

ě

Collana Brěvitě

Serie Psicologia e scienze dell'educazione

PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI

intra



Collana Brëvitër
Quantum necesse est

Serie Psicologia e scienze dell'educazione



Edizioni Intra®
www.intraedizioni.it
edizioni@intra.pro

Tutti i diritti riservati.
Copyright © 2026 Intra S.r.l.s. – Pesaro, Marche, Italia
Testo aggiornato al 10 settembre 2026

ISBN: 979-12-5991-921-2

Indice sommario

Indice sommario.....	3
Nota introduttiva.....	11
PARTE PRIMA – La psicologia del lavoro e delle organizzazioni come disciplina	15
Capitolo 1 – Oggetto, confini, livelli di analisi	15
1.1. Che cosa studia: la persona, il compito, l'organizzazione	15
1.2. Lavoro, occupazione, professione, mestiere: definizioni e distinzioni ...	16
1.3. Psicologia del lavoro, psicologia delle organizzazioni, psicologia delle risorse umane: tre denominazioni, un settore (PSIC-03/B, già M-PSI/06)	16
1.4. I confini: psicologia sociale, sociologia del lavoro, economia e management, ergonomia, medicina del lavoro, diritto del lavoro.....	17
1.5. I livelli di analisi: individuo, compito, gruppo, organizzazione, contesto.....	18
1.6. Ricerca e pratica: la doppia identità della disciplina	19
Capitolo 2 – Storia e paradigmi	20
2.1. Le origini: la psicotecnica, Münsterberg, Lahy, i laboratori di psicologia applicata.....	20
2.2. L'organizzazione scientifica del lavoro: Taylor, Ford, i Gilbreth e la critica psicologica.....	20
2.3. Le relazioni umane: Hawthorne, Mayo e la rilettura critica dell'«effetto Hawthorne».....	21
2.4. Lewin, la dinamica di gruppo, la ricerca-azione; il Tavistock e l'approccio sociotecnico	22
2.5. Dalle teorie dei bisogni allo sviluppo organizzativo e alla svolta cognitiva: Maslow, McGregor, Herzberg, Argyris, contingenze, psicologia positiva, e che cosa ne resta.....	23
2.6. La psicologia del lavoro in Italia: dalla psicotecnica alla professione	25
2.7. Il presente: lavoro digitale, sostenibilità, salute mentale, intelligenza artificiale	26
Capitolo 3 – Metodi e qualità dell'evidenza	27
3.1. Domande di ricerca e domande dell'intervento: la diagnosi organizzativa	27
3.2. Il questionario e le scale: costruzione, validità, attendibilità, dati multilivello	27
3.3. Osservazione, intervista, focus group, diari, metodi qualitativi	28
3.4. Esperimenti, quasi-esperimenti, disegni longitudinali, valutazione degli interventi	29

3.5. Evidenze, meta-analisi e people analytics: validità predittiva, limiti inferenziali, protezione dei dati ed equità	30
3.6. La ricerca-intervento e la ricerca-azione come metodo proprio della disciplina	31
3.7. Etica della ricerca e della consulenza: consenso, riservatezza, restituzione, conflitto d'interessi	32
PARTE SECONDA – La persona e il lavoro.....	34
Capitolo 4 – I significati del lavoro	34
4.1. Perché si lavora: funzioni manifeste e latenti (Jahoda), centralità del lavoro	34
4.2. Valori lavorativi, orientamenti, etica del lavoro	35
4.3. Lavoro e identità: impiego, carriera, vocazione; il lavoro significativo.....	36
4.4. Il contratto psicologico: contenuti, violazione, rinegoziazione	36
4.5. Come cambiano i significati: coorti generazionali, precarietà, mobilità, disimpegno	37
Capitolo 5 – La motivazione al lavoro	39
5.1. Bisogni, motivi, obiettivi: le teorie del contenuto e i loro limiti empirici.....	39
5.2. Le teorie del processo: aspettativa-valenza, equità, giustizia organizzativa	40
5.3. La definizione degli obiettivi e il feedback (goal setting)	41
5.4. Autodeterminazione: motivazione intrinseca ed estrinseca, l'effetto degli incentivi.....	42
5.5. Autoefficacia, autoregolazione, proattività	43
5.6. Motivare in pratica: retribuzione, riconoscimento, progettazione del lavoro	44
Capitolo 6 – Soddisfazione, atteggiamenti, legame con l'organizzazione.....	45
6.1. La soddisfazione lavorativa: componenti, misura, determinanti	45
6.2. Soddisfazione e prestazione: un legame sopravvalutato?	46
6.3. Commitment, identificazione, coinvolgimento.....	46
6.4. Fiducia, giustizia percepita, sostegno organizzativo percepito	48
6.5. Intenzioni di lasciare, turnover, assenteismo, presenteismo.....	49
Capitolo 7 – Differenze individuali e competenze	50
7.1. Abilità cognitive, intelligenza generale e prestazione lavorativa.....	50
7.2. Personalità: il modello a cinque fattori e il suo potere predittivo	51
7.3. Interessi, valori, intelligenza emotiva: usi e abusi	52
7.4. Il costrutto di competenza: conoscenze, abilità, atteggiamenti; i modelli di competenze	53

7.5. Le competenze trasversali e la loro valutazione	54
7.6. Adattabilità e apprendimento continuo	55
Capitolo 8 – Prestazione e comportamenti al lavoro.....	56
8.1. Che cos'è la prestazione: prestazione di compito, contestuale, adattiva	56
8.2. I comportamenti di cittadinanza organizzativa	57
8.3. I comportamenti controproducenti: assenteismo, inciviltà, sabotaggio, furto	58
8.4. Determinanti della prestazione: abilità, motivazione, opportunità.....	59
Capitolo 9 – Carriere e transizioni	60
9.1. Le teorie della carriera: Super, Holland, Schein, la costruzione di carriera ..	60
9.2. La scelta professionale e l'orientamento	61
9.3. L'ingresso: socializzazione organizzativa, inserimento, mentoring	62
9.4. Carriere senza confini, proteiformi, sostenibili	63
9.5. Le transizioni: cambio di lavoro, disoccupazione, reinserimento, pensionamento.....	63
9.6. Occupabilità e apprendimento permanente	65
PARTE TERZA – Il lavoro come compito e come ambiente	66
Capitolo 10 – L'analisi del lavoro	66
10.1. A che cosa serve l'analisi del lavoro	66
10.2. I metodi: osservazione, intervista, questionari strutturati, analisi dei compiti	66
10.3. Analisi orientata al compito e orientata alla persona; i profili di ruolo	67
10.4. Mappatura delle competenze, profili di ruolo e repertori: EQF, Atlante del lavoro	68
Capitolo 11 – La progettazione del lavoro	70
11.1. Dalla semplificazione all'arricchimento: rotazione, allargamento, arricchimento	70
11.2. Il modello delle caratteristiche del lavoro (Hackman e Oldham)	71
11.3. Domande e risorse come leve di progettazione: controllo, sostegno, varietà	72
11.4. Autonomia e job crafting.....	73
11.5. Progettare il lavoro per i gruppi	74
Capitolo 12 – Ergonomia, fattori umani, interazione con la tecnologia	75
12.1. Ergonomia fisica, cognitiva, organizzativa	75
12.2. Carico mentale, attenzione, vigilanza, fatica.....	75

12.3. Errore umano, violazioni, affidabilità e progettazione dei sistemi (Reason, Rasmussen)	76
12.4. Interfacce, automazione, fiducia nella tecnologia	78
12.5. Turni, orari, ritmi circadiani	79
Capitolo 13 – Le tecnologie digitali e le nuove forme di lavoro	80
13.1. Lavoro a distanza e ibrido: progettazione, coordinamento, prestazione, benessere, isolamento	80
13.2. Il lavoro agile e il diritto alla disconnessione (L. 81/2017)	81
13.3. Lavoro su piattaforma, gig economy, gestione algoritmica	82
13.4. L'intelligenza artificiale nel lavoro: automazione, gestione algoritmica, trasformazione dei compiti	83
13.5. Tecnostress e sovraccarico informativo	84
Capitolo 14 – La sicurezza sul lavoro	86
14.1. Gli infortuni: fattori umani, organizzativi, sistemici	86
14.2. Clima e cultura della sicurezza	87
14.3. I comportamenti sicuri: percezione del rischio, norme, leadership per la sicurezza	87
14.4. Il quadro normativo: D.Lgs. 81/2008, figure della prevenzione, obblighi, formazione	88
14.5. Formare alla sicurezza: le evidenze di efficacia	90
PARTE QUARTA – Salute, stress, benessere	92
Capitolo 15 – Stress lavoro-correlato e rischi psicosociali	92
15.1. I modelli: domanda-controllo-sostegno, sforzo-ricompensa, domande-risorse (JD-R), transazionale	92
15.2. I fattori di rischio: contenuto e contesto del lavoro	93
15.3. Gli effetti: salute fisica, mentale, comportamentale, organizzativa	94
15.4. La valutazione del rischio stress: art. 28 D.Lgs. 81/2008, Accordo europeo 2004, metodologia INAIL e suoi moduli contestualizzati, ISO 45003 come linea guida	95
15.5. Gli interventi: primari, secondari, terziari	96
Capitolo 16 – Il burnout	98
16.1. Il costrutto: esaurimento, cinismo, ridotta efficacia; le controversie	98
16.2. Le professioni d'aiuto: insegnanti, educatori, sanitari, operatori sociali	99
16.3. Determinanti organizzative e individuali	100
16.4. La misura (MBI, OLBI, BAT) e la prevalenza	101
16.5. Prevenire e intervenire: livello individuale e livello organizzativo	102

Capitolo 17 – Mobbing, molestie, violenza al lavoro.....	104
17.1. Definizioni e forme: mobbing, straining, molestie anche digitali, violenza da parte di terzi.....	104
17.2. Dinamiche e conseguenze.....	105
17.3. Il quadro giuridico: art. 2087 c.c., Codice delle pari opportunità, Convenzione OIL n. 190.....	106
17.4. Prevenzione, canali di segnalazione, istruttoria, tutela dalle ritorsioni, ruolo dello psicologo.....	107
Capitolo 18 – Il benessere al lavoro.....	109
18.1. Dalla prevenzione alla promozione: la psicologia positiva delle organizzazioni.....	109
18.2. Engagement, flow, vigore, resilienza: le risorse personali.....	110
18.3. Emozioni al lavoro, lavoro emotivo, regolazione.....	111
18.4. Recupero, sonno, confini: la conciliazione fra vita e lavoro.....	112
18.5. Organizzazioni salutari e programmi di promozione della salute.....	113
Capitolo 19 – Disoccupazione, precarietà, insicurezza.....	115
19.1. Gli effetti psicologici della disoccupazione: da Marienthal a oggi.....	115
19.2. Insicurezza lavorativa e lavoro precario.....	116
19.3. Sottoccupazione, sovraqualificazione, lavoro povero.....	117
19.4. Gli interventi: politiche attive, orientamento, ricollocazione, sostegno psicologico.....	118
PARTE QUINTA – Le persone insieme: comunicazione, gruppi, leadership.....	119
Capitolo 20 – La comunicazione nelle organizzazioni.....	119
20.1. Modelli e livelli della comunicazione organizzativa.....	119
20.2. La comunicazione interna: flussi, reti, formale e informale.....	120
20.3. Ascolto, feedback, colloquio.....	121
20.4. Comunicazione mediata, riunioni, sovraccarico.....	122
20.5. Voce, partecipazione, segnalazione degli illeciti: condizioni psicologiche e canali organizzativi (D.Lgs. 24/2023).....	123
Capitolo 21 – Gruppi e team di lavoro.....	125
21.1. Gruppo, team, équipe: definizioni e tipologie.....	125
21.2. Sviluppo, ruoli, norme, coesione.....	126
21.3. I processi: coordinamento, riflessività, memoria transattiva, sicurezza psicologica.....	127
21.4. I fenomeni: facilitazione, ozio sociale, pensiero di gruppo, polarizzazione.....	128

21.5. L'efficacia del team: i modelli input-processo-output; i team virtuali; il team building	130
21.6. L'équipe multiprofessionale nei servizi educativi, sociali e sanitari.....	131
Capitolo 22 – Decisione e problem solving	133
22.1. Razionalità limitata, euristiche, distorsioni nelle organizzazioni	133
22.2. Le decisioni di gruppo: vantaggi, rischi, tecniche	134
22.3. Escalation dell'impegno, rischio, decisioni in condizioni naturalistiche ..	135
22.4. Creatività e innovazione	136
Capitolo 23 – Leadership e followership.....	138
23.1. Tratti, comportamenti, contingenze.....	138
23.2. Leadership trasformazionale, transazionale, carismatica: evidenze e critiche	139
23.3. Scambio leader-membro, leadership condivisa, servant, autentica, etica	140
23.4. Leadership distruttiva, tossica, abusiva.....	141
23.5. La followership	142
23.6. La leadership nei contesti educativi e sanitari; lo sviluppo della leadership	143
Capitolo 24 – Potere, conflitto, negoziazione	145
24.1. Fonti del potere, influenza, politica organizzativa	145
24.2. Il conflitto: tipi, livelli, funzioni	146
24.3. Stili di gestione del conflitto e mediazione.....	147
24.4. La negoziazione: distributiva, integrativa, distorsioni	148
24.5. Relazioni industriali e partecipazione collettiva	149
PARTE SESTA – L'organizzazione	151
Capitolo 25 – Che cos'è un'organizzazione: teorie e strutture	151
25.1. Metafore e immagini dell'organizzazione; l'organizzazione come sistema aperto.....	151
25.2. Burocrazia, teorie classiche, teorie delle contingenze	152
25.3. Le configurazioni: Mintzberg; strutture funzionali, divisionali, a matrice, a rete	153
25.4. Organizzazioni pubbliche, private, non profit e di volontariato: specificità psicologiche.....	154
25.5. Organizzazioni ad alta affidabilità e resilienza organizzativa	156
Capitolo 26 – Cultura e clima organizzativo	158
26.1. La cultura: livelli (Schein), tipologie, sottoculture.....	158

26.2. Il clima: dimensioni, misura, climi specifici (sicurezza, servizio, giustizia)	159
26.3. Cultura, clima e prestazione: le evidenze	160
26.4. Trasmettere e cambiare la cultura	161
Capitolo 27 – Cambiamento e sviluppo organizzativo	163
27.1. I modelli: Lewin, Kotter, cambiamento pianificato ed emergente	163
27.2. Resistenza, prontezza, giustizia nel cambiamento	164
27.3. Lo sviluppo organizzativo: interventi, consulenza di processo	165
27.4. Fusioni, ristrutturazioni, riduzioni di personale: gli effetti sui «sopravvissuti»	166
27.5. Apprendimento organizzativo, gestione della conoscenza, organizzazione che apprende.....	167
PARTE SETTIMA – Gestire e sviluppare le persone	169
Capitolo 28 – Reclutamento e selezione	169
28.1. Il processo: dal profilo di ruolo alla decisione	169
28.2. Gli strumenti: colloquio strutturato e non, test cognitivi, test di personalità, prove situazionali, assessment center	170
28.3. Validità, equità, impatto avverso: la sintesi meta-analitica	171
28.4. I limiti giuridici della selezione: art. 8 Statuto dei lavoratori, protezione dei dati, parità, L. 68/1999, concorsi pubblici	172
28.5. Selezione digitale e intelligenza artificiale: validazione, equità, protezione dei dati, supervisione umana, quadro europeo (AI Act)	174
Capitolo 29 – Valutazione della prestazione e del potenziale	176
29.1. Scopi, sistemi, criteri	176
29.2. Gli strumenti: scale, obiettivi, valutazione a 360 gradi; la valutazione del potenziale, metodi e limiti	177
29.3. Errori del valutatore, calibrazione, restituzione	178
29.4. La valutazione nella pubblica amministrazione (D.Lgs. 150/2009) e nella scuola	180
Capitolo 30 – Formazione e sviluppo	182
30.1. L'analisi dei fabbisogni	182
30.2. La progettazione: obiettivi, metodi, apprendimento degli adulti	183
30.3. Trasferimento e valutazione della formazione	184
30.4. Coaching, mentoring, tutoraggio, comunità di pratica; lo sviluppo di carriera	185
30.5. Formazione obbligatoria e formazione continua: sicurezza, docenti, professioni sanitarie	186
Capitolo 31 – Diversità, equità, inclusione, pari opportunità	188

31.1. Genere: segregazione, divario, conciliazione, stereotipi	188
31.2. Età, invecchiamento al lavoro, generazioni	189
31.3. Disabilità e neurodivergenze: collocamento mirato (L. 68/1999), accessibilità, accomodamento ragionevole	190
31.4. Origine, cultura, orientamento: discriminazione e micro-aggressioni	191
31.5. Diversity management, intersezionalità, valutazione degli esiti	193
PARTE OTTAVA – Contesti e professione	195
Capitolo 32 – La psicologia del lavoro nei contesti educativi, sanitari, sociali, pubblici	195
32.1. La scuola come organizzazione: dirigenza, collegialità, comunità professionale, benessere dei docenti	195
32.2. I servizi educativi e sociali: équipe, turnover, supervisione	196
32.3. La sanità: sicurezza del paziente, clima, «seconda vittima»	197
32.4. La pubblica amministrazione: performance, benessere organizzativo, comitati unici di garanzia	198
32.5. Sport, terzo settore, volontariato	199
Capitolo 33 – La professione	201
33.1. Chi fa che cosa: psicologo del lavoro, responsabile risorse umane, consulente, formatore, orientatore	201
33.2. Gli ambiti: selezione, formazione, orientamento, benessere, sviluppo organizzativo	202
33.3. Responsabilità professionale, deontologia, rapporto committente-cliente	203
33.4. Dati, test e strumenti digitali: riservatezza, competenza, limiti d'uso	204
33.5. La pratica fondata sulle evidenze: usi, limiti, mode manageriali	205
Indice analitico	207

Nota introduttiva

Struttura del volume.

Il volume è organizzato in 8 Parti e 33 capitoli, per un totale di 168 paragrafi numerati. La Parte Prima definisce l'oggetto della disciplina, la sua storia e i criteri metodologici con cui le sue affermazioni vengono prodotte e verificate. La Parte Seconda tratta la persona nel suo rapporto con il lavoro: significati, motivazione, atteggiamenti, differenze individuali, prestazione, carriera. La Parte Terza esamina il lavoro come compito e come ambiente: analisi e progettazione del lavoro, ergonomia, tecnologie digitali, sicurezza. La Parte Quarta è dedicata alla salute, allo *stress* e al benessere. La Parte Quinta tratta la comunicazione, i gruppi e la *leadership*. La Parte Sesta esamina l'organizzazione: teorie, strutture, cultura, cambiamento. La Parte Settima tratta le pratiche di gestione e sviluppo delle persone: selezione, valutazione, formazione, diversità e inclusione. La Parte Ottava, infine, applica i fondamenti disciplinari ai contesti educativi, sanitari, sociali e pubblici, e presenta la professione.

Pubblici e programmi di riferimento.

Il volume si rivolge a studenti dei corsi di laurea L-24, L-19 e LM-85 bis, delle professioni sanitarie, di scienze motorie e di servizio sociale; a candidati a concorsi per psicologi presso Polizia di Stato, enti locali, ASL e ATS, e per educatori; a chi frequenta percorsi 60 CFU o la specializzazione per il sostegno; a professionisti dell'area psicologica, educativa e formativa.

Criteri di selezione.

Ogni paragrafo risponde all'esigenza di fornire ciò che è necessario per orientarsi nella materia e rispondere a una domanda d'esame o di concorso, non ogni possibile approfondimento della letteratura specialistica. I rinvii interni (§ e Capitolo) permettono di richiamare un concetto già esaminato senza ripeterne la trattazione.

I classici e le loro riletture.

La psicologia del lavoro e delle organizzazioni include, fra i propri risultati più citati nella manualistica e nella pratica manageriale, alcuni modelli che la ricerca successiva ha ridimensionato o messo in discussione: l'effetto Hawthorne, spesso presentato in una forma più netta di quanto i dati originari consentano; le teorie dei bisogni di Maslow e di Herzberg, di ampia diffusione didattica ma di debole sostegno empirico nella formulazione originaria; l'intelligenza emotiva, il cui potere predittivo incrementale sulla prestazione risulta modesto una volta considerati intelligenza generale e personalità. Il volume espone questi modelli per ciò che storicamente hanno rappresentato e per lo stato attuale della prova, in paragrafi dedicati a una lettura critica delle evidenze (§§ 2.3, 2.5, 6.2, 7.3, 16.3, 26.3, 28.3, 33.5), senza espungerli dalla trattazione, poiché restano riferimenti che un programma d'esame o concorsuale presuppone.

Autori, studi, riferimenti.

Gli autori, le teorie e gli studi fondamentali sono richiamati direttamente nella prosa, con il cognome dell'autore e, dove utile alla collocazione storica, l'indicazione dell'anno o del periodo. Il volume non fa uso di note a piè di pagina, di citazioni in stile bibliografico né di una bibliografia finale per capitolo: il criterio adottato è che il riferimento serva al lettore per riconoscere e ricordare il concetto, non per documentare la letteratura. Sono richiamati, per questa ragione, i soli autori e studi che un programma d'esame o concorsuale presuppone.

Evidenza, controversia, giudizio pratico.

Alcune pratiche diffuse nella gestione del personale non dispongono di un sostegno empirico proporzionato alla loro diffusione: è il caso di numerosi strumenti di selezione privi di validazione psicometrica, di programmi di *team building* generici e non mirati a un problema specifico, e di alcune mode manageriali che la letteratura sulla pratica fondata sulle evidenze (§ 33.5) invita a valutare con cautela. Il volume segnala questi limiti dove rilevanti, senza per questo escludere dalla trattazione strumenti e pratiche ampiamente utilizzati nella professione, poiché anche la loro conoscenza critica fa parte della preparazione richiesta.

Nessuna scheda, nessun box.

Coerentemente con l'impostazione dell'intera collana Brăvităr, il volume non fa uso di schede riassuntive, box di approfondimento, elenchi di parole chiave o questionari a fine capitolo. La chiarezza è affidata al solo testo – definizioni precise, riferimenti essenziali agli studi che hanno stabilito un risultato, un solo esempio dove serve – non all'alternanza di schemi grafici, che possono spesso distrarre ed essere controproducenti.



Collana Brëvitër
Quantum necesse est

I volumi della Collana sono caratterizzati da un approccio essenziale, realizzato attraverso un linguaggio chiaro e un impaginato lineare – solo testo, senza riquadri, colori o rimandi grafici che distraggono dalla lettura – pensato per favorire concentrazione e memorizzazione. Capitoli brevi e autosufficienti, così da poter essere letti e ripassati in poco tempo, senza rinunciare al rigore scientifico e all’aggiornamento. Con un’accurata selezione di ciò che è davvero necessario per comprendere e ricordare i concetti fondamentali di una disciplina, i volumi rappresentano un supporto per quanti debbano preparare un esame o un concorso, ma anche per i professionisti e per tutti coloro che hanno necessità di conoscere, riprendere e fissare i fondamenti di singole discipline.

I volumi della Collana Brëvitër nascono da un metodo editoriale che unisce strumenti avanzati, anche di intelligenza artificiale, al contributo di professionisti dei settori trattati, che ne seguono progetto, sviluppo e revisione. La Collana è diretta da Gianluca Sposito, giurista e autore di numerose pubblicazioni su linguaggio e comunicazione, anche in lingua inglese, e docente di *Argomentazione giuridica e retorica forense* nell’Università di Urbino Carlo Bo.

PARTE PRIMA – La psicologia del lavoro e delle organizzazioni come disciplina

Capitolo 1 – Oggetto, confini, livelli di analisi

1.1. Che cosa studia: la persona, il compito, l'organizzazione

La psicologia del lavoro e delle organizzazioni studia il comportamento delle persone nei contesti lavorativi, gli scambi fra individuo e compito e le dinamiche proprie delle organizzazioni in cui il lavoro si svolge. L'oggetto disciplinare si articola su tre piani distinti ma interdipendenti.

Il primo piano riguarda la persona: le sue caratteristiche cognitive, motivazionali ed emotive, le competenze possedute o da sviluppare, i modi in cui vive l'esperienza lavorativa e costruisce la propria identità professionale. Il secondo piano riguarda il compito: le attività concretamente svolte, le richieste che esse pongono, le risorse materiali e organizzative necessarie a fronteggiarle, gli esiti in termini di prestazione e di errore. Il terzo piano riguarda l'organizzazione: la struttura entro cui compiti e persone si coordinano, le regole formali e informali che ne orientano il funzionamento, la cultura che ne definisce i significati condivisi.

Nessuno dei tre piani spiega da solo il comportamento lavorativo. Una prestazione inadeguata può dipendere da una carenza di competenze, da un compito mal progettato o da un'organizzazione che non fornisce le risorse necessarie; distinguere fra queste cause costituisce il primo compito analitico della disciplina. Per questa ragione la psicologia del lavoro e delle organizzazioni si presenta come un campo intrinsecamente multilivello, nel quale i fenomeni individuali, quelli relativi al compito e quelli organizzativi devono essere letti congiuntamente per essere compresi.

1.2. Lavoro, occupazione, professione, mestiere: definizioni e distinzioni

I termini lavoro, occupazione, professione e mestiere non sono sinonimi, anche se l'uso comune tende a sovrapporli.

Il lavoro designa l'attività finalizzata alla produzione di beni o servizi, retribuita o non retribuita, svolta in condizioni di scambio con un committente, un datore di lavoro o un mercato. È la categoria più ampia, e comprende forme diverse per grado di formalizzazione, continuità e tutela giuridica.

L'occupazione indica la condizione di chi svolge effettivamente un lavoro in un dato momento, in un determinato ruolo e presso un determinato datore di lavoro o cliente. Si tratta di una condizione contingente: la stessa persona può cambiare occupazione più volte nel corso della vita lavorativa pur mantenendo la medesima professione.

La professione designa un insieme organizzato di conoscenze e competenze, acquisito attraverso percorsi formativi riconosciuti, che abilita all'esercizio di attività specifiche e comporta spesso l'appartenenza a un ordine o a un'associazione professionale con proprie regole deontologiche. La professione conferisce un'identità che eccede la singola occupazione: uno psicologo resta tale anche quando cambia datore di lavoro o settore di impiego.

Il mestiere indica un'attività lavorativa fondata su abilità pratiche, spesso apprese tramite l'esperienza diretta o l'apprendistato più che attraverso percorsi formativi istituzionalizzati. La distinzione fra professione e mestiere, un tempo netta, si è progressivamente attenuata: molte attività un tempo classificate come mestieri richiedono oggi percorsi di qualificazione formalizzati, mentre alcune professioni regolamentate conservano una componente pratica appresa sul campo.

1.3. Psicologia del lavoro, psicologia delle organizzazioni, psicologia delle risorse umane: tre denominazioni, un settore (PSIC-03/B, già M-PSI/06)

Le espressioni psicologia del lavoro, psicologia delle organizzazioni e psicologia delle risorse umane vengono spesso impiegate come sinonimi, ma nascono da tradizioni di studio parzialmente diverse.

La psicologia del lavoro, tradizione più antica, si è concentrata storicamente sull'adattamento fra persona e compito: analisi del lavoro, selezione, formazione, sicurezza, ergonomia. La psicologia delle organizzazioni si è sviluppata a partire dallo studio dei gruppi, della *leadership*, della cultura e del cambiamento, con un'attenzione centrata sul funzionamento dei sistemi organizzativi nel loro complesso. La psicologia delle risorse umane, denominazione più recente e di matrice prevalentemente statunitense, designa l'applicazione dei principi psicologici alla gestione del personale: reclutamento, valutazione, sviluppo, retribuzione.

Nell'ordinamento accademico e concorsuale italiano queste tre denominazioni confluiscono in un unico settore scientifico-disciplinare, oggi classificato come PSIC-03/B, corrispondente al precedente raggruppamento M-PSI/06. Il settore unifica gli oggetti di studio delle tre tradizioni, poiché la ricerca contemporanea ne ha progressivamente mostrato l'interdipendenza: la selezione presuppone un'analisi del lavoro accurata, la formazione richiede una comprensione dei processi organizzativi, la gestione delle risorse umane si fonda su conoscenze relative sia alla persona sia al gruppo. Le tre etichette sopravvivono nell'uso corrente e nella titolazione di insegnamenti e concorsi, ma designano oggi articolazioni interne di un medesimo settore piuttosto che discipline autonome.

1.4. I confini: psicologia sociale, sociologia del lavoro, economia e management, ergonomia, medicina del lavoro, diritto del lavoro

La psicologia del lavoro e delle organizzazioni condivide oggetti di studio con discipline affini, dalle quali si distingue per prospettiva teorica e finalità applicativa più che per netta separazione di contenuti.

La psicologia sociale fornisce i costrutti fondamentali per lo studio dei gruppi, degli atteggiamenti, dell'influenza sociale e delle dinamiche interpersonali, che la psicologia del lavoro applica specificamente ai contesti organizzativi. La sociologia del lavoro analizza il lavoro come fenomeno sociale e istituzionale, con attenzione a struttura del mercato occupazionale, classi, disuguaglianze e mutamento del lavoro nella società; condivide con la psicologia del lavoro l'interesse per i medesimi fenomeni, ma li osserva a un livello di analisi macrosociale piuttosto che individuale e organizzativo.

L'economia e il management studiano l'organizzazione dal punto di vista dell'efficienza produttiva, delle strategie competitive e della struttura dei costi; la psicologia del lavoro ne condivide l'interesse per la performance organizzativa, ma ne indaga le determinanti psicologiche e comportamentali piuttosto che quelle economiche e strategiche. L'ergonomia si occupa dell'adattamento fisico e cognitivo fra persona, strumenti e ambiente di lavoro; la sua componente cognitiva e organizzativa si sovrappone in parte alla psicologia del lavoro, mentre la componente fisica resta ambito distinto, di matrice ingegneristica e biomeccanica.

La medicina del lavoro studia gli effetti dell'attività lavorativa sulla salute fisica, con strumenti clinici e diagnostici propri della medicina; la psicologia del lavoro se ne occupa limitatamente agli aspetti psicologici e comportamentali della salute occupazionale, in un rapporto di complementarità piuttosto che di sovrapposizione. Il diritto del lavoro definisce il quadro normativo entro cui si svolge il rapporto di lavoro, dai contratti alla sicurezza; la psicologia del lavoro non elabora norme giuridiche, ma ne tiene conto quando queste regolano fenomeni di rilievo psicologico, come la valutazione del rischio da *stress* o la selezione del personale.

1.5. I livelli di analisi: individuo, compito, gruppo, organizzazione, contesto

I fenomeni studiati dalla psicologia del lavoro e delle organizzazioni si collocano su livelli di analisi distinti, ciascuno dei quali richiede costrutti e metodi propri.

Il livello individuale riguarda le caratteristiche e i processi psicologici della singola persona: motivazione, personalità, competenze, atteggiamenti, benessere. Il livello del compito riguarda le caratteristiche dell'attività lavorativa in sé: contenuto, richieste, autonomia, *feedback*, rischi. Il livello del gruppo riguarda le dinamiche che emergono quando più persone lavorano in interazione: coordinamento, coesione, conflitto, *leadership*. Il livello organizzativo riguarda le proprietà del sistema nel suo complesso: struttura, cultura, clima, processi di cambiamento. Il livello del contesto riguarda infine l'ambiente esterno all'organizzazione: mercato del lavoro, quadro normativo, condizioni economiche e sociali, che influenzano tanto l'organizzazione quanto la persona.

Questi livelli non sono indipendenti. Un fenomeno collocato a un livello produce spesso effetti su un altro: una struttura organizzativa rigida può limitare l'autonomia del compito, che a sua volta incide sulla motivazione individuale. La ricerca più recente utilizza per questo modelli multilivello, capaci di rappresentare come variabili di livello superiore influenzino quelle di livello inferiore, e viceversa, senza ridurre un livello all'altro.

1.6. Ricerca e pratica: la doppia identità della disciplina

La psicologia del lavoro e delle organizzazioni si configura come disciplina a doppia identità: scienza che produce conoscenza teorica ed empirica, e professione che applica tale conoscenza alla soluzione di problemi concreti nei contesti lavorativi.

La componente di ricerca si occupa di verificare teorie, sviluppare strumenti di misura, accumulare evidenze sull'efficacia degli interventi, seguendo i criteri metodologici propri delle scienze psicologiche. La componente professionale si occupa di diagnosi organizzativa, selezione, formazione, valutazione, consulenza, rispondendo a domande poste da committenti reali entro vincoli di tempo, risorse e contesto che la ricerca pura non conosce.

Le due componenti si alimentano reciprocamente. La pratica professionale genera domande che orientano la ricerca verso problemi rilevanti; la ricerca fornisce alla pratica strumenti validati e evidenze sull'efficacia degli interventi, riducendo il rischio che le decisioni organizzative si fondino su mode manageriali prive di fondamento empirico. Il modello dello *scientist-practitioner*, mutuato dalla psicologia clinica, esprime questa duplice appartenenza: chi esercita la professione è tenuto a fondare le proprie decisioni sulle evidenze disponibili, e chi conduce ricerca è tenuto a mantenere un legame con i problemi che la pratica pone.