifica e valuta;
- organizza le attività dei propri dipendenti;
- controlla e risolve i problemi;
- focalizza la propria attenzione sull'ordine e sulla prevedibilità.

Un leader:

- fornisce direttive;
- coordina i propri subordinati;
- motiva e dà ispirazione;
- punta al cambiamento.

Si possono quindi notare le sottili differenze che gli esperti in materia fanno tra i due ruoli, anche se, in realtà, il "*dibattito accademico*" (Cooper, 2004, p.

21) non è ciò su cui viene posta l'attenzione. La questione cruciale per ogni manager riguarda il modo in cui dovrebbe gestire gli altri per far sì che mantengano alto il proprio livello di performance.

I buoni manager possono essere delineati come figure perlopiù di controllo e gestione, attività che porta avanti con ordine. Stabiliscono la portata dei problemi, considerando quello che viene chiamato "rischio aziendale". Hanno una mentalità generalmente competitiva e cercano di porre rimedio alle debolezze strategiche, principalmente legate alle risorse interne. La maggior parte dei manager fa valere la propria autorità, ragiona in modo sensato ed amministra per raggiungere uniformità e coerenza e, quindi, stabilità. Essi dirigono fissando traguardi ed obiettivi ben precisi, ponendo sotto attenta analisi le prestazioni dei membri del suo team, concentrandosi sui risultati a breve termine e facendo fronte alle variazioni di rendimento, riorganizzando e perfezionando l'attività lavorativa (Cooper, 2004).

I buoni leader, d'altro canto, sono flessibili, creativi e innovativi; grazie al loro intuito sanno quali sono le cose giuste da fare e possono individuare "*finestre di opportunità*" (Cooper, 2004, p. 21) e seguire le proprie idee. Nel momento in cui sorgono problemi, esse cercano soluzioni alternative, andando a consolidare i punti di forza dell'azienda. Essi gestiscono le persone influenzandole positivamente anziché forzandole a fare qualcosa; conferiscono quindi potere agli individui e, favorendo un incremento della produttività dei propri dipendenti, conseguono risultati soddisfacenti. I leader prediligono l'informalità e stringono buoni rapporti con le persone sia all'interno che all'esterno dell'ambiente lavorativo; inoltre, formano le persone e danno il buon esempio. In generale sono ottimisti, non si tirano indietro quando c'è da confrontarsi e da esprimere la propria opinione (anche in dibattiti accesi) ma lo fanno senza creare contrasti. Dopo aver spiegato il motivo per cui sono necessari alcuni miglioramenti, li richiedono miglioramenti, assicurando, al tempo stesso, incentivi e ricompense. La loro stessa presenza ha un effetto positivo sulle persone (Cooper, 2004).

Secondo Cooper (2004), i migliori leader usufruiscono sia delle abilità manageriali che di quelle tipiche della leadership:

“Quindi, anche i manager sono leader? Conoscete già il mio punto di vista – sì, possono esserlo. Molte persone nella loro vita lavorativa quotidiana ricorrono sia alle capacità di gestionali, tipiche del manager, che a quelle di leadership, nella giusta combinazione. Cosa più importante, i manager efficaci adottano le qualità della leadership. È così che motivano costantemente i propri colleghi a mantenere prestazioni elevate” (Cooper, 2004, p. 21).

Naturalmente, si può essere leader anche senza essere manager. Quanto appena affermato è importante, in quanto ci si può affidare a determinati membri all'interno dei gruppi di lavoro per assumere il ruolo di team leader. D'altro canto, un individuo che ricopre la funzione di manager potrebbe non essere un leader. Un manager è tale nel momento in cui assume una posizione formale che gli conferisce potere o autorità posizionali. Di conseguenza, se sei un manager e non un leader, i tuoi seguaci faranno come dici tu (la maggior parte delle volte) perché hai autorità. Al contrario, un leader viene definito tale da coloro che sono sotto la sua guida, oltre al fatto che occupi una posizione ufficiale (Cooper, 2004).

Un'azienda che si prefigge obiettivi importanti deve quindi comprendere un giusto mix di leader e manager capaci, abili, che sappiano guidare, incentivare i propri dipendenti, senza far perdere loro di vista i risultati da raggiungere.

4.5 Intervista al Dott. Lorenzo Rizzo di Liguria Digitale

Ciao Lorenzo. Per prima cosa ti ringrazio per la tua disponibilità, nonostante i tuoi innumerevoli impegni lavorativi.

Da un anno a questa parte sei a capo del “Team Comune e Città Metropolitana di Genova” all’interno di Liguria Digitale. Come giudichi questa tua esperienza? Inoltre, quanto ha inciso lo scoppio della pandemia globale da Covid-19 sulla gestione del team?

Avevo già vissuto l’esperienza di essere a capo di un team di lavoro quando lavoravo nella redazione che si occupava dei siti internet della Regione, delle ASL e dei Comuni, nella quale gestivo tra le 25 e le 30 persone. Tale esperienza è nata da un’esigenza espressa dal Comune di Genova: dopo un anno di attività, chiamiamola di assalto alla diligenza, nel senso di cercare di ottenere commesse, il Comune si è reso conto che aveva bisogno di un team strutturato per poter pianificare, programmare e realizzare e, in qualche modo, prendere in carico e gestire attività, servizi, assistenze, ecc. La richiesta dell’azienda è arrivata in primis proprio dal Comune, a seguito della quale è stato necessario qualche mese di organizzazione, di assestamento dell’organizzazione, in quanto non era chiaro la tipologia di team richiesto, optando per un “team di conquista”, ovvero ha ritenuto che il 2020 fosse ancora un anno in cui noi in qualche modo dovevamo consolidare il rapporto con un socio e un cliente relativamente nuovo rispetto al parterre di soci di Liguria Digitale. Il gruppo è stato istituito con un’organizzazione formale il 1° febbraio 2020, con un’organizzazione interna di cui non è a conoscenza tutta l’azienda, bensì soltanto i dirigenti ed il team di lavoro stesso, costituito da un’unità operativa composta da 6 persone, di cui 2 con contratto interinale. Il portafoglio ordini, ovvero il carico di lavoro che dovevamo maturare era di 4 milioni e mezzo, questo perché l’anno precedente avevamo stipulato il contratto del PON Metro e, perciò, avevamo ottenuto un’assegnazione di 5 milioni e mezzo; quindi, partivamo con un notevole portafoglio ordini e con una grande potenzialità. Effettivamente come hai detto tu nella domanda, a causa della pandemia da Covid-19, è cambiato molto, nel senso che ho dovuto optare per

un'organizzazione molto snella in cui io, Lorenzo Rizzo, ricopro il ruolo di responsabile e di account ad interim, M. F. sotto di me. Per entrambi l'obiettivo aziendale era quello di trasformare risorse che avevano fino a quel momento lavorato su settori improduttivi dell'azienda, facendole entrare in produzione. poi c'erano 4 PM a cui erano affidati settori differenti:

- un responsabile di nuovi progetti (F. O.);
- un front-end (F. C.);
- un responsabile dei servizi di settore (P. M.);
- un responsabile dei progetti più strategici di tipo territoriale, per esempio Pago-Pa e la scheda diffusione (D. M.).

Il problema è sorto ai primi di marzo, quando la pandemia ha portato l'Italia intera, ma anche l'Europa e il Mondo, ad un lockdown generalizzato, passando così da una fase di mutua collaborazione, programmazione e pianificazione all'emergenza assoluta. Nell'arco di qualche giorno ci siamo trovati a dover fronteggiare un grande cambiamento organizzativo: la maggior parte di noi lavorava da casa, alcuni di noi erano in presidio fisso per garantire al Comune e quindi a 5000 persone di lavorare da casa.

Per poter costituire un team occorre una profonda conoscenza dell'azienda; io lavoro in Liguria Digitale da 22 anni, per cui ero pronto a svolgere tale mansione. Avevamo già coinvolto i vari gruppi per le diverse fasi di progetto e avevamo cominciato a valutare gli aspetti amministrativi dell'Unità Operativa, realizzando, tra le varie cose, un software per la pianificazione delle attività e uno per le rendicontazioni, che si è poi rivelato molto comodo e prezioso perché durante l'anno l'Azienda richiede migliaia di informazioni, dati, avanzamenti lavori, maturati, fatturati eccetera. Tutto ciò va poi a costituire gli elementi del bilancio, quindi noi, in qualità di "Team Comune e Città Metropolitana di Genova", costituiamo una parte di esso, piccola ma in forte crescita. In un'azienda che fattura circa 40/50 milioni ogni anno, noi partivamo da 1 milione e siamo arrivati a 2 milioni di ordinato e diciamo 2 milioni e mezzo di fatturato, quindi abbiamo lavorato molto nel corso dell'anno, nonostante l'emergenza ci abbia proiettato verso il "fare tutto", bene o male ma fare tutto ciò che riuscivamo, a partire dal consentire alla macchina comunale di lavorare.

Ciò significa aver dato la possibilità al sindaco Marco Bucci di fare le videoconferenze, al Consiglio di funzionare, agli organi preposti alle decisioni, ai direttori di lavorare da casa o da remoto, collegare i tablet, potenziare i cellulari. Abbiamo fatto almeno 2500 deviazioni di chiamate, consentendo di reindirizzare i numeri verdi verso i numeri di casa o di servizio. Tutte queste attività sono riassunte in una scheda rapporto che noi facciamo semestralmente al Comune. La pandemia ha proiettato proprio su mille altri aspetti quella che era la programmazione; a settembre l'abbiamo ripresa in mano e lì ci siamo trovati di fronte a problemi burocratici e amministrativi, di rendicontazione, fino alla fine dell'anno. Però siamo riusciti a consegnare siti e prodotti, in particolare la Genova City Plus, ritenuta una *best practice* in ambito europeo. Nonostante le difficoltà abbiamo lavorato con impegno, togliendoci anche qualche soddisfazione, con l'auspicio di averne di maggiori nel corso di quest'anno.

Grazie. Ora una domanda più di ordine psicologico. Quanto è importante saper gestire il team, oltre che da un punto di vista organizzativo, anche da un punto di vista prettamente emotivo?

Oggi siamo una ventina di persone che operano in vari settori, compreso quello della comunicazione. Ci sono almeno tre aspetti che soddisfano un lavoratore o che possono soddisfarlo.

1. Il primo è la gratificazione che ti arriva alla fine del mese, quando trasformi il sudore in stipendio, oltre ad un passaggio di categoria, un aumento di stipendio, un premio. Qualsiasi riconoscimento di tipo economico è sicuramente uno degli aspetti che gratifica il lavoratore.
2. Lavorare in un buon team, cioè sentire di essere parte di qualcosa e far riferimento a qualcuno che i colleghi aspettano, cercano e sul quale, talvolta, i colleghi erroneamente scaricano le proprie frustrazioni, consci di poterlo fare.
3. Il terzo aspetto è quello diciamo di fare cose, di realizzare; come per il muratore è finire bene i lavori di una casa, per un ingegnere è quello di

realizzare un ponte, per noi è quello di sapere di aver reso un servizio utile alla cittadinanza.

Questa è un po' la Mission, il significato di lavorare in una società *in house*. Le soddisfazioni di tipo carrieristico possono arrivare o no, non è sempre facile e più salì nella piramide dell'organizzazione aziendale, più ti trovi in un collo di bottiglia, per cui quando arrivi ad esempio al livello di quadro ci sono tutta una serie di studi che evidenziano come ci possano essere periodi di grande crisi. Questo è un elemento da tenere presente rispetto a quelle che sono le leve motivazionali. Lo stesso vale per tutte le altre persone che in qualche modo lavorano nel team, c'è un'aspettativa di tipo economico, c'è un'aspettativa che riguarda il fatto di essere parte di un team, parte di qualcosa, di un progetto, di un'idea chiara, che devono conoscere. Quindi è importante all'interno di un team concedersi momenti in cui si raccontano ad esempio i successi, in cui si festeggia un risultato raggiunto. Anche perché così si giustifica il fatto che qualcuno si sia alzato alle 4 del mattino o che qualcuno sia andato a dormire alle 2 pur di raggiungere quell'obiettivo. Io penso che ripaga tutto, è un po' come il parto, c'è un grandissimo momento di dolore, quando nasce il bambino quel dolore viene dimenticato perché la gioia è talmente grande che in qualche modo va a superare quel momento e paradossalmente la mente umana fa un po' dimenticare quel dolore che invece è fortissimo e fa ricordare solo il momento bello. Lo stesso avviene sul lavoro, quando sei consapevole di lavorare in un buon team, sai di poter anche ridere perché l'ambiente lo consente. Il team non va avanti da solo, non è un gregge, ma un gruppo formato da persone diverse che hanno età diverse, mentalità diverse, esperienze diverse, e quindi compito del leader, così come del manager, è quello di farlo stare insieme bene. Esistono diversi tipi di leadership: chi predilige la leadership autoritaria urla per affermare la propria posizione, chi adotta la leadership cosiddetta sociale, in cui inclusione e coinvolgimento rappresentano i punti di forza. A me piace pensare che quando si fa una cosa bella la si dice, quando si ottiene un risultato lo si condivide, quando c'è da festeggiare si festeggia. Ciò non significa che il team sia perfetto, il team è imperfetto, ancora oggi io stesso ho discusso, qualche mio collega ha litigato, però questo avviene all'interno di un disegno più grande di

te, più bello di te, che ti coinvolge, alla fine a livello psicologico trovi quelle tre leve che sono quelle della soddisfazione nella vita. In ultimo poter lasciare traccia, nello scoutismo si dice lasciare il prato come l'hai trovato, nel lavoro è un po' diverso, è il poter dire ho lasciato il centro storico migliore di quello che era e questa è una grande soddisfazione, come quando un muratore porta il bambino a vedere la casa che ha costruito e dice questa l'ha fatta papà. Anche in questo c'è una grande soddisfazione che è quella dei risultati e io penso che ne siano arrivati, ne stiano arrivando e ne possano arrivare. Ne arriveranno se avremo anche il supporto dell'azienda per rafforzare le forze in campo, il tuo arrivo è un esempio, quello di D.G. che ci aiuta dal punto di vista della privacy, quello di A.I. che si occupa del settore giuridico, ecco ogni persona si deve innestare all'interno del quadro con un elemento di colore utile e fondamentale. Se questo è, allora ti posso dire che non c'è nulla che ci possa fermare, non ci ferma la barriera linguistica, il confine, non ci ferma nulla. C'è un ultimo aspetto che è molto importante, che approccia l'aspetto psicologico ma lo permea e lo completa, quello della formazione. E' opportuno e utile che nei momenti liberi ci si formi, si cerchi online, si cerchino risposte, ci si documenti. Dobbiamo saper godere di ciò che la vita ci offre, ma non c'è dubbio che dobbiamo pensare sempre di non essere ancora arrivati, di poter imparare ancora qualcosa e di aver sempre voglia di farlo. Trovo triste che uno a 20 anni si senta già arrivato; quando, al contrario, una persona matura e con esperienza lavorativa arriva al mattino presto, con la voglia di fare, il desiderio di fare bene, è gratificante anche per me e mi dà la forza di pensare a nuovi obiettivi. Quindi, per concludere, è vero che siamo la somma di tutti i nostri difetti, ma siamo anche la moltiplicazione di tutte le nostre energie e questo ci dà la forza di poter osare, di non avere paura delle istituzioni, di non aver paura del Sindaco, per quanto urla, di non aver paura del pericolo, di non aver paura della legge, di non aver paura perché facciamo tutte le cose in buona fede e vogliamo truardare obiettivi molto alti. Il compito del leader è quello di tenere alta l'asticella e il compito della squadra, secondo me, è quello di guardarla quell'asticella, di non umiliarla, di non puntare sempre all'impossibile, ma a ciò che invece è possibile, anche se a volte l'impossibile poi si realizza.

Ritengo necessario affrontare brevemente il tema della fiducia. Si può parlare di fiducia sia in un gruppo di amici che in un team di lavoro, però nel team di lavoro deve essere una fiducia progressiva, strutturata e intelligente. Ti faccio un esempio, se io avessi una fiducia scriteriata nei tuoi confronti e ti affidassi il progetto PON metro oggi, ti farei del male, quello che invece io devo pensare è che tu possa arrivare a farlo, io ti devo aiutare a fare quel percorso che già ti consente di arrivarci, con il paradigma del fare io insieme a te. Io, diciamo, detto i tempi, aiuto a generare tempi, modalità e percorso, io lascio fare quando la fiducia è conquistata. In ambito lavorativo ci sono dei risultati attesi, cioè il lavoro deve dare valore e il valore non è solo dato dallo stare bene insieme, si sta bene insieme perché si è tutti proiettati verso un risultato. Nel team c'è conflitto, ci sono dei momenti di conflitto, legati al fatto che magari uno dei miei colleghi voglia il livello e io non riesca a darglielo, c'è conflitto se si hanno modi di vedere differenti. Però non deve mai venire meno il rispetto, la fiducia, la certezza che si raggiungerà l'obiettivo, che avvenga con mezzi propri, impropri, giusti, sbagliati, con lo scontro, con la simpatia o con l'antipatia. Io devo tenere conto di tutti questi aspetti perché è mio compito mantenere un clima favorevole all'interno del team e nei confronti dell'azienda, quindi piuttosto che far litigare un mio collaboratore con un dirigente ed esporlo, lo devo fare io, o piuttosto che far rimproverare un mio collega dal Direttore Generale, ci andrò io, però poi un secondo dopo io devo chiarire qual è il risultato e qual è il percorso che lo deve portare a quel risultato, con tutti i limiti e i talenti che lui si porta dietro nella vita. Quindi si tratta di una fiducia se vuoi anche pensata, misurata e intelligente che distingue il rapporto di lavoro da quello di amicizia; poi nel rapporto di lavoro si diventa anche amici, però può anche non accadere, può anche essere che non si sia d'accordo, che ci si parli male, può essere che siamo quello che siamo e quindi portiamo le nostre miserie anche sul lavoro. Dobbiamo valorizzare invece il talento, l'eccellenza, perché è quella che ci fa raggiungere il risultato. Il fare, il far fare e il lasciar fare è proprio un criterio di crescita professionale che arricchisce le *soft skills* piuttosto che le abilità professionali e che in qualche modo incoraggia le

persone a far parte di un team piuttosto che procedere da soli. Uno più uno non fa mai due, Bucci dice che uno più uno fa almeno due e mezzo, ed è una verità, non esiste mai un risultato che sia più alto di quello di un team. Per questo nel mondo del lavoro è concepito il team, con tutte le leggi della sociologia, che dicono che quando ci sono almeno 5 persone in un team c'è un anello debole, si verifica discredito verso almeno uno dei componenti, quindi bisogna saper gestire il team senza che ci sia quell'emarginato o quel discredito, bisogna mettere a tacere le voci negative, cioè bisogna spegnere i fuochi. Il leader, il capo, deve fare questo. Altre volte il capo è quello che ti riprende, quello che ti marca il tempo, ti dice che la direzione è sbagliata, che non stai rispettando i tempi, che non stai rispettando i colleghi, che ti richiama. Tutti dobbiamo essere ricondotti alla regola perché nella regola, disse Cicerone, l'uomo trova la libertà, quindi noi all'interno del team ci diamo anche delle regole e nel darci delle regole in realtà sappiamo tutti cosa dobbiamo fare, allora si possono lasciare le persone libere di pensare, di creare, di realizzare e di realizzarsi. Questo è in breve il percorso che vedo nella mia esperienza professionale. Tu sei armonicamente inserito in questo contesto, ci sono momenti in cui il tuo responsabile ti fa fare, momenti in cui ti lascia fare, momenti in cui fa lui perché ci sono cose che non sai o che non puoi ancora fare. Quindi lui piano piano ti mette nella prospettiva di essere lui domani o addirittura migliore di lui, l'obiettivo è che tu domani sia migliore di me, molto migliore di me, che sia un grande dirigente, manager delle pubbliche amministrazioni e guida onesta di tante persone.

Conclusioni

Nel momento in cui ho intrapreso la stesura di questa tesi, mi sono posto l'obiettivo di dimostrare come relazioni interpersonali positive, un ambiente sereno ed il sentirsi parte attiva di un gruppo di lavoro siano determinanti ai fini degli obiettivi che l'azienda si prefigge di raggiungere. È evidente che, quando sussistono queste condizioni, si è incentivati a lavorare al massimo delle proprie potenzialità.

Già negli anni Venti del Novecento, grazie agli esperimenti condotti negli stabilimenti di Hawthorne della Western Electric Company di Chicago, emerse che la produttività dei lavoratori fosse strettamente connessa ad un clima organizzativo positivo. Elton Mayo analizzò quanto appena affermato, dando vita allo Human Relations Movement e fornendo ispirazione alle teorie manageriali che in seguito ne derivarono. Questo perché, nel principio delle Relazioni Umane, abbiamo visto come la disposizione di team di lavoro costituisca una necessità e, di conseguenza, il sostenere e l'agevolare la collaborazione dovevano essere un caposaldo del management.

“Effetto Hawthorne: ieri e oggi” ritengo sia un titolo che si coniughi decisamente con quanto ho analizzato nella mia tesi, principalmente per due motivi. In primis, le ricerche condotte nel passato influenzano ancora oggi gli studiosi della sociologia e della psicologia del lavoro e delle organizzazioni. In secondo luogo, nonostante non si ricorra quasi mai all'utilizzo di tale espressione, si può parlare ancora oggi di “Effetto Hawthorne”. Da un ambiente di lavoro confortevole traggono beneficio non soltanto i dipendenti, ma anche leader e manager. I lavoratori vedono innalzarsi il proprio livello di rendimento, i leader percepiscono di essere a capo di un team forte e coeso, che ha ben chiari gli obiettivi da raggiungere, ed i manager vedono facilitata la loro attività di gestione e pianificazione dei progetti.

Si può quindi affermare che l'Effetto Hawthorne sia un fenomeno socio-psicologico, dal momento che fa riferimento tanto al concetto di ‘osservazione’ quanto a quello di ‘relazioni interpersonali’. Se, da un lato, tale espressione si riferisce al cambiamento nel comportamento degli individui quando sanno di

essere osservati, dall'altro pone in risalto la correlazione tra produttività e rapporti tra colleghi all'interno di un gruppo di lavoro.

Questa tesi si è inoltre proposta di diversificare concetti che talvolta vengono associati fra loro, ma che, in realtà, presentano non poche diversità; basti pensare alla differenza tra atteggiamento e comportamento così come a quella tra leader e manager. Proprio su quest'ultima ho deciso di porre particolare attenzione, in quanto il rapporto capo-subordinati gioca un ruolo di rilevante importanza. Quanto ho affermato nell'introduzione – *“una leadership efficace, così come un management di livello, costituiscono i fattori chiave per il raggiungimento degli obiettivi”* – è stato dimostrato nel quarto capitolo, a conferma di come un'azienda, per essere definita 'di successo', debba essere guidata da leader illuminati e visionari e manager capaci.

Nell'intervista che chiude la mia tesi, il dottor Lorenzo Rizzo ha toccato un tema molto importante, ossia quello della fiducia, che in un team di lavoro deve essere reciproca. Come il capo deve fidarsi dei suoi dipendenti quando assegna loro determinate mansioni da svolgere, anche i lavoratori devono avere fiducia in chi li dirige. Il sentire la fiducia di qualcuno è un aspetto determinante, perché consente di agire con maggiore sicurezza e consapevolezza dei propri mezzi.

Ho iniziato la mia tesi con un interrogativo – *“Quanto può incidere sul comportamento e sul rendimento di una persona il fatto di essere osservata mentre è impegnata a svolgere la propria attività lavorativa?”*. La risposta è che l'incidenza dell'osservazione è certamente significativa in quanto *driver auto-comportamentale*, ma non può prescindere dal 'fattore ambiente' e dai rapporti interpersonali all'interno del team, che ne costituiscono la vera forza.

Ringraziamenti

Un primo e sentito ringraziamento va al Professor Paolo Parra Saiani, per avermi seguito costantemente nella stesura della mia tesi, con grande precisione, disponibilità e gentilezza. È stato un ottimo relatore, i cui consigli sono stati molto importanti, non solo a livello universitario, ma soprattutto da un punto di vista di crescita personale.

Un ringraziamento speciale va alla mia famiglia, ed in particolare ai miei meravigliosi genitori, che mi hanno accompagnato, supportato e spronato in questo percorso, sostenendomi in ogni circostanza.

Un sentito ringraziamento va infine a mia cugina Giulia e Marta.

Bibliografia

- Ajzen I. (1989). *Attitude structure and behaviour*. In Pratkanis A. R., Breckler S. J., Greenwald A. G. (a cura di), *Attitude structure and function* (pp. 241-274). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Allport G. W. (1954a). *The historical background of modern social psychology*, in Lindzey G. (a cura di), *Handbook of social psychology* (Vol. 1 pp. 3-56). Reading MA: Addison-Wesley.
- Argyle M. (1953). *Book Review: Roads to Agreement*, in "Human Relations", 6, 1, pp. 89-90.
- Avallone F. (2011). *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali*. Roma: Carocci.
- Bennis W. G. (1990). *On becoming a Leader*. Basic Books.
- Bennis W. G. (2009). *On becoming a Leader*. Hachette UK.
- Billig M. (1976). *Social psychology and intergroup relations*. London: Academic Press.
- Bleger J. (2018). *Psicologia della Condotta*. Roma: Armando Editore.
- Boccagni P., Pollini G. (2012). *L'integrazione nello studio delle migrazioni. Teorie, indicatori, ricerche*. Milano: FrancoAngeli.
- Bonfiglioli R. (2004). *Pensare snello. Lean-thinking alla maniera italiana. Costruiamo l'impresa competitiva (più produttività-minori sprechi). 5 nuovi casi italiani di successo*. Milano: FrancoAngeli.
- Borromeo C., Gazzetti M. P. (2015). *Introduzione alla psicologia del lavoro*. Pianopiano Book Bakery di Anna Lo Piano.
- Cersosimo G. (a cura di), (2007). *La misurazione dell'influenza sociale e la definizione della situazione*, in Thomas W. I., *La medicina e l'origine delle professioni*. "I Classici della Sociologia". Armando Editore.
- Cesa Bianchi M. (1998). *Dalla psicologia del lavoro all'analisi delle organizzazioni complesse*, in Scialoja P. (a cura di), *Psicologia sociale delle organizzazioni*. Guida Editori.
- Chapman E. N. (1995). *Ottimisti si diventa. Come sviluppare una personalità positiva*. Milano: FrancoAngeli.

- Daft R. L. (2004). *Organizzazione aziendale*. Apogeo Editore.
- Darwin C. (2006). *L'origine dell'uomo e la selezione sessuale*. Roma: Newton Compton Editori.
- Decastri M. (a cura di), (2016). *Progettare le organizzazioni. Le teorie e i modelli per decidere*. Guerini Next.
- Di Stefano L. (2020). *Bisogni e qualità della vita. Le sfide del contesto urbano odierno*, in *Cahiers di Scienze Sociali*, 14, pp. 150-165.
- Doyal L., Gough I. (1984). *A Theory of Human Needs*. Critical Social Policy, Vol. 4.
- Drucker P. F. (2007). *The Practice of Management*. Routledge.
- Durkheim È. (1893). *De la division du travail social*. Paris, Alcan; trad. it. *La divisione del lavoro sociale*. Milano: Edizioni di Comunità, 1995.
- Durkheim È. (1971). *La divisione del lavoro sociale*. Milano: Edizioni di Comunità.
- Eisenberg N., Fabes R. A., Karbon M., Murphy B. C., Wosinsky M., Polazzi L., et al. (1996). *The relationship of children's dispositional prosocial behaviour to emotionally, regulation, and social functioning*. Child Development, 67, 974-992.
- Farnè S. (2010). *Qualità operativa. Ottimizzare per competere*. Milano: FrancoAngeli.
- Fischbein M., Ajzen I. (1974). *Attitudes toward objects as predictors of single and multiple behaviour criteria*. Psychological Review, 81, 59-74.
- Floris P. L. (2008). *Leadership e change management. Leadership: non il successo di un singolo ma la forza di un gruppo*. Milano: FrancoAngeli.
- Fontana F. (1993). *Il Sistema organizzativo aziendale*. Milano: Franco Angeli.
- Franke R. H., Kaul J. D. (1978). *The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation*. "American Sociological Review", pp. 623-643.
- Freud S. (1921). *Group psychology and the analysis of the ego*, in Strachey J. (a cura di), *Standard edition of the complete psychological works* (Vol. 18, pp. 1953-1964). London: Hogarth Press. Traduzione italiana: Freud S., *Psicologia delle masse e analisi dell'io* (1921).
- Gabassi P.G. (2003). *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*. Milano: FrancoAngeli.

- Gabassi P.G. (2003b). *La scoperta della natura sociale del lavoro*, in Gabassi P.G. (a cura di), *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*. Milano: FrancoAngeli.
- Gambel E. L. (1998). *Management & organizzazione. Dai protagonisti del successo aziendale alla progettazione degli organigrammi*. Milano: FrancoAngeli.
- Galtung J. (1978). *The Basic Needs Approach*.
- Gellerman S. W. (1963). *Motivation and Productivity*. American Management Association.
- Gilbert D. T., Silvera D. H. (1996). *Overhelping*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 678-690.
- Goffman E. (1959). *La vita quotidiana come rappresentazione*. Bologna: Il Mulino.
- Goi A. (2009). *Leadership e management. 200 fattori per analizzare, interpretare, capire e integrare le qualità manageriali con le doti di leadership*. Milano: FrancoAngeli.
- Greenwood R. G., Bolton A. A., Greenwood R. A. (1983). *Hawthorne a Half Century Later: Relay Assembly Participants Remember*. SAGE Publications, pp. 217-231.
- Hatch M. J., Cunliffe A. L. (2013). *Teoria dell'organizzazione*. Bologna: Il Mulino.
- Hegel G. W. F. (2008). *La fenomenologia dello spirito*. Piccola biblioteca Einaudi.
- Hersey P., Blanchard K. (1984). *Leadership situazionale*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Hogg M. A., Vaughan G. M. (2012). *Psicologia sociale. Teorie e applicazioni*. Pearson Italia, Milano-Torino.
- Iodice C., Nonino O. (2012). *Compendio di Organizzazione aziendale*. Maggioli Editore.
- James L. M., Hoa T. Vo. (2010). *Hawthorne Effect*. "Encyclopaedia of Research Design", SAGE Publications, pp. 561-563.
- Kotter, J. P. (1990a). *What leaders really do*. *Harvard Business Review*, 68, pp. 103-111.
- Kouzes J. M., Posner B. Z. (1987). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kreitner R., Kinicki A. (2004). *Comportamento organizzativo*. Apogeo Editore.

- Landsberger H. A. (1958). *Hawthorne Revisited Management and the Worker, its Critics, and Developments in Human Relations in Industry*. Ithaca, N.Y.: Cornell University.
- Lebas M, Weigenstein J. (1986). *Management Control: The roles of Rules, Markets and Culture*. Journal of Management Studies. Trad. it. *Il controllo organizzativo: il ruolo di regole, mercato e cultura*. Problemi di gestione, vol. XVII, n. 2, 1988.
- Likert R. (1971). *Il fattore umano nell'organizzazione*. Milano: Isedi.
- Lombardo G. P., Pompili A., Mammarella V. (2002). *Psicologia applicata e del lavoro in Italia*. Milano: FrancoAngeli.
- Luhmann N. (2005). *Organizzazione e decisione*. Pearson Italia S.p.A.
- Macciocca Massimo L., Massimo R. (2011). *Leadership e Team Building di successo. Come si diventa leader di una squadra vincente*. Maggioli Editore.
- Malik F. (2011). *Il management come professione. Operare con efficacia e successo nella propria organizzazione*. Gruppo 24 Ore.
- Martire F. (2009). *La sociologia di Merton: indeterminatezza dell'azione e delle strutture*, in *Quaderni di Sociologia. Tecniche del malgoverno: il caso Campania*. Vol. LIII, 50, pp. 95-120.
- Marzi A. (1960). *La psicologia industriale in Italia*. In *Studi Politici*, anno IV, fasc. 3. Firenze.
- Masiello S. (2012). *Definire la realtà sociale: lineamenti del pensiero di William I. Thomas*, in *Quaderni di Sociologia. Un profilo degli imprenditori immigrati*. OpenEdition Journal.
- Max-Neef M. A. (1991). *Human Scale Development*. The Apex Press, New York, Londra.
- Merton R.K. (1936). *The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action*. "American Sociological Review", I, pp. 894-904.
- Merton R. K. (1961). *The Canons of the Anti-Sociologist*. "New York Times".
- Merton R. K. (1968, enlarged edition). *Social Theory and Social Structure*. New York: The Free Edition.
- Merton R. K. (1976). *Sociological Ambivalence and Other Essays*. New York, Free Press.

- Ouchi W. G. (1980). Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly*, vol. XXV, n. 1.
- Roethlisberger F. J., Dickson W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Roethlisberger, F.J. (1941). *Management and Morale*. Harvard University Press.
- Sansavini C. (2006). *Leadership e gestione del cambiamento*. Alpha Test.
- Schön D. A. (1993). *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*. Edizioni Dedalo.
- Scialoja P. (a cura di) (1998). *Psicologia sociale delle organizzazioni*. Guida Editori.
- Smelser N. J. (2011). *Manuale di sociologia*. Bologna: Il Mulino.
- Smith M. B., Bruner J. S., White R. W. (1956). *Options and personality*. New York: Wiley.
- Tassan R. (2015). *Il manager emozionale. La gestione eccellente delle emozioni nei luoghi di lavoro*. Milano: FrancoAngeli.
- Taylor F. W. (1967). *L'organizzazione scientifica del lavoro*. Etas Kompass.
- Thomas D., Thomas W. I. (1928). *The Child in America. Behavior Problems and Programs*. A. A. Knopf.
- Thomas W. I., Znaniecki F. (1918-20). *The Polish Peasant in Europe and America*. The University of Chicago Press; tr. it. *Il Contadino polacco in Europa e in America*. Milano: Edizioni di Comunità, 1968.
- Toscano M. (2006). *Introduzione alla sociologia*. Milano: FrancoAngeli.
- Tusini S. (2006). *La ricerca come relazione: l'intervista nelle scienze sociali*. Milano: FrancoAngeli.
- Veblen T. (1924). *The Theory of the Leisure Class. An Economic Study of Institutions*. London: Allen & Unwin.
- Visalberghi A. (1978). *Pedagogia e scienze dell'educazione*. Mondadori, Milano.
- Weber M. (1946). *From Max Weber: Essays in sociology*. New York, Oxford University Press.
- Weber M. (2009). *The Theory of Social and Economic Organization*. Simon and Schuster.

Wickström G., Bendix T. (2000). *The “Hawthorne effect” – what did the original studies actually show?* “Scandinavian Journal of Work, Environment & Health”, pp. 363-367.

Wispè L. G. (1972). *Positive forms of social behaviour: An overview.* Journal of Social Issues, 28, 1-19.

