

Psicologia della Organizzazione (Nuovo dizionario di sociologia, Ed Paoline, Cinisello Balsamo (Mi), 1987)

Scienza che studia i problemi degli uomini inseriti in organizzazioni. L'ipotesi a monte di questa definizione è che i soggetti hanno emozioni e sentimenti, atteggiamenti ed opinioni, comportamenti e reazioni particolari se sono inseriti in un contesto organizzato, del quale fanno parte con un ruolo e dei compiti.

L'antenato primo della psicologia dell'organizzazione è la "psicologia lavorativa", il cui precursore in Italia è stato Agostino Gemelli, fondatore nel 1921 a Milano del primo laboratorio di psicologia sperimentale applicata al lavoro. La radice della psicologia del lavoro va poi ricercata nelle esperienze di "psicotecnica", avviate già nel 1885 da H. Munsterberg a Friburgo, e subito dopo (1889) da M.L. Patrizi a Modena. Come si vede dunque, malgrado i diffusi pregiudizi di "americanismo" spesso associati alla psicologia del lavoro e dell'organizzazione, le radici di queste discipline sono europee e in larga misura italiane. Inoltre non si tratta di novità ma di frutti di una lunga tradizione scientifica ed applicativa.

Nel mondo anglosassone ed in particolare negli Stati Uniti si passò dalla psicotecnica alla definizione di "psicologia industriale". Il punto di svolta più famoso fu rappresentato dall'intervento che E. Mayo avviò con la sua équipe (1928) presso la Western Electric di Chicago. Fu proprio questa esperienza che diede ufficialmente il via all'analisi dei fattori relazionali ed affettivi in contesti organizzativi. Un filone di pensiero noto col nome di "Relazioni Umane" (Human Relations) che ancora oggi è a fondamento della psicologia organizzativa. Desideri, aspirazioni, sentimenti, atteggiamenti, opinioni e comportamenti soggettivi hanno, in una organizzazione, la stessa importanza dei fattori strutturali, normativi o economici. Le relazioni fra le persone dentro un'organizzazione, siano pure informali, non dichiarate e non consapevoli, determinano la vita dell'organizzazione al pari degli altri più evidenti fattori.

Gli antecedenti dunque sono la psicotecnica, la psicologia del lavoro e la psicologia industriale, mentre oggi si parla di psicologia dell'organizzazione oppure di "socioanalisi". Quest'ultima dizione è di origine inglese ed indica l'applicazione di schemi psicoanalitici a situazioni sociali e lavorative organizzate. Tale applicazione, derivata dalla confluenza delle teorie di K. Lewin e di M. Klein, è stata ed è ancora promossa dal Tavistock Institute di Londra, i cui più noti rappresentanti sono E. Jacques, E. Trist, A.K. Rice. In Italia questa ricerca viene continuata dal gruppo di F. Fornari, che l'ha denominata "analisi coinemica".

Per usare una espressiva frase di Spaltro (1974): «La psicologia della Organizzazione. è essenzialmente oggi un problema di psicologia dell'intervenire, inteso come comando, insegnamento e aiuto-terapia». Troviamo in questa estrema sintesi tutti i temi nei quali si frastaglia la psicologia organizzativa oggi. Anzitutto vi è un accento sull'azione, la trasformazione ed il cambiamento piuttosto che sulla ricerca, lo studio e l'analisi. È nella natura della psicologia, per avere come oggetto l'uomo, di essere assai più applicativa, per esempio, della sociologia che ha per oggetto le categorie o i sistemi. Mentre dunque la sociologia della organizzazione ha prodotto soprattutto modelli teorici, la psicologia della Organizzazione. si è molto applicata ai metodi ed alle tecniche di intervento.

A tale punto che negli Usa non è raro trovare oggi la dizione di OD (Organizational Development) come sinonimo di psicologia della Organizzazione. Anche in Italia è diffusa la sostituzione col termine intervento psicosociale.

In secondo luogo è messo in luce il problema del dirigere. Non a caso molti studi ed esperienze sono diretti ai temi della leadership e del management organizzativo. Il tema del potere, del come viene usato, dei modi con cui viene percepito, è centrale per l'organizzazione e quindi per l'approccio psicologico ad essa. Le più famose teorie degli anni Sessanta, soprattutto statunitensi, riguardano proprio il management. Basta citare il "managerial grid" di R.R. Blake e J.S. Mouton, che evidenzia il rapporto ottimale nei dirigenti, fra l'attenzione al prodotto e l'attenzione per le persone. Oppure la "teoria x e teoria y" di D. McGregor, come la teoria dei "4 sistemi" di R. Likert, che suggeriscono modelli direzionali di tipo umanistico, partecipativo e innovativo. O ancora la teoria della "differenziazione della leadership" di R.F. Bales e P. Slater, e della "tridimensionalità" suggerita da P.R. Lawrence e G.W. Lorsch, che indicano una suddivisione della direzione in ruoli o funzioni diverse.

Una terza area di implicazioni per la psicologia della Organizzazione. è quella della formazione, della crescita professionale ed umana dei soggetti organizzati, dell'addestramento. Non vi è dubbio che lo sviluppo di tutte le più sofisticate tecniche oggi esistenti nel campo della formazione degli adulti derivi dalle esperienze industriali o lavorative maturate dalla psicologia organizzativa. Tutti i vari tipi di tecniche di gruppo, ma anche l'istruzione programmata, l'addestramento con tecniche audiovisive, la formazione "sul posto", sono stati e sono tuttora il territorio privilegiato della psicologia della Organizzazione. Al punto che molti psicologi dell'organizzazione si definiscono tout court "esperti di formazione".

Infine l'area dell'aiuto-terapia. La psicologia organizzativa ha sviluppato numerose teorie ed applicazioni per l'intervento in aiuto agli individui (counseling o orientamento individuale, assessment o valutazione, interventi anti-stress), oppure ai gruppi (consulenza dei processi, team building, supervisione) oppure infine a sistemi complessi (check-up, survey, confronti in-terfunzionali).

Più in dettaglio possiamo così elencare le aree di interesse teorico ed applicativo della psicologia dell'organizzazione:

- 1) la progettazione dell'organizzazione, sulla base delle esigenze soggettive espresse o inespresse degli individui e dei gruppi che ne fanno parte;
- 2) i meccanismi di entrata, movimento interno e uscita dei soggetti rispetto l'organizzazione (reclutamento, selezione, inserimento carriera, pensionamento);
- 3) i problemi di rendimento (efficacia ed efficienza dell'organizzazione) in senso qualitativo e non solo quantitativo (motivazione, crescita, partecipazione, prevenzione delle crisi);
- 4) la struttura del potere e i modi di gestione dello stesso (stili direzionali, sistemi di costruzione del consenso e di gestione del dissenso);
- 5) i processi di trasformazione organizzativa (tecniche di cambiamento, stimolazione e gestione dell'innovazione, sistemi di aggiornamento e formazione);
- 6) formazione ed inserimento di operatori di "staff" (cioè esterni alla linea gerarchica, come consulenti, valutatori, formatori, ricercatori, ecc.).

Di tutti questi problemi la psicologia della Organizzazione. trascura ovviamente gli aspetti non soggettivi, cioè non psicologici. Il che significa che l'azione dello psicologo dell'organizzazione non può essere isolata, ma al contrario necessita di una integrazione sia con altre discipline sia con la struttura dell'organizzazione.

La psicologia della Organizzazione. scolastica, già piuttosto sviluppata all'estero, non ha ancora in Italia uno statuto autonomo. Essa viene utilizzata da psicologi dell'educazione o da psicologi dei servizi socio-sanitari, chiamati nelle scuole in veste di consulenti esterni. Oppure viene applicata dagli psicopedagogisti, cioè da insegnanti con laurea in psicologia o pedagogia, comandati per alcuni compiti particolari all'interno delle scuole dove prestano servizio. Oppure infine da coloro che gestiscono, per le scuole e gli operatori scolastici, corsi di formazione e aggiornamento.

Bibliografia

- E. Spaltro, *Storia e metodi della psicologia del lavoro*, Etas Libri, Milano 1974
E. Spaltro e G. Pollina, *Psicologia organizzativa dinamica*, ivi 1975
M. Martini (a cura di), *Psicologia sociale dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano 1976
N. Buscaglioni - E. Spaltro, *La psicologia organizzativa*. F. Angeli, Milano 1987.