

AII

Gianluca Biggio

**Psicologia delle organizzazioni
e della comunicazione**





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it

info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXIX

Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.gioacchinoonoratieditore.it

info@gioacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20

00020 Canterano (RM)

(06) 45551463

ISBN 978-88-255-2856-5

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

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

I edizione: ottobre 2019

9 *Premessa*

Parte I Psicologia delle organizzazioni

13 **Capitolo I**
Le origini dell'organizzazione

1.1. La concezione sociologica, 14 – 1.2. La concezione economica, 16 – 1.2.1. *La concezione politico-economica*, 16 – 1.2.2. *La concezione dell'economia organizzativa*, 17 – 1.3. La concezione della psicologia organizzativa, 18 – 1.4. L'approccio antropologico culturale, 21.

23 **Capitolo II**
La visione sistemica

2.1. Le definizioni, 23 – 2.1.1. *L'organizzazione come sistema*, 24 – 2.2. Le variabili organizzative, 29 – 2.2.1. *Gli obiettivi e le strategie*, 29 – 2.2.2. *Le strutture e i ruoli organizzativi*, 30 – 2.2.3. *Le procedure operative*, 31 – 2.2.4. *I sistemi di ricompensa*, 31 – 2.2.5. *La cultura organizzativa*, 32 – 2.2.6. *Le persone*, 32.

35 **Capitolo III**
Il concetto di lavoro in psicologia

3.1. Una visione di insieme, 35 – 3.2. Il rapporto uomo-lavoro, 36 – 3.2.1. *La capacità psicologica di lavorare e l'identità lavorativa*, 36 – 3.2.2. *La motivazione*, 37 – 3.2.3. *Il concetto di prestazione*, 40 – 3.3. Il rapporto gruppo-organizzazione, 43 – 3.3.1. *La cultura e il clima organizzativo*, 43 – 3.3.2. *Il gruppo di lavoro e il team*, 44 – 3.3.3. *I fenomeni di leadership nel gruppo*, 46.

49 **Capitolo IV**
La gestione delle risorse umane

4.1. Una visione di insieme, 49 – 4.2. La pianificazione, 50 – 4.3. Il reclutamento e la selezione, 51 – 4.4. La formazione e l'addestramen-

to, 51 – 4.5. La valutazione delle prestazioni, 52 – 4.6. La valutazione del potenziale, 54 – 4.7. L'amministrazione e i sistemi di retribuzione, 54 – 4.8. La comunicazione, 55 – 4.8.1. *Gli strumenti di rilevazione della comunicazione*, 57 – 4.9. Il clima organizzativo, 59.

Parte II Percorsi e sviluppi

- 65 **Capitolo I**
Le nuove problematiche di gestione
- 1.1. Le organizzazioni nell'economia dell'incertezza, 65 – 1.2. L'incertezza e i bisogni individuali, 67 – 1.3. L'incertezza come strumento di manipolazione o di gestione, 69.
- 71 **Capitolo II**
Il benessere lavorativo
- 2.1. Le definizioni, 71 – 2.2. Gli esiti positivi, 72 – 2.3. Gli esiti negativi, 75.
- 77 **Capitolo III**
Lo stress e il burn-out
- 3.1. Lo stress lavorativo, 77 – 3.1.1. *La gestione dello stress organizzativo*, 79 – 3.2. Il fenomeno del burn-out organizzativo, 82 – 3.3. I lavoratori dell'aiuto, 83 – 3.3.1. *Le motivazioni e le aspettative degli operatori*, 83 – 3.3.2. *L'azione preventiva rispetto alle motivazioni*, 84 – 3.4. L'organizzazione del lavoro d'aiuto, 85 – 3.5. L'organizzazione dei sistemi d'aiuto, 86 – 3.5.1. *La funzione della gerarchia*, 86 – 3.5.2. *La funzione dell'équipe*, 87 – 3.5.3. *La funzione del clima*, 87.
- 89 **Capitolo IV**
Il fenomeno del mobbing
- 4.1. Le definizioni, 89 – 4.2. La cultura e il clima organizzativo, 90 – 4.3. La leadership, 91 – 4.4. 8.4 l'organizzazione del lavoro e il *job design*, 91 – 4.5. La motivazione, il potere e il cambiamento, 92 – 4.6. Gli strumenti di valutazione, 94.
- 97 **Capitolo V**
Il counselling organizzativo
- 5.1. Una visione generale, 97 – 5.1.1. *Le radici nel sistema educativo*, 98 – 5.1.2. *Il counselling per l'orientamento scolastico*, 99 – 5.1.3. *Il contributo di Carl Rogers*, 100 – 5.1.4. *Le figure professionali e il counselling*, 101 – 5.2. Il counselling organizzativo, 102 – 5.2.1. *Il counselling e il contesto*

organizzativo, 102 – 5.2.2. *Le specificità del counselling organizzativo*, 103 – 5.2.3. *Identità e capacità nel counselling organizzativo*, 105.

Parte III La ricerca sociale

109 Capitolo I

Appunti sulla metodologia della ricerca sociale di Ada Taratufolo

1.1. Quando fare ricerca?, 110 – 1.1.1. *La ricerca osservativa*, 111 – 1.1.2. *Le ricerche-intervento*, 112 – 1.2. La ricerca quantitativa, 115 – 1.3. La ricerca qualitativa, 116 – 1.4. Le fasi della ricerca scientifica, 116 – 1.5. L'individuazione del problema, 117 – 1.5.1. *La ricerca bibliografica*, 118 – 1.5.2. *I luoghi e gli strumenti della ricerca bibliografica*, 120 – 1.5.3. *Gli strumenti*, 120 – 1.5.4. *I percorsi della ricerca bibliografica*, 121 – 1.6. Evidenziare le variabili principali, 123 – 1.7. Il campione, 124 – 1.8. Le ipotesi di ricerca, 127 – 1.9. L'attuazione della ricerca e gli strumenti operativi, 128 – 1.9.1. *L'esperimento*, 128 – 1.9.2. *L'osservazione*, 128 – 1.9.3. *L'osservazione sistematica*, 129 – 1.9.4. *L'osservazione partecipante*, 129 – 1.9.5. *L'intervista*, 132 – 1.10. L'analisi dei dati, 134 – 1.11. Il report finale, 136 – Bibliografia, 137.

139 Capitolo II

Appunti sulla ricerca qualitativa

2.1. La ricerca qualitativa psicosociale, 140 – 2.2. I progetti di ricerca qualitativa, 142 – 2.2.1. *La ricerca fenomenologica*, 143 – 2.2.2. *La ricerca etnografica*, 144 – 2.2.3. *La Grounded Theory*, 145 – 2.2.4. *Il caso di studio*, 146 – 2.3. I metodi di raccolta dei dati qualitativi, 148 – 2.3.1. *L'intervista*, 148 – 2.3.2. *Il focus group*, 149 – 2.3.3. *L'osservazione*, 151 – 2.4. Il trattamento dati nella ricerca qualitativa, 153 – 2.4.1. *Trascrivere i dati qualitativi*, 153 – 2.4.2. *L'analisi dei dati qualitativi*, 154 – 2.4.3. *L'analisi del contenuto*, 155 – 2.4.4. *L'analisi della registrazione*, 157 – 2.4.5. *Presentare i risultati della ricerca qualitativa*, 158.

Parte IV Organizzazione e comunicazione mediatica

163 Capitolo I

Comunicazione e contesto psicosociale

1.1. Comunicazione virtuale, identità e organizzazioni, 163 – 1.2. Lo scenario organizzativo degli ultimi anni, 165 – 1.2.1. *Il coordinamento organizzativo*, 165 – 1.2.2. *Sistemi informatici*, 168 – 1.3. Teorie sulla

struttura organizzativa, 169 – 1.4. Processi di comunicazione, 170 – 1.4.1. *Teorie classiche di comunicazione organizzativa*, 171 – 1.5. Comunicazione organizzativa psicologica e antropologica, 173 – 1.5.1. *Processi normativi*, 174 – 1.5.2. *Processi descrittivi*, 174 – 1.5.3. *Processi costruttivi*, 174 – 1.5.4. *Vantaggi e svantaggi dei tre approcci*, 175 – 1.6. Riflessioni e ipotesi di sviluppo, 177.

181 *Bibliografia*

Premessa

Crediamo che per comprendere la psicologia delle organizzazioni occorra avere una visione multiforme. Da una parte infatti è necessario tenere presente i fondamenti della psicologia individuale e sociale su cui questa disciplina si basa, dall'altra bisogna analizzare come tali fondamenti vengono applicati all'interno della dimensione razionale e oggettivante della struttura organizzativa. Oltre a ciò occorre saper leggere come le organizzazioni cambino nella società contemporanea, caratterizzata da forti e imprevedibili mutamenti dell'economia "post-moderna".

Nella prima parte del testo verranno analizzati i fondamenti della psicologia delle organizzazioni e le tematiche basilari sulle quali è costituita la gestione delle risorse umane. Verranno a questo scopo descritte le origini e il funzionamento delle organizzazioni, potendo verificare come il governo di queste sia caratterizzato dalla necessità di integrare aspetti sociali, economici e psicologici.

Sarà fornita una definizione delle modalità attraverso le quali si attua la gestione delle risorse umane; si vedrà il ruolo del gruppo, del team e della leadership come fenomeni intersoggettivi caratterizzanti la dialettica organizzativa. L'organizzazione viene vista come luogo di confronto tra la psicologia dei singoli, la dinamica dei gruppi di lavoro, le logiche e i vincoli della struttura produttiva.

Verranno descritti alcuni strumenti di gestione che sono stati utilizzati per dirigere e governare le organizzazioni, sia pubbliche che private.

Viene però considerato il fatto che se la gestione delle risorse umane è una pratica relativamente consolidata, negli ultimi decenni per molte organizzazioni si è posto il non facile problema di un adattamento e revisione delle modalità attraverso le quali si regola la motivazione e lo scambio lavorativo tra il singolo e il gruppo produttivo.

Nella seconda parte del testo saranno di conseguenza esplicitati alcuni dei principali interrogativi aperti dall'attuale incertezza dello

scenario socioeconomico, in gran parte definito dalla globalizzazione e dall'aumento della competitività.

Si analizzeranno le nuove problematiche della gestione delle risorse umane connesse con questi cambiamenti alla luce di quanto emerso sia nella letteratura scientifica sia nelle applicazioni professionali.

Si cercherà quindi di rispondere ad alcuni interrogativi. Come dobbiamo inquadrare il concetto di benessere organizzativo? È possibile riconoscere e trattare lo stress organizzativo? Come possiamo valutare fenomeni di aggressività latente come il mobbing? Possono essere utili i sempre più diffusi strumenti di supporto individuale allo sviluppo individuale come il counselling? In che modo la cultura organizzativa è presente in tutti questi fenomeni?

Verranno descritti alcuni metodi di risposta a queste difficoltà e saranno descritti i principali percorsi organizzativi che sono progettati per stimolare e insieme supportare le persone nelle interazioni lavorative.

Infine, data la crescente rilevanza che la ricerca psicosociale va acquisendo nella comprensione e nella pratica della psicologia delle organizzazioni e del lavoro, sarà offerto un contributo specifico in questa direzione. Si forniranno delle basi, teoriche e applicative, per comprendere cosa sia la ricerca sociale applicata alle organizzazioni. Si darà inoltre qualche indicazione per comprendere come iniziare qualche autonoma esplorazione nel campo della ricerca qualitativa.

PARTE I

PSICOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI

Le origini dell'organizzazione

Non vi è dubbio che una delle chiavi di comprensione del mondo in cui viviamo è costituita dalla presenza dell'organizzazione nella vita sociale. L'organizzazione è una realtà che permea tutta la nostra vita, è un concetto indispensabile per comprendere una molteplicità di fenomeni ed è un concetto, al tempo stesso, relativamente indeterminato. L'attività dell'organizzare è nata insieme alla civiltà dell'uomo; potremmo dire che ciò che chiamiamo civiltà umana è espressione di una capacità organizzativa sistematizzata che va oltre i nostri schemi etologici e istintivi di base.

Secondo il *Dizionario etimologico* (Cortellazzo, Zolli, 1985) le origini del sostantivo *organizzazione* vanno fatte risalire al greco *organon*, ovvero **strumento** ma anche parte del corpo. La parola "organizzare" esisteva nella lingua italiana fin dai tempi di Dante, con il significato biologico di **formarsi degli organi** e prende nel Seicento il significato estensivo di "ordinare", "disporre". Nel 1926 in una pubblicazione sui *neologismi buoni e cattivi*, del linguista Cappuccini, il verbo era ancora considerato — con una certa diffidenza — un neologismo alla moda proveniente dai termini francesi di *organiser* e *organisation*, utilizzati per descrivere il funzionamento della nascente burocrazia francese di fine Ottocento.

Se consideriamo l'uso del termine "organizzazione" consolidatosi più recentemente nelle scienze sociali, ci si trova di fronte sostanzialmente a due diverse interpretazioni della parola "organizzazione", come fa notare il *Dizionario di Sociologia* di Gallino alla fine degli anni Settanta (Gallino, 1978).

Il primo significato consiste nell'agire organizzativo, ovvero in un'attività rivolta a definire in modo strutturato i rapporti tra le persone al fine di raggiungere uno **scopo comune** (ad esempio organizzare un convegno, una riunione, etc.) mentre il secondo significato è quello di organizzazione intesa come entità sociale specializzata nel raggiungimento di un fine. In questa seconda accezione sono

considerabili come organizzazioni le imprese industriali, i servizi sociali pubblici o privati come la scuola e l'ospedale, ma anche la Chiesa e le Forze Armate.

1.1. La concezione sociologica

Elemento comune a tutte le definizioni classiche dell'organizzazione è il riferimento alla **razionalità dei fini**, delle regole e dei mezzi necessari per raggiungerli. La razionalità rappresenta la variabile fondamentale alla luce della quale ogni agire individuale deve muoversi.

Il primo sociologo della nostra epoca moderna, Max Weber (1904), definisce l'esistenza dell'*organizzazione burocratica* come un modello sociale moderno in cui gli scopi sono razionalmente dichiarati e perseguiti attraverso una distribuzione di *funzioni* espletate secondo precise regole. Per essere razionale — secondo Weber — l'organizzazione deve possedere:

- a) obiettivi definiti;
- b) autorità riconosciuta;
- c) regole esplicitate;
- d) competenze e funzioni specifiche.

Gli individui sono chiamati a ricoprire tali funzioni attraverso una *competenza specifica* e un'*attribuzione di autorità*.

L'autorità è ripartita in maniera tale da garantire il controllo e l'efficienza dei *sottosistemi funzionali* di cui l'organizzazione si compone. Coloro che adempiono le funzioni organizzative devono agire in maniera *impersonale*, in linea con le regole predefinite e razionali che definiscono le loro specifiche zone di competenza.

È noto il contributo pragmatico dell'esperienza nordamericana dato da Frederick Taylor, ingegnere e capo di stabilimento, il quale si era proposto di "ridisegnare le modalità di lavoro" della propria fabbrica per raggiungere sia una maggiore produzione per l'azienda sia un vantaggio salariale per il lavoratore.

Nello scritto *Principi di organizzazione scientifica del lavoro* (Taylor, 1911) si definiscono i celebri principi fondamentali di questo modello, ovvero:

- a) “definizione scientifica” dei metodi di lavoro attraverso la scomposizione dei processi di produzione in unità elementari padroneggiabili individualmente dal singolo operaio;
- b) “selezione e addestramento” preventivo dei lavoratori all’esecuzione delle unità elementari di lavorazione;
- c) perseguimento di uno “spirito cooperativo” tra manager e lavoratori;
- d) “divisione tra esecuzione e organizzazione” nel lavoro di operai e dirigenti.

Taylor di fatto afferma negli eventi produttivi una filosofia organizzativa non dissimile da quella sostenuta dai fautori della burocrazia moderna weberiana. Egli definirà il suo modello di governo razionale della organizzazione come “Scientific Management”. Entrambe le impostazioni, di Weber e di Taylor, hanno come idea di fondo quella che esistano regole razionali e scientifiche per governare al meglio le organizzazioni; un modo ottimale di fare le cose, modo che nel taylorismo verrà poi chiamato “the best way to do”. Oltre a ciò è dominante il principio della divisione del lavoro in sottosistemi affidati alla specifica competenza dei singoli.

Taylor è sicuro che una perfetta e competente applicazione delle regole garantisca l’efficienza di tutto il sistema. L’organizzazione è quindi come un orologio, o una macchina, che se ben progettata — da un ingegnere o da un amministratore — funziona meccanicamente distribuendo l’energia degli uomini attraverso i propri ingranaggi.

Prevale quindi una visione che è riconducibile all’interpretazione dell’organizzazione quale strumento meccanico (Airoldi, Nacamulli, 1979).

Questa impostazione nel corso dei decenni ha avuto — come vedremo in seguito — significative revisioni che hanno tenuto conto della variabilità iscritta nei comportamenti individuali e nella struttura produttiva complessiva, revisioni che ci riavvicinano all’interpretazione di tipo biologico della parola “organizzazione”, la quale vede l’organizzazione come un insieme vivo di organi che devono essere in equilibrio funzionale tra loro.

Inoltre nella seconda metà del Novecento, studiosi sia di scuola anglosassone sia di scuola francese hanno suggerito di centrare l’attenzione sull’azione organizzativa e sull’individuazione di

diverse razionalità operanti ed interagenti all'interno dell'organizzazione¹.

1.2. La concezione economica

1.2.1. *La concezione politico-economica*

L'indirizzo che viene comunemente chiamato Political Economy Model è un modello esistente innanzitutto nei fatti essendo l'organizzazione una realtà economica. Ma negli anni Settanta con il rapidissimo espandersi delle economie occidentali e il prepotente emergere della problematica dell'"utilizzo" e della "distribuzione" delle "risorse" (risorse non più illimitate) il paradigma economico della organizzazione viene formalizzato.

Il sociologo ed economista statunitense Benson (1998) è un autorevole teorizzatore di questo modello. Gli elementi essenziali sui quali si fonda il suo contributo sono sintetizzabili nell'affermazione che tutte le organizzazioni si muovono e agiscono per acquisire due risorse fondamentali: "denaro e autorità". Benson analizza il campo inter-organizzativo, il *network*, come oggetto di analisi considerandolo come una "economia politica". Successivamente egli distingue tra strutture e sovrastrutture presenti in esso. A livello strutturale le condizioni ambientali che maggiormente influiscono sul network sono:

- a) la concentrazione/dispersione delle risorse;
- b) la concentrazione/dispersione del potere;
- c) la autonomia/dipendenza del network;
- d) i modelli di dominanza dell'ambiente;
- e) la abbondanza/scarsità delle risorse;
- f) i meccanismi di controllo ambiente/network.

È possibile per l'organizzazione individuare delle strategie che possano portare delle modificazioni favorevoli all'interno del network. Esistono ad esempio:

1. Si pensi al lavoro della sociologa inglese J. Woodward (1970), *Teoria e pratica dell'organizzazione industriale*, trad. it. Torino, Rosenberg & Sellier, 1975 e al lavoro del sociologo statunitense W.J. Thompson, (1967), *Ecologia ed economia*, trad. it. Milano, Feltrinelli, 1988. In ambito francese si noti la riflessione di M. Crozier, (1965), *Il fenomeno burocratico*, trad. it. Milano, Etas Compass, 1969.

- a) strategie “cooperative” dove attraverso programmi e accordi si cercano benefici comuni (sinergie tra produttori in un determinato mercato, etc.);
- b) strategie “distruttive” dove si cerca di mettere in crisi la capacità di altre organizzazioni di generare risorse (sottrazione di determinate materie alla concorrenza, etc.);
- c) strategie “manipolative” dove viene tatticamente modificata l’offerta delle principali risorse (entrata sottocosto in determinati mercati, *dumping*, etc.);
- d) strategie “autoritarie” dove vengono rigidamente fissate regole di sopravvivenza organizzativa da chi detiene il controllo delle principali risorse (club, accordi di cartello, etc.).

In questa visione il concetto di scambio è fondamentale e ciò che avviene all’interno dell’organizzazione, anche a livello delle risorse umane, dipende in buona misura dai rapporti tra questa ed il network.

1.2.2. La concezione dell’economia organizzativa

Questo approccio ha una precisa data di nascita; nella metà degli anni Settanta apparve il volume di Williamson, *Markets and Hierarchies* (1975). Successivamente si sono aggiunti i contributi di Barney e Ouchi (1986). La base di questa concezione è che l’organizzazione sia comprensibile a partire dall’analisi delle transazioni tra due o più entità o individui. In linea teorica il “contratto istantaneo” tra due persone sarebbe la forma più efficiente e razionale di transazione in quanto non comporta costi aggiuntivi di mantenimento della transazione stessa; in parole povere quando due persone si mettono d’accordo e si scambiano subito risorse (denaro contro beni, etc.) le cose funzionano semplicemente ed efficacemente. Quando questo non è più possibile (ad esempio nel caso di denaro contro prestazioni *future* o viceversa) le cose si complicano perché il «dilazionare delle transazioni nel tempo ha inevitabilmente dei rischi e dei costi».

I principali costi sottesi al mantenimento di una transazione nel tempo sono legati al fattore umano e al fattore ambientale. I costi della variabile umana consistono nella razionalità limitata e nell’opportunismo; il primo fattore sta nell’incapacità/impossibilità di prevedere tutti gli eventi futuri mentre l’opportunismo deriva dal fatto che in una transazione proiettata nel tempo ognuno dei due con-

traenti cercherà di favorire il proprio interesse individuale a scapito dell'altro.

Il concetto di fondo è, come nota Williamson, che ci troviamo sempre in una *situazione di mercato* in cui si cerca di controllare il comportamento dell'altro in vari modi; il modo più consolidato è rappresentato dalla gerarchia e dall'organizzazione, che vincolano i comportamenti di opportunismo.

Williamson fa l'esempio della General Motors che negli Sessanta comprava le proprie carrozzerie da un produttore esterno, un certo signor Fischer, perché ciò era più economico che produrle in casa. Quando il signor Fischer a un certo punto si rifiutò di soddisfare alcune richieste della GM perché oberato da ordini di altre aziende, la GM comprò il signor Fischer con il suo stabilimento ed egli divenne un dipendente sottoposto alla gerarchia della principale azienda automobilistica.

Da questo esempio nacque anche lo slogan *make or buy*, ovvero il principio secondo il quale mettere in piedi una struttura organizzativa serve solo quando non è possibile oppure conveniente comprare.

1.3. La concezione della psicologia organizzativa

La psicologia organizzativa è quella branca della psicologia che studia il comportamento di individui e gruppi nelle diverse organizzazioni. In Inghilterra da circa cinquanta anni è in uso il termine "Work and Organizational Psychology" per definire la disciplina che studia il lavoro umano con un approccio psicologico. Fino a pochi anni fa, in Inghilterra ed anche negli USA, per definire questo approccio veniva usata la parola "Industrial Psychology", essendo la psicologia organizzativa nata prevalentemente nelle industrie. In entrambi i paesi viene anche utilizzato il termine "Occupational Psychology" per definire una psicologia organizzativa finalizzata alla selezione e all'orientamento delle persone in fase di inserimento aziendale. La psicologia del lavoro organizzato comunque è, come afferma Depolo (1998) un corpus di conoscenze che non è stato scoperto, bensì prodotto pragmaticamente come risposta ad esigenze concrete del mondo della produzione.

Frederick Winslow Taylor è il nome più famoso fra quanti intrapresero la strada dello studio del lavoro. Come abbiamo detto Taylor attraverso i principi dello Scientific Management rispose ad un'esigenza di ordine da parte di un paese con enormi potenzialità

come gli Stati Uniti all'inizio del Novecento, un paese in poderoso sviluppo, con una classe operaia poco professionalizzata e in continua espansione demografica per via dell'impetuosa immigrazione.

Tuttavia l'applicazione dello Scientific Management negli Stati Uniti non fu senza contrasti. In particolare mentre Taylor difendeva il carattere democratico del proprio modello, in quanto scientifico e oggettivo, il sindacato affermava che questo metodo trattava le persone come macchine inanimate, violando abitudini e caratteristiche dei lavoratori e impoverendone le abilità.

Un secondo caso in cui la psicologia del lavoro è stata chiamata ad applicarsi ai problemi concreti è quello della misura delle differenze individuali rispetto al lavoro, ovvero la **selezione del personale**. Taylor stesso aveva affermato che occorreva posizionare l'uomo giusto al posto giusto a livello manageriale. La prima grande applicazione della tecnica di selezione del personale si ha però con la Prima Guerra Mondiale.

Quasi due milioni di persone furono infatti sottoposte in America all'**Army Alpha Test**, un reattivo di intelligenza generale che serviva a discriminare la soglia di accesso per determinati compiti. Sempre in quel periodo l'inglese Charles Meyers utilizza misure psicometriche nell'esercito inglese e fonda poi nel 1921, a Cambridge, il National Institute of Industrial Psychology.

Una terza tappa importante per comprendere il rapporto tra imprese e psicologia si ebbe nei celebri stabilimenti della Western General Electric Company di Chicago. Dal 1924 al 1932 sotto gli auspici del National Research Council, un professore della Harvard Business School, Elton Mayo (1933), sperimentò il rapporto tra produttività e fattori ambientali.

Nelle sue osservazioni su gruppi di operai di stabilimento Mayo notò un forte aumento della produttività semplicemente attraverso il miglioramento di alcune condizioni fisiche come l'illuminazione. Egli scoprì inoltre, con stupore dei fautori del modello tayloristico, che formando gruppi di persone tra loro affiatate, gli indici di produttività si incrementavano fortemente senza toccare di una virgola l'organizzazione del lavoro. Si scoprì addirittura che durante la sperimentazione sia il campione di operai affiatati sia il campione di controllo, di operai non affiatati, avevano un miglioramento di produttività per il solo fatto di "far parte di un importante progetto di ricerca". Le osservazioni di Mayo aprirono quindi il campo alla psicologia dei gruppi come strumento di influenza sulla vita organizzativa.

L'esperienza di Mayo diede inizio alla **Scuola delle Relazioni Umane**, un approccio che valorizzava la componente relazionale e informale del lavoro come strumento di successo per l'azienda e come strumento di benessere per i lavoratori. In America nel periodo compreso tra le due guerre mondiali, grandi aziende come la Western Electric Company applicarono una filosofia di attenzione alle risorse umane attraverso programmi di "counseling" che tendevano a sviluppare la motivazione al lavoro delle persone interessandosi del loro benessere complessivo. Nascono in quegli anni le prime collaborazioni tra privato e sociale per fornire servizi ai lavoratori — dagli asili nido per gli operai, ai trasporti — allo scopo di migliorarne la partecipazione alle vicende aziendali.

L'approccio definito come "Human Relations" si è molto diffuso nel dopoguerra nei paesi nordici e anche in Europa fino agli anni Ottanta.

Successivamente la crisi economica del Welfare State e la rivoluzione informatica cambiano lo scenario creando nuovi modelli di lavoro ancora oggi oggetto di definizione (vedi i modelli di lavoro a distanza, di microimprenditività individuale, di multicompetenza flessibile, etc.).

In conclusione la psicologia organizzativa oggi si articola in tre principali aree tra loro interconnesse:

- a) **Psicologia del lavoro** (Work Psychology), fondata sulla definizione delle competenze necessarie per lo svolgimento di determinati compiti e ruoli e la conseguente valutazione psicologico-cognitiva delle abilità personali.
- b) **Psicologia organizzativa** (Organizational Psychology), basata sull'analisi psicologica del comportamento dei gruppi in relazione alle organizzazioni. Il suo campo di intervento è la gestione del funzionamento dei gruppi di lavoro, i conflitti interpersonali, i processi di negoziazione, lo studio delle distorsioni decisionali, l'influenza della comunicazione.
- c) **Psicologia delle risorse umane** (Personnel Psychology), fondata sull'analisi psicologica delle interazioni tra l'individuo e l'ambiente in cui opera. Il suo campo di applicazione è costituito dalla formazione e la selezione del personale e dallo studio della motivazione e dei sistemi per incentivare la prestazione.