

Fabrizio Giannandrea
Pietro Ferraro

Work Engagement
La ricerca della felicità
nei luoghi di lavoro



COLLANA DI PSICOLOGIA E MEDICINA DEL LAVORO



EDIZIONI
FS

A Filippo e Niccolò, alla vostra felicità:

*“Se riuscirai a tener salda la testa quando tutti
la perdonano e te ne fanno una colpa;*

*Se riuscirai a credere in te quando tutti ne dubitano,
ma anche a tener conto del loro dubbio;*

*Se saprai aspettare e non stancarti di aspettare e calunniato
non rispondere con la calunnia....*

*Se riuscirai a sopportare che le tue verità vengano distorte dai
furfanti per abbindolare gli sciocchi e vedendo infrante le cose cui
dedicasti la vita metterti a ricostruirle coi tuoi logori arnesi;....*

*Tuo sarà il mondo e tutto ciò che contiene e
- quel che più conta – tu sarai un uomo, figlio mio!”*

(“Se” - Lettera ad un figlio di Rudyard Kipling, 1895)

A Giovanni e Vincenzo, gioite sempre

Work Engagement: la ricerca della felicità nei luoghi di lavoro

Fabrizio Giannandrea

Pietro Ferraro

Prefazione.....	9
Introduzione	13
Capitolo 1 - Storia del Work Engagement.....	19
1.1 Dall'organizzazione scientifica del lavoro al benessere del lavoratore	19
1.2 Evoluzione degli studi sul Work Engagement.....	25
1.3 Le basi filosofiche del Work Engagement.....	29
1.4 Evoluzione della norma sulla tutela del benessere organizzativo.....	31
Capitolo 2 - Anatomia del Work Engagement: basi biochimiche e modelli teorici	39
2.1 Le basi psico-neuroendocrine del Work Engagement.....	39
2.2 I modelli teorici del Work Engagement	43
2.3 Gli effetti dell'engagement sul lavoro.....	49
Capitolo 3 - Definizione del Work Engagement.....	51
3.1 Il concetto di Work Engagement.....	51

Capitolo 4 - Concetti correlati al Work Engagement	57
4.1 La soddisfazione sul lavoro.....	57
4.2 Workaholism: il lato oscuro dell'engagement	67
4.3 Il lavoro emozionale	72
4.4 Il turnover volontario.....	76
4.5 Il coping	77
4.6 La resilienza psichica	80
4.7 Stress, burnout e mobbing: il “Il buono, il brutto e il cattivo” del disengagement	81
Capitolo 5 - Strumenti e metodi di valutazione.....	91
5.1 Strumenti per valutare il Work Engagement	92
5.2 Strumenti per valutare lo stress percepito.....	98
5.3 Questionari per la valutazione della soddisfazione sul lavoro.....	101
5.4 Questionari per valutare lo stato di salute psico-fisica del lavoratore	102
5.5 Proposta di un questionario per il Work Engagement in sanità.....	104
Capitolo 6 - Sorveglianza sanitaria e Work Engagement ..	109
6.1 La sorveglianza sanitaria	109
6.2 Il “setting” clinico del lavoratore	116
6.3 Il Work Engagement del lavoratore “fragile”	124
6.4 Per un’etica del Work Engagement.....	127

Capitolo 7 - La promozione del Work Engagement	131
7.1 Il concetto di “organizzazione sana”	131
7.1.1 <i>La Promozione della salute nei luoghi di lavoro</i>	135
7.1.2 <i>Le politiche europee per promuovere il benessere sui luoghi di lavoro</i>	142
7.2 Strategie per migliorare il Work Engagement	147
7.2.1 <i>Misurare l’engagement dei lavoratori: un piano d’azione urgente per le aziende?</i>	147
7.2.2 <i>Gli interventi per il Work Engagement</i>	155
7.2.3 <i>Come migliorare il Work Engagement: implicazioni per le misure organizzative</i>	164
7.2.4 <i>Strategie di difesa per migliorare il Work Engagement</i> ..	170
7.2.5 <i>Dal gioco della felicità alla teoria dei giochi: strategie dal cinema e dalla letteratura</i>	175
Capitolo 8 - La prospettiva europea e l’accordo sullo stress	181
Bibliografia	197

Prefazione

Idoneo. Sei lettere scritte su un elegante foglio di carta colorata, con intestazione in corsivo e dal carattere quasi perentorio: “*Giudizio di Idoneità alla Mansione Specifica*”. Un foglio di carta copiativa, fine e dal fruscio crepitante, che sembra ricordare al lavoratore all’incirca la notifica di una multa stradale, richiamandolo inconsciamente agli adempimenti previsti dalla legge. Il giudizio di idoneità alla mansione specifica è il salvacondotto obbligato senza il quale nessun lavoratore potrebbe svolgere la propria mansione, preambolo necessario ma non sufficiente all’assunzione, strumento essenziale per gli adempimenti previsti dalla norma. Esso rappresenta l’atto finale di un percorso complesso e finalizzato a valutare se lo stato di salute del lavoratore, ovvero il suo benessere psico-fisico, sia compatibile o al contrario risulti parzialmente o totalmente inconciliabile con le attività che andrà a svolgere. Un indimenticato maestro della medicina del lavoro, dal piglio spesso didascalico, insegnò ad entrambi gli autori che la funzione del medico competente assolveva quasi a quella ieratica di un confessore e, che, per ottemperare efficacemente allo strumento introdotto da Bernardino Ramazzini nel 1700, costituito dalla anamnesi lavorativa, occorreva partire dalla domanda rivolta quasi a bruciapelo al lavoratore: “*Quante volte figliolo?*”. Il quante volte era ovviamente non indirizzato a carpirne i peccati in senso spirituale, bensì a comprendere a

quali rischi e alla frequenza di quale tipologia di esposizione fosse incorso, più o meno consapevolmente, nel tempo. La frequenza e il numero delle esposizioni riferite dal lavoratore risultavano spesso assai più istruttive per il medico competente di quanto non lo fosse un documento di valutazione dei rischi, in un periodo in cui l'ambiente di lavoro, piuttosto che il lavoratore, era il malato da curare secondo la storica definizione del Devoto per cui *“il malato è il lavoro ed è questo che deve essere curato affinché siano prevenute le malattie dei lavoratori”* e dove emergevano le prime convergenze di tipo epidemiologico su cancerogeni come amianto, cloruro di vinile monomero, ecc. Gli anni sono passati, l'evoluzione tecnica da un lato e l'apparato sanzionatorio messo in piedi dalla recente normativa sulla sicurezza, hanno portato al contenimento di numerosi rischi, facendo sì che l'attenzione si rivolgesse sempre di più al benessere psico-fisico del lavoratore, tanto che nella nostra pratica di medici competenti abbiamo imparato ad aggiungere alla vecchia domanda anamnestica del *“Quante volte?”*, una richiesta che può apparire a tratti quasi confidenziale: *“Come ti trovi sul lavoro, ti piace?”* o *“Sei felice del tuo lavoro?”*. L'idea che il lavoro possa portare ad una sorta di felicità potrebbe risultare a tratti inappropriata dato che il lavoro viene spesso percepito come un onere e un sacrificio, in quanto imprescindibile per il proprio sostentamento, ma allo stesso tempo fonte di conflitti ed incomprensioni da cui fuggire il prima possibile andando in pensione. Scriveva Primo Levi che *“se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l'amare il proprio lavoro (che purtroppo è un privilegio di pochi), costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra: ma questa è una verità che non molti conoscono”*. Difatti, a causa della diffusa opinione negativa sul lavoro, l'interesse delle aziende si è concentrato negli anni sugli aspetti negativi come lo stress lavoro-correlato, il *burnout* e il *mobbing*. La ricerca, tuttavia, ha dimostrato, proprio negli ultimi anni, come l'attenzione per gli aspetti positivi del lavoro, possa determinare degli utili cambiamenti in termini sia di efficienza produttiva, che di riduzione del rischio delle malattie correlate allo stress,

oltre al contenimento delle assenze dovute a malattie che appaiono indipendenti dal benessere sul lavoro, ma che in realtà ne sono strettamente connesse.

Questo libro si occupa della questione dell'*engagement* organizzativo dalla prospettiva dell'interesse del lavoratore per il suo lavoro. Il libro affronta un'iniziale parte teorica (composta dai primi quattro capitoli), quindi il capitolo 5 descriverà gli strumenti di valutazione dell'*engagement* presentando un lavoro condotto sul campo su un gruppo di operatori sanitari per la validazione di un questionario e, infine, nei capitoli 6 e 7 verranno trattati gli aspetti di promozione del benessere aziendale e le strategie per attuarlo.

L'interesse primario di questo libro è quello di dare al lettore un quadro analitico più "ottimista" di quello che si legge solitamente nel campo della psicologia industriale e della medicina del lavoro sulle problematiche inerenti i rischi psico-sociali ed il benessere organizzativo. Questo libro affronta da un punto di vista nuovo ed originale i temi ricorrenti e tradizionali della valutazione dello stress lavoro-correlato e del benessere psico-fisico del lavoratore. Invece di giocare la carta della sofferenza morale sui luoghi di lavoro, la vessazione e lo sfruttamento dei lavoratori, la loro resistenza o la fragilità delle organizzazioni nel fronteggiare queste problematiche, propone di cogliere la dimensione positiva del lavoro, le valutazioni emergenti ed emergenziali dell'*engagement* in azienda. In un mondo del lavoro in cui diventa sempre più difficile trovare argomenti di gioia e di soddisfazione, concentrarsi sulla dimensione positiva dell'attività lavorativa, sul piacere dell'attività, sui meccanismi sociali connessi alla realizzazione sul posto di lavoro, il senso che l'individuo dà al suo lavoro, ci permette di uscire dalla gravità peculiare di questo campo di ricerca caratterizzato negli anni '60 e '70 da "*sviluppo tecnico-economico e fede nel progresso*", nonché lo sviluppo di una sociologia del lavoro che, dopo gli avvenimenti del maggio 1968 in Europa, ha portato ad un crescente focus di interesse dei ricercatori a categorie di lavoratori sempre più disagiate dagli aspetti organizzativi come fattore perturbante il proprio

stato di salute psicologico. Durante gli anni '80, l'immagine del vincitore diventa di moda. Prendendo il modello dell'imprenditore ambizioso, ovvero il direttore dell'azienda dove lavora, il dipendente non risparmia le sue energie: è in grado di dedicarsi corpo ed anima alla società per vedere i suoi meriti ricompensati. Questa tendenza si è arrestata a livello globale negli anni '90 con la guerra del Golfo e la crisi economica. All'alba degli anni 2000, la bolla economica esplose e con essa i requisiti dei dipendenti con i profili tradizionali richiesti. Il lavoratore oggi, dopo aver assistito alle speranze deludenti della generazione precedente, richiede molto dalla sua azienda: crescita, prospettive, realizzazione e remunerazione. La fine degli anni 2000, caratterizzata da una crisi economica e finanziaria violenta e duratura, riposizionerà il cursore e l'equilibrio delle aspettative di carriera.

Accanto al lavoratore *self-centered* e al mercenarismo nato prima della bolla finanziaria, se ne affianca uno con atteggiamento più critico e disilluso. Il lavoratore non ha più i mezzi per chiedere nulla, si gira intorno, ma morde il freno in attesa della ripresa che aprirà nuove prospettive.

Questo spostamento di prospettiva, e se vogliamo tale approccio antropologico, consente anche di comprendere i diversi modi con cui le persone al lavoro possono relazionarsi con il mondo attraverso il miglioramento dell'*engagement* e di capire la loro integrazione nel mondo del lavoro.

In questo libro verrà spiegato il significato del Work Engagement, anche alla luce di questi profondi mutamenti nel mondo del lavoro, mettendo a disposizione le metodologie più aggiornate per consentire alle aziende, ai servizi di prevenzione, a medici competenti, a psicologi del lavoro e professionisti del settore di valutare al meglio i livelli di benessere lavorativo e di programmare la promozione del benessere nei luoghi di lavoro.

Bibbiena (AR), 23 settembre 2017

Gli autori

Introduzione

Questo libro è dedicato al “*Work Engagement*”. Che cosa vuol dire? Per rispondere cominciamo con l’esaminare le parole che formano l’espressione “*Work Engagement*”. *Engagement* è un termine che deriva dal verbo inglese “*to engage*” ed è da questo verbo che conviene cominciare il nostro esame. Notiamo che in inglese il verbo “*to engage*” è usato in due modi diversi. Il primo uso denota il significato di impegno ed è una espressione che ha un significato analogo in diverse altre lingue. Anche in italiano quando sentiamo l’espressione “*tizio è molto impegnato nel lavoro*” o nel senso di impegno politico, si capisce che si sta parlando di una persona totalmente immersa o che mostra grande dedizione per l’attività che svolge, cosa tra l’altro che sembra spesso anche dare il senso di una gratificazione personale. Lo scrittore e filosofo Jean Paul Sartre (1950) coniò in Francia il termine *engager* (“*impegnare*”) per descrivere un particolare impegno ideologico, specialmente sul piano civile e culturale. Il termine *engagement* assume anche una connotazione morale con alcune espressioni francesi di uso comune, come: “*respecter ses engagements* (“*rispettare gli impegni, stare ai patti*”). Nel secondo uso, *engagement* denota invece il significato di fidanzamento o di promessa di matrimonio, investendo anche una sfera emotiva ed emozionale, richiamando un rapporto e legame sentimentale che ha portato nel tempo qualche autore a parlare di di “*felicità*”

organizzativa”.

Vediamo quindi di integrare queste iniziali considerazioni filologiche, analizzando le definizioni in uso corrente sul “Work Engagement”.

Partiamo da una definizione piuttosto citata proposta da Shaufeli nel 2002, ovvero “*l’engagement rappresenta uno stato mentale positivo e di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro caratterizzato da vigore, dedizione e immersione*”. Per “*vigore*” si fa riferimento ad un alto grado di energia, di costanza nell’attività che si sta svolgendo, *resilienza* psichica e alla determinazione di volersi impegnare incessantemente nel proprio lavoro. Per “*dedizione*”, si fa riferimento all’essere coinvolti integralmente nel proprio lavoro e considerarlo come fondamentale per sé, provando sentimenti di orgoglio e sfida, entusiasmo e ispirazione. Per “*immersione*”, si fa infine riferimento all’essere completamente presi dal proprio lavoro e talmente concentrati da avere difficoltà a staccarsi, non avendo la sensazione del tempo che passa. Si attiva quindi un effetto domino con esiti del tutto positivi, dove il lavoratore quanto più si sente vigoroso, dedicato ed immerso, tanto più arriva alla realizzazione di se stesso, dando un significato al lavoro di pieno soddisfacimento.

Vediamo ora come si sviluppa l’*engagement*. Secondo il modello ampiamente accreditato del *Job-demand-resources*, l’*engagement* si genera dalla relazione con il lavoro. Tanto più il lavoro mette a disposizione risorse, tanto più la persona si sentirà “*engaged*”, quanto più invece il contesto di lavoro espone a richieste e tanto meno la persona si sentirà soddisfatta. In sintesi se le richieste presenti nel contesto lavorativo si fanno troppo pressanti, possono intaccare l’*engagement* del lavoratore ed essere causa di stress. L’offerta di risorse lavorative è al contrario nodale per attutire l’effetto deleterio delle eccessive richieste sul lavoro, portando alla prevenzione dello stress e al contempo favorendo lo sviluppo dell’*engagement*, per cui è fondamentale identificare quali sono le richieste e le risorse che caratterizzano un contesto lavorativo per poter decidere interventi mirati a rafforzare le stesse risorse e

ridurre le richieste. Dunque, si può diminuire la portata delle richieste lavorative, rafforzando le risorse che, oltre ad evitare gli effetti negativi delle richieste, contribuiscono a sviluppare l'*engagement*. Le richieste più comuni sono rappresentate dal carico lavorativo, dai rapporti con il datore di lavoro, i dirigenti o i colleghi che avanzano pretese, criticano o favoriscono l'instaurarsi di conflitti, ricevere incarichi o informazioni ambigue. Le risorse sono rappresentate soprattutto dai commenti positivi da parte del dirigente e dalla solidarietà tra colleghi, dal coinvolgimento del dirigente, dalla crescita sul lavoro e dal grado di autonomia. È fondamentale, quindi, creare un contesto lavorativo che consenta alla persona di lavorare in autonomia, ricevendo il sostegno necessario per il proprio sviluppo professionale. Secondo questo modello, l'*engagement* si sviluppa quando l'organizzazione asseconda le inclinazioni del lavoratore e quando lo stesso lavoratore avrà l'opportunità di soddisfare i propri bisogni. L'organizzazione dovrà inoltre saper riconoscere quali siano questi bisogni (ad esempio alcuni lavoratori verranno incoraggiati ad avviare progetti originali, altri saranno spinti dalla motivazione a guidare altre persone, ecc.).

Fin da quando ci siamo avvicinati per la prima volta alla conoscenza del Work Engagement questo fenomeno ci ha sempre fatto venire in mente un'espressione forse inappropriata per definirlo in modo conciso e accattivante: felicità sul lavoro. Questa idea potrebbe essere dibattuta ma riesce a rendere perfettamente l'atmosfera e le caratteristiche del Work Engagement. In una situazione di Work Engagement evocano l'immagine della felicità prima di tutto i comportamenti flessibili e determinati del lavoratore *engaged*, il suo entusiasmo contagioso, la ricerca di collaborazione e approvazione da parte dei colleghi. Più continuavamo nella ricerca e più l'immagine della felicità vera e propria trovava conferma e si fissava nella nostra visione. Eravamo sempre più consapevoli che i lavoratori *engaged* si trovano davvero mentalmente in una sorta di stato di felicità, utilizzando ogni mezzo a disposizione e tutte le energie per raggiungere un

unico obiettivo: rendere il proprio lavoro denso di significato. In realtà nel Work Engagement il collega diventa un amico da supportare e il superiore si trasforma in un importante riferimento con cui il lavoratore collabora. Dunque, il concetto di felicità non è estraneo al mondo degli affari e del lavoro, soprattutto in quei settori dove la concorrenza è ritenuta più forte. Siamo consapevoli che parlare di felicità nelle relazioni umane che si instaurano sul luogo di lavoro possa suonare provocatorio e dare luogo ad una sorta di disagio, ma d'altra parte fino a qualche anno fa era persino considerato un tabù parlare di felicità nel mercato finanziario, soprattutto dopo la bolla economica, finché qualcuno non ha avuto il coraggio di esprimere chiaramente un concetto ben noto da tempo tra i vertici aziendali di tutto il mondo. In questo libro tratteremo l'*engagement* così come veramente lo consideriamo, ovvero, per l'appunto, uno stato di felicità sul luogo di lavoro. Anche il Work Engagement, come la felicità vera, non nasce dal nulla, non è mai un atto isolato, slegato dal contesto e del tutto imprevedibile, ma sempre una storia di precedenti. Sul lavoro le cose stanno in modo del tutto simile. Molto spesso è percepibile all'interno dell'azienda il formarsi a poco a poco di un buon clima organizzativo, situazione da cui può scaturire il Work Engagement. Spesso ciò deriva dal profilarsi di futuri vantaggi economici, dal fatturato favorevole dell'azienda che evoca nel lavoratore delle piacevoli aspettative per il proprio futuro professionale. A volte però la meteorologia aziendale viene garantita dall'arrivo di un nuovo direttore con idee innovative che mirano ad introdurre interventi che migliorano il clima organizzativo. Succede insomma sempre qualcosa che investe globalmente l'azienda prima che il singolo lavoratore sperimenti la sua felicità sul lavoro. Il Work Engagement insomma non parte mai da una azione individuale, bensì da un contesto globale di stabilità, oppure da azioni positive che perdurano nel tempo e si ripetono con una certa frequenza. Ecco perché diventa fondamentale per analizzare e promuovere il Work Engagement considerarlo non solo un fatto relazionale, ma sempre una condizione inserita nel contesto vissuto in

quel determinato momento dall'azienda. In ogni esperienza documentata di felicità sul lavoro dobbiamo insomma valutare, oltre naturalmente alle persone che ne sperimentano i benefici, alle loro relazioni e alla loro posizione gerarchica, ecc., anche il luogo, il tipo di azienda, il clima organizzativo e gli eventuali cambiamenti occorsi nel tempo. È dunque in funzione della possibilità di soddisfare le proprie inclinazioni che la persona svilupperà il Work Engagement, espressione del suo rapporto con il lavoro e con l'organizzazione.

CAPITOLO 1

Storia del Work Engagement

1.1 Dall'organizzazione scientifica del lavoro al benessere del lavoratore

L'attenzione verso la tutela della salute del lavoratore e, in particolare, verso il suo benessere psico-fisico è un'acquisizione abbastanza recente nella storia dell'umanità. È noto che nell'antichità, né le attività lavorative condotte in schiavitù, né le attività autonome e in proprio finalizzate alla propria sopravvivenza, potevano portare i governi assolutisti dell'epoca precristiana a porre attenzione ai problemi di prevenzione del "malessere" lavorativo e alla garanzia delle condizioni di lavoro. Neanche le civiltà medioevali con la diffusione del cristianesimo hanno portato ad interessarsi troppo delle condizioni dei lavoratori, rappresentati allora dal terzo stato (in contrapposizione agli altri due: sacerdoti e cavalieri). È con l'avvento dell'era industriale (che prende avvio in Gran Bretagna nel XVIII secolo con l'introduzione della macchina a vapore) che inizia a svilupparsi una nuova economia ed organizzazione dello stato sempre più socializzata ed attenta alle condizioni di lavoro e alla tutela della salute dei lavoratori. È passato più di un secolo da quando Frederick Taylor cominciò ad applicare e diffondere le sue teorie sulla cosiddetta "organizzazione scientifica" del lavoro, che proprio dal suo nome prese il nome di taylorismo. Si deve considerare che Taylor fu prima di tutto un ingegnere impegnato in innovazioni tecniche,

come la composizione di leghe speciali e il taglio dei metalli, e che parallelamente a questa sua attività egli sviluppò una proposta di organizzazione del lavoro che investì molteplici aspetti gestionali, organizzativi e contabili dell'azienda; e che solo una parte della sua opera, nemmeno quella più significativa, riguardò la riorganizzazione del lavoro operaio. Quindi Taylor nemmeno lontanamente può essere considerato un sociologo, eppure nonostante questo ed a causa del carattere scientifico che volle imprimere al *management* e al lavoro umano, ebbe la ventura di essere uno dei personaggi più citati della psicologia del lavoro. Il successo storico del taylorismo ha fatto entrare questa espressione nell'uso corrente. Parlare oggi di taylorismo evoca al contempo un'idea negativa ed efficientista, che contraddistingue lavori ripetitivi e standardizzati, dove la mancanza di autonomia e di discrezionalità decisionale da parte del lavoratore è imposta come condizione necessaria per ottenere una produzione più intensa. L'abbandono delle forme più aspre di taylorismo a partire dal dibattito sul suo superamento avvenuto tra gli anni '40 ed '80, ha permesso un consistente miglioramento delle condizioni lavorative, ma d'altro canto sono tuttora in corso processi di taylorizzazione del lavoro impiegatizio. La diffusione consistente dei computer sui luoghi di lavoro induce a parlare di neotaylorismo informatico per una diffusa parte di lavoratori (*computer aided new-taylorism*).

Il taylorismo si basava sull'assioma che un maggiore rendimento portava ad un maggiore benessere per tutti e questo postulato veniva giustificato dall'organizzazione scientifica del lavoro. Il presupposto storico da cui nasceva questa idea era che, all'epoca, svolgere il proprio lavoro era ritenuto la cosa più importante, ma il modo con cui si lavorava era ancora un aspetto piuttosto secondario. Una moderna direzione di impresa non poteva più semplicemente sollecitare la produzione con i metodi tradizionali, lasciando che gli operai si organizzassero a loro piacimento, ma secondo Taylor i lavoratori dovevano eseguire in maniera scrupolosa e sistematica il compito (*task*) che la direzione, attraverso i suoi tecnici,

aveva stabilito. Per utilizzare una metafora di alcuni studiosi, a Taylor il lavoro operaio della sua epoca appariva come una sorta di scatola nera. I datori di lavoro conoscevano quello che entrava e che usciva da questa scatola, senza conoscere i processi che avvenivano al suo interno. Taylor propose di aprire questa scatola e di conoscere per intero i processi che la governavano. Secondo la visione puritana e protestante di Taylor, il lavoro non può esser di per sé un'attività piacevole, ma gli operai, descritti da lui come "plebaglia", tendono per loro natura a prendersela comoda, per cui il lavoro va compiuto con serietà e solerzia. Egli, per ovviare a questo atteggiamento lassista, propone, attraverso una visione positivista, la sua organizzazione scientifica del lavoro per superare infelicità e discordie. Sotto questo aspetto quindi Taylor è il primo a teorizzare un metodo per raggiungere una presunta "felicità organizzativa", di cui questo brano è un documento paradigmatico:

"Finchè ci saranno individui pigri o incapaci, ed altri avidi e brutali, finchè vizio e crimine albergheranno in mezzo a noi, povertà miseria e infelicità non ci abbandoneranno. Nessun benessere organizzativo, nessun particolare espediente da adottarsi sotto il controllo di qualsiasivoglia individuo o gruppo di persone potrà assicurare tanto alla manodopera quanto ai datori di lavoro un benessere continuativo...Noi affermiamo tuttavia che, mettendo in atto l'organizzazione scientifica, gli altri periodi saranno molto più prosperi, molto più felici e maggiormente esenti da conflitti e da discordie. Sosteniamo quindi che questi intervalli difficili saranno meno frequenti, più brevi e porteranno a meno sofferenze."

Il raggiungimento di tale auspicata "felicità organizzativa" passava spesso però attraverso il deprezzamento della manodopera ad "un semplice automa, un uomo meccanico". Per fare quindi accettare il nuovo metodo e per evitare l'opposizione dei lavoratori, Taylor propone un incentivo attraverso salari più elevati per gli operai che aderiscano in maniera più scrupolosa al *task management*. Non essendo il meccanismo della ricompensa economica sufficiente ad ottenere

il consenso dei lavoratori, Taylor suggerisce di promuovere una collaborazione tra dirigenti e manodopera, proponendo che “*i superiori parlino agli operai ponendosi al loro livello*”, discutendo su qualsiasi problematica e ritenendo addirittura preferibile che i lavoratori vengano rimproverati “*piuttosto che lasciati per giorni e giorni senza una parola*”. L’opportunità per ogni lavoratore di poter palesare le criticità del proprio lavoro al dirigente, seppure sotto un’ottica quasi paternalistica di un rapporto tra un padre/datore di lavoro autoritario e un figlio/operaio rispettoso, rappresenta forse l’aspetto più rivoluzionario ed innovativo del metodo proposto da Taylor, spesso accusato di trascurare gli aspetti psicologici e sociali del lavoro, e lo pone come antesignano del Work Engagement. Al taylorismo va inoltre dato il merito riflesso di aver offerto per la prima volta agli psicologi del lavoro, proprio attraverso l’analisi di un flusso di lavoro impersonale e forzatamente automatizzato, attraverso un laboratorio di studio sulla relazione tra sforzo psico-fisico e curve di rendimento, l’occasione di parlare di riorganizzazione scientifica del lavoro umano.

I ritmi di lavoro previsti dal metodo di Taylor secondo il suo *task management*, che si ponevano l’obiettivo di duplicare o triplicare l’efficienza lavorativa prevista dai metodi tradizionali, risultavano essere ottimali se il lavoratore avvertiva al termine della giornata il bisogno piacevole di riposarsi senza sentirsi spossato, mantenendo quel ritmo negli anni senza esserne logorato.

Paradossalmente, mentre cresceva il successo del taylorismo nelle fabbriche, crescevano anche le voci che ne denunciavano i limiti concettuali ed il suo superamento, soprattutto ad opera degli esponenti del marxismo che ne recriminavano la natura di capitalismo tecnocratico. Va considerato che proprio l’imposizione di un lavoro frantumato ed impersonale offrì i primi spunti agli psicologi del lavoro per studiare i rapporti tra sforzo psico-fisico e curve di rendimento.

Il taylorismo è spesso associato al fordismo, movimento che prende il nome da Henry Ford, fondatore dell’industria di automobili, che per primo applicò i principi tipici del taylori-

simo allo scopo di garantire la produzione su vasta scala ed in tempi brevi di un prodotto standardizzato. L'innovazione più significativa sul piano dell'organizzazione del lavoro è costituita dalla cosiddetta "catena di montaggio" per la produzione dell'automobile. Nel modello fordista il profitto dell'impresa è garantito nella catena di montaggio da pesanti ritmi e carichi di lavoro ai quali gli operai sono sottoposti in cambio di elevate remunerazioni. Gli operai così diventano anche consumatori, ma gli estenuanti ritmi di lavoro determinano disagio tra i lavoratori, con implicazioni importanti anche in termini di resa e produttività al lavoro. È proprio in questo contesto che nasce una ricerca condotta da Elton Mayo negli stabilimenti della Western Electric di Hawthorne di Chicago che parte da un'esigenza conoscitiva relativa al rapporto tra qualità dell'illuminazione nello stabilimento e produttività al lavoro. Il gruppo di lavoro scoprì in questo contesto uno degli elementi cardine dell'*engagement*, ovvero sia che la produttività era in parte funzione della motivazione o atteggiamento verso il lavoro, che la motivazione era determinata dal morale che era a sua volta funzione del tipo di solidarietà e delle relazioni sociali tra i compagni di lavoro. Nasce dall'identificazione del "fattore umano" in grado di implementare la produttività aziendale, la cosiddetta scuola delle relazioni umane che in qualche modo ricalca le teorie economiche che più tardi prenderanno la definizione di teoria dei giochi.

I principi della Scuola delle Relazioni umane, secondo la corrente interazionista di Mayo, sono così riassumibili: l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione è legata alla soddisfazione ed alla motivazione dei suoi componenti, i conflitti si risolvono attraverso la negoziazione e la comunicazione, il gruppo ha un ruolo determinante nel perseguimento degli obiettivi aziendali.

Il 'Filone delle Risorse Umane' si sviluppa fino al modello di Maslow, dove la produttività è funzione della soddisfazione dei lavoratori, come per Mayo, ma questa non dipende solo dall'appartenenza ad un gruppo, ma anche dall'autorealizzazione e dalla significatività del contenuto del lavoro (teorie

motivazionali).

In particolare gli individui ed i gruppi raggiungono al meglio gli obiettivi solo quando i loro bisogni sono soddisfatti, dunque l'organizzazione dovrebbe progettare le mansioni e le relazioni interpersonali in modo da creare condizioni che favoriscano l'integrazione fra i bisogni degli individui e quelli dell'organizzazione.

Anche le teorie motivazionali considerano importanti variabili come i fattori ambientali e la tecnologia che evidentemente condizionano la progettazione dell'organizzazione, come (e forse più) dei bisogni dei dipendenti.

Il modello dominante comunque di organizzazione del lavoro rimane quello taylorista e fordista fino agli anni '70, quando la crisi del petrolio, ovvero l'improvviso aumento del costo delle materie prime per la produzione industriale, portò a nuove forme di organizzazione. In questo contesto si sviluppa il cosiddetto "modello giapponese", che ha goduto di estrema popolarità soprattutto negli anni '80. Esso prende origine dagli studi condotti da Ohno presso la fabbrica automobilistica Toyota, da cui ne derivò il termine toyotismo. "Just in time" è il termine che descrive gli obiettivi di questa organizzazione del lavoro basata su una forte lealtà nei confronti dell'impresa e responsabilità.