

a cura di  
ANDREINA BRUNO  
CESARE KANEKLIN  
GIUSEPPE SCARATTI

# I processi di generazione delle conoscenze nei contesti organizzativi e di lavoro

CONTRIBUTI DI PSICOLOGIA

V&P

[www.vitaepensiero.it](http://www.vitaepensiero.it)

Fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, comma 4, della legge 22 aprile 1941 n. 633 ovvero dall'accordo stipulato tra Siae, Aie, Sns e Cna, Confartigianato, Casa, Claii, Confcommercio, Confesercenti il 18 dicembre 2000.

Le riproduzioni ad uso differente da quello personale potranno avvenire, per un numero di pagine non superiore al 15% del presente volume, solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, via delle Erbe, n. 2, 20121 Milano, e-mail: [segreteria@aidro.org](mailto:segreteria@aidro.org)

© 2005 Vita e Pensiero - Largo A. Gemelli, 1 - 20123 Milano  
ISBN 88-343-1226-0

## Ascesa o declino: percezione del cambiamento nel contesto di lavoro

### 1. *Introduzione*

Il panorama del mondo del lavoro degli ultimi anni si presenta variegato dal punto di vista sincronico, con alcuni settori in ascesa e altri settori stazionari o in declino, e instabile dal punto di vista diacronico, con un susseguirsi di *trend* di segno diverso. Questi *trend*, connessi al tasso di crescita dei vari settori, si riflettono nelle fluttuazioni del mercato del lavoro. Queste ultime, a loro volta, determinano cambiamenti rilevanti per varie categorie di persone, che si trovano a lavorare in condizioni migliori o peggiori rispetto al passato. Varie ricerche hanno indagato le conseguenze psicologiche dei cambiamenti nel contesto di lavoro. Molte di esse hanno concentrato la loro attenzione sulle conseguenze individuali (diminuzione dell'autostima, depressione, ansia etc.). In questo capitolo, si adotta un'ottica psicosociale. L'attenzione, cioè, si focalizza sulla relazione che gli individui hanno con il contesto di cambiamento in cui agiscono. Secondo questa prospettiva, i *trend* che caratterizzano con segno positivo o negativo i vari settori del mercato del lavoro non sempre corrispondono a percezioni dello stesso segno da parte dei lavoratori. Infatti, a qualificare dal punto di vista psicologico la percezione del cambiamento e a configurarla come ascesa o declino sarebbero i processi psicosociali inerenti a come l'individuo percepisce il movimento suo, e quello degli altri come lui, nel processo di cambiamento generale, e inerenti al significato che egli ascrive a tale movimento in relazione a quello che tocca il contesto più vasto.

Spesso, gli attuali cambiamenti sono l'esito di dinamiche economiche globali che esulano da ogni realistica possibilità di controllo non solo dell'individuo ma anche delle organizzazioni coinvolte. Essi inoltre toccano in modo sensibile organizzazioni di

notevoli dimensioni e di lunga tradizione, che, nel giro di breve tempo, si trasformano in un modo inimmaginabile fino a pochi decenni fa. Si suppone che in un contesto simile, la percezione di controllo e la percezione di appartenenza delle persone siano chiamate in causa. Infatti, i cambiamenti in corso mettono in forse la percezione di controllare anche l'ambito che circonda immediatamente l'individuo, e richiedono frequentemente la dissoluzione di gruppi di lavoro consolidati e/o la formazione di nuovi *team*. È probabile che percezione di controllo e percezione di appartenenza ne escano trasformate e assumano significati particolari, con conseguenze rilevanti per l'interpretazione dei cambiamenti e per il loro esito concreto. Percezione di controllo e percezione di appartenenza, infatti, sono determinanti sia per il benessere psicologico dei lavoratori sia per l'effettivo successo dei cambiamenti introdotti. Un'eventuale mancanza di controllo percepito lascia insoddisfatto il basilare bisogno di padronanza degli individui, esponendoli a stati di ansia e di tensione, e in contesti organizzativi si associa frequentemente a un peggioramento dei livelli di *performance* (*inter alia* Spector, 2002; Terry - Jimmieson, 1999). La mancanza di appartenenza percepita pregiudica il soddisfacimento dei fondamentali bisogni di affiliazione, di autostima e di riduzione dell'incertezza soggettiva (*inter alia* Hogg, 2000), e compromette la buona riuscita dei cambiamenti organizzativi. Quest'ultima, infatti, dipende in modo cruciale dal grado in cui le persone coinvolte sono disposte a impegnarsi nella nuova (o rinnovata) organizzazione, e questo a sua volta è connesso con la disponibilità a modificare la propria percezione di appartenenza a un gruppo e a stabilirne una nuova (*inter alia* Chreim, 2002; Terry - Carey - Callan, 2001; Terry - O'Brien, 2001; van Knippenberg - van Knippenberg - Monden - de Lima, 2002).

In questo capitolo, verranno presentati i livelli ai quali può essere percepito il cambiamento nel contesto di lavoro, e si analizzerà come le percezioni di controllo e di appartenenza si manifestano e come congiuntamente, secondo varie combinazioni, contribuiscono a configurare come ascesa o declino psicologici il cambiamento vissuto dalle persone. A questo scopo, verranno analizzate interviste semistrutturate raccolte nell'ambito di una ricerca europea sui cambiamenti nel mondo del lavoro (progetto Siren, V programma quadro dell'Unione Europea; per un resoconto comple-

to della ricerca europea, vedi Flecker ET AL., 2004; e per i risultati italiani vedi Catellani - Milesi, inviato per la pubblicazione). Prima di esporre nel dettaglio i risultati emersi dall'analisi delle interviste, è opportuno descrivere brevemente il contesto in cui gli intervistati si trovavano quando parteciparono alla ricerca.

## 2. Il contesto della ricerca

Le interviste furono effettuate durante i mesi di Aprile-Settembre 2002. Il 2002 fu un anno di luci e di ombre per l'economia italiana. Da una parte, la riduzione degli investimenti e degli scambi con l'estero comportò una diminuzione della produzione industriale, soprattutto nel settore manifatturiero, con un tasso di crescita annuale di  $-1.2\%$ . Dall'altra, le attività imprenditoriali e i servizi professionali specializzati conobbero un incremento con un tasso di crescita annuale del  $7.1\%$ . Inoltre, nel corso del 2002 il lavoro flessibile aumentò del  $6.2\%$  e la percentuale di *turnover* passò dall' $11.5\%$  del 1998 al  $13.5\%$ . Nel complesso, il mercato del lavoro italiano si sviluppava nella direzione di una crescente polarizzazione tra profili professionali altamente specializzati da una parte e profili non qualificati dall'altra. Questo scenario, insieme con l'inflazione e con l'elevato debito pubblico, contribuì a diffondere incertezza e pessimismo nei confronti del futuro in ampie fasce di lavoratori (Istat, 2003).

Gli intervistati (in tutto 36 persone) erano occupati nel settore delle telecomunicazioni (Telecom e Tim), nel settore manifatturiero e nel settore dell'*Information Technology* (IT). Venti di loro avevano sperimentato un cambiamento positivo mentre sedici un cambiamento negativo nel loro lavoro, dal punto di vista materiale, ovvero in termini di guadagno, posizione contrattuale, ruolo o mansioni, nei 5 anni precedenti il momento dell'intervista.

Ricordiamo sinteticamente i cambiamenti oggettivi che hanno caratterizzato i settori di attività degli intervistati. Per quanto riguarda le telecomunicazioni, nel 1994 la compagnia telefonica pubblica Sip venne trasformata in Telecom Italia; la ristrutturazione fu ultimata nel 1997, quando Telecom Italia venne privatizzata. Nel frattempo, Tim divenne la compagnia di telefonia mobile che affiancava l'ex compagnia telefonica pubblica (1995). In seguito alla privatizzazione, l'occupazione in Telecom diminuì

del 20%. Molti lavoratori ricevettero incentivi per licenziamenti volontari e pre-pensionamento, oppure furono trasferiti alla Tini, dove vennero impiegati in attività di *customer care* e di *marketing*.

Al momento delle interviste, la situazione del settore manifatturiero era abbastanza negativa. Rispetto agli anni 1993-1997, il tasso di crescita diminuì nel biennio 1998-2000, colpendo in particolare le industrie alimentari, di lavorazione del tabacco e della pelle e le industrie tessili. Questa recessione continuò anche nel periodo 2001-2003. Tra il 2001 e il 2003, solo poche industrie manifatturiere, tra cui quelle meccaniche e di lavorazione del legno, furono in grado di sopportare questo *trend* negativo (Istat, 2003).

Il tasso di crescita del settore IT nel 2002 diminuì del 0.5%, seguendo un andamento globale. Ciò nonostante, le prospettive di crescita del settore rimanevano positive, perché continuava la richiesta di nuovi prodotti e servizi da parte di ditte, da parte delle famiglie e dello Stato. I rapidi cambiamenti tecnologici, la riduzione del ciclo di vita dei prodotti e l'apertura di nuovi mercati di prodotti e servizi favorirono il settore, tanto che nel 2002 ci si aspettava una crescita del 2.6% per il 2003 e del 5% per il 2004 (OECD, 2002).

### 3. I livelli del cambiamento percepito

La maggior parte degli intervistati mostra di percepire il cambiamento a tre livelli: esterno, organizzativo e individuale, ovvero a livello del mondo del lavoro in generale, a livello dell'organizzazione presso cui sono impiegati, e a livello delle condizioni e modalità di svolgimento del loro lavoro (per una classificazione simile dei cambiamenti organizzativi e dell'incertezza ad essi collegata, vedi Buono - Bowditch, 1989; Bordia - Hobman - Jones - Gallois - Callan, 2004).

Il primo livello corrisponde alla percezione dei cambiamenti che negli ultimi decenni hanno modificato strutturalmente il mercato del lavoro in Italia, e che sono connessi principalmente con l'implementazione del mercato unico europeo e con la globalizzazione. Allo scopo di incrementare la propria produttività e competitività, molte aziende sono ricorse a fusioni e ristrutturazioni, e le compagnie pubbliche hanno progressivamente ridotto

l'intervento dello Stato attraverso la liberalizzazione e privatizzazione di servizi di pubblica utilità. Questo ha avuto come conseguenza diretta una maggiore flessibilità richiesta ai lavoratori. Tale novità si riflette con evidenza in tutte le interviste raccolte, sia come caratteristica generale del mondo del lavoro di oggi:

Le persone non sono preparate... vogliono ancora, mirano ancora al posto fisso, al posto statale, al posto fisso. Una mentalità sbagliatissima dei giovani... è finita con questo discorso. La persona deve essere occupata al momento che serve... non deve pretendere il posto vita natural durante, fisso. [...] L'azienda purtroppo non vive sulle parole, vive sui fatti e i fatti son quelli. Quindi, se si opera in un certo modo, le aziende si sviluppano, producono e vanno, e la flessibilità è molto, molto importante. [...] Se dobbiamo essere competitivi con l'estero, con gli stranieri, dove operano già... per esempio, non so, abbiamo... in Inghilterra amici... per ragioni di lavoro, in Belgio, loro hanno già adottato da tempo questo sistema. E invece in Italia c'è ancora la mentalità che si tramanda da padre in figlio, il posto... il posto... è finita questa storia qua. (Sandro, imprenditore di un'industria meccanica, 62 anni)

Sia come fattore *random* che genera incertezza nella propria vita:

All'inizio, quando ho iniziato a lavorare, a fare... l'operatore intercontinentale, dicevo: "Inizierò e finirò qui". Oggi come oggi, no, non ho più questa certezza, so di essere qui oggi, però magari la settimana prossima... (Antonio, impiegato Tim, 40 anni)

Anche se il cambiamento percepito a questo livello può essere considerato una variabile distale rispetto al modo in cui le persone lavorano e alla percezione della propria ascesa o del proprio declino, esso comporta una mancanza di chiarezza circa il proprio futuro che compromette ogni percezione nitida e positiva della situazione (Di Fonzo - Bordia, 1998):

Ma, io vedo, vedo in giro, attualmente c'è molta richiesta di lavoro ma tutte a tempo determinato, tutte a tempo part-time, poi ti vogliono... vogliono che ti comporti in una certa maniera tipo ta, ta, ta, ta, ta... vogliono tutti giovani, i giovani sono più portati ad essere flessibili. [...] Come siamo arrivati alla flessibilità possono arrivare ai licenziamenti per esuberi... purtroppo quella è la paura. (Antonio, impiegato Tim, 40 anni)

Allora, il lato sicuro di questo lavoro è che quando hai un cliente che decide di investire in immagine, ti dovrà far fare sempre qualcosa, quindi è un lavoro che ti rimane costante, quindi preso un cliente, se il cliente è soddisfatto, continua a lavorare con te. Le incertezze sono che nel momento in cui il cliente decide di tagliare i fondi, il primo che taglia... sei tu. Perché dice: "La produzione è necessaria, le spese che ha l'azienda sono queste, quindi se possiamo tagliare chi ci tiene l'immagine dell'azienda, manteniamo quello che abbiamo ora, tra un anno...". Questo vuol dire che per un anno tu sei fermo. [...] Qualcuno che ha la mia stessa professionalità, sì, può sempre arrivare. Per me è stata una questione di fortuna arrivare per primo, in questa agenzia nel momento in cui loro hanno deciso di iniziare a cercare. (Federico, consulente IT, 28 anni)

Il secondo livello a cui gli intervistati percepiscono il cambiamento riguarda aspetti interni all'organizzazione, quali la fusione di alcune unità lavorative o l'eliminazione di altre, la creazione di nuovi dipartimenti o la modifica della struttura e delle funzioni di dipartimenti esistenti:

Da alcuni anni sono cambiate un po' di cose a livello di strategie aziendali. Noi giovani siamo stati trasferiti tutti al commerciale. Prima facevamo praticamente i tecnici che vedi in giro per la strada. (Emilio, impiegato Telecom, 30 anni)

Il terzo livello a cui gli intervistati percepiscono il cambiamento concerne il modo e le condizioni in cui svolgono il loro lavoro. A questo livello, gli intervistati riferiscono cambiamenti inerenti alla maggiore mobilità fisica e alla maggiore flessibilità negli orari e nei giorni di lavoro che viene loro richiesta, spesso come conseguenza di trasferimenti temporanei o definitivi in altre sedi e dell'introduzione di sistemi di turni o dell'estensione della settimana lavorativa al sabato e alla domenica. Si tratta di cambiamenti che costringono gli intervistati a cambiare abitudini di vita spesso inveterate e che, per questo, influenzano la quantità e la qualità delle relazioni sociali in cui sono inseriti. Questo intervistato, per esempio, non è stato licenziato ma è stato trasferito ad una sede lontana dalla città dove vive:

Quindi parto la mattina, arrivo la sera e non ho più tempo... tutte le abitudini che avevo prima... [...] Eh le ho proprio dimenticate perché non ho più tempo, quel tempo che mi rimane non ho più voglia di fare nien-



te perché sono stanco. [...] Giusto andare a casa e stare un po' coi bambini, ti salutano e vanno a letto. (Antonio, impiegato Tim, 40 anni)

Quest'altro intervistato continua a lavorare nella sua città ma ha dovuto cominciare a lavorare secondo un sistema di turni:

Questo cambiamento, che ha portato anche il cambiamento di turni, di elasticità d'orari così... mi ha scombussolato. È una cosa che, è uno degli elementi per cui... sarei disposto sicuramente a cambiare... perché a me dispiace... che ti rubino tempo alla famiglia. [...] Perché ti lasciano a casa un giorno in settimana, quindi lavori di sabato o alla domenica. Sì, alla domenica... mi ha fatto soffrire più quello, guarda, perché è un aspetto a cui io tengo tantissimo. [...] La famiglia, secondo me, la vivi in certi orari della giornata, non puoi viverla alle undici di sera o alle otto della mattina quando tua moglie è a lavorare. Secondo me, degli equilibri ci devono essere. Io mi sto accorgendo che non solo in Telecom ma dappertutto comunque ormai chiedono una elasticità d'orari... la chiedono e comunque la famiglia non è messa al primo posto. (Emilio, impiegato Telecom, 30 anni)

Frequentemente, inoltre, gli intervistati descrivono cambiamenti intervenuti nelle modalità di svolgimento del loro compito, tra cui una maggiore automatizzazione delle mansioni e una differente distribuzione dei compiti. Se nelle intenzioni dell'azienda questi cambiamenti sono stati introdotti con l'obiettivo di incrementare e razionalizzare la produzione, dalle interviste emerge che molto raramente questi obiettivi vengono colti da chi i cambiamenti li vive in prima persona:

Io vengo dalle centrali elettromeccaniche, dove c'era molta più manutenzione... anche la ricerca guasto era molto più interessante. Con l'elettronica, quello che è il lavoro diciamo manuale, così, sta sparendo tutto. [...] Sicuramente [il lavoro] sta diventando sempre meno professionale e [ci sono] sempre meno soddisfazioni nel modo di lavorare. [...] C'è una macchina... [...] un computer in pratica in cui vengono inserite tutte le attività che ci sono da fare o settimanali o mensili e poi questa pesca e li butta fuori... li distribuisce. C'è uno *skill* professionale di ognuno di noi, però non abbiamo ancora capito dov'è nel senso che ti capita di tutto. [...] Dovrebbero esserci delle fasce, per dire alcuni di noi fanno un tipo di lavoro. [...] Però invece sembra che... almeno in questi anni non abbiamo visto nessuna differenza. Ti può capitare di tutto. (Massimo, impiegato Telecom, 50 anni)

Vediamo ora come percezione di controllo e percezione di appartenenza qualificano dal punto di vista psicologico il cambiamento vissuto dagli intervistati.

#### 4. *La percezione di controllo*

Al di là della sua valenza oggettiva, il cambiamento sperimentato dagli intervistati, per sua stessa natura e per l'entità che ha avuto nello specifico periodo analizzato, è probabile che abbia incrementato quel bisogno psicologico di padronanza che è fondamentale in ogni individuo. Di fatto, la percezione di esercitare o meno un controllo sul cambiamento in corso è apparsa una discriminante fondamentale tra coloro che avevano una visione positiva e coloro che avevano una visione negativa del cambiamento stesso. In momenti di cambiamento, la percezione di controllo si collega alla possibilità di prevedere il cambiamento, alla sua volontarietà e alla competenza percepita rispetto alle nuove richieste poste dal contesto (Ashforth, 2001). Del resto, in contesti organizzativi, la percezione di controllo è stata definita proprio come la convinzione che un individuo ha, in un certo momento, circa la sua possibilità di determinare un cambiamento nella direzione da lui desiderata (Greenberger - Strasser, 1986). Analizziamo come i vari aspetti della percezione di controllo emergono nelle interviste raccolte, e come insieme contribuiscano a creare negli intervistati la percezione di gestire attivamente o no il cambiamento in cui sono coinvolti.

##### 4.1. Controllo

###### *Prevedibilità*

Un cambiamento lavorativo è prevedibile quando un individuo è in grado di anticipare il momento in cui esso avverrà, e di prevedere la natura degli eventi che accompagneranno il passaggio da una condizione di lavoro all'altra. Chi è in grado di prevedere il cambiamento mette in atto comportamenti anticipatori allo scopo di facilitare il processo di cambiamento e di esercitare un controllo su di esso (Ashford - Taylor, 1990). Questa intervistata lavora in una ditta del settore manifatturiero prossima alla chiusura. La prevedibilità del cambiamento le consente di rileggere in modo relativamente positivo un evento in sé negativo:

Qua si è alla fine e non si lavora più, ovviamente. Si lavora per chiudere, non si lavora più come prima. [...] Tentiamo di tirare le somme, non solo personalmente. Per quanto mi riguarda, io finirò entro una certa data di lavorare. [...] Una mia grossa preoccupazione è di lasciare il mio lavoro il più pulito e il più organizzato possibile. [...] L'orgoglio personale di dire: finisco quanto ho iniziato per quanto mi riguarda, per quanto posso, per quanto mi lasciano fare. (Alessandra, impiegata in un'industria tessile, 46 anni)

### *Volontarietà*

Il cambiamento è volontario quando un individuo è in grado di decidere se e quando modificare la propria condizione lavorativa, cambiando impiego, ruolo, mansioni, tipo di lavoro (Ashforth, 2001). Questo impiegato del settore IT descrive così il momento in cui volontariamente ha cambiato lavoro:

Io ho fatto la mia s.a.s., ho iniziato a lavorare per loro, e ho lasciato la mia vecchia azienda. È stato un momento bellissimo... Perché quando sono andato via: "Guarda, ti do le dimissioni", il mio vecchio capo mi ha rilanciato del quaranta per cento, io ho sorriso e, come si dice a poker: "Non basta", l'ho salutato ed è stata una giornata bellissima. (Riccardo, consulente IT, 35 anni)

### *Competenza*

La percezione di avere le competenze necessarie per affrontare i cambiamenti in corso è decisiva per sviluppare la convinzione di gestirlo attivamente. Tali competenze possono essere acquisite attraverso lo studio e la formazione:

Una delle cose che mi sono piaciute nello studio di ingegneria [...] è relativa al fatto che un ingegnere è comunque una persona che crea un modello della realtà per risolvere dei problemi. Questa parte di progettazione, la creazione di un modello è una cosa che mi ha sempre abbastanza affascinato. [...] Nel mio lavoro è una grossa parte, un grosso impegno, uno sforzo grosso comunicare questo ai ragazzi più giovani. (Roberto, consulente IT, 40 anni)

Oppure, possono corrispondere a doti innate o a disposizioni e attitudini che non è possibile imparare:

Ci vuole passione, è come un pittore. Devi chiudere gli occhi e devi vedere il tuo quadro... con mente fotografica, il tuo quadro finito. Se lo

vedi, mettiti alla tavolozza e mettiti a dipingere, altrimenti lascia stare. (Sandro, imprenditore di un'industria meccanica, 62 anni)

In ogni caso, il comune denominatore di tali competenze sono la fantasia, la creatività e l'intuizione che permettono all'individuo di risolvere brillantemente e con soddisfazione i problemi che incontra.

Io mi definisco un sarto. Cioè, tu compri un vestito che difficilmente ti va bene, cioè ti va bene perché si confà alla tua persona, ti piace il colore, ti piace il modo in cui è fatto però magari hai la manica un po' lunga, ti fa difetto sulla spalla... E allora io mi metto lì, io e altri, ci mettiamo lì, e alla fine veniamo fuori se non con un vestito su misura, o ti raddrizzi un po' tu la gobba o io allungo un po' la manica. (Riccardo, consulente IT, 35 anni)

#### 4.2. Assenza di controllo

##### *Imprevedibilità*

Quando il cambiamento è imprevedibile, è molto difficile per il lavoratore munirsi degli strumenti materiali e psicologici necessari per affrontarlo. Si pensi, per esempio, al licenziamento senza preavviso: in questi casi, la situazione viene percepita dal lavoratore non solo come imprevedibile ma anche di scarso controllo. Ne deriva che un cambiamento imprevedibile presenta maggiori difficoltà e ha conseguenze più negative rispetto ad un cambiamento prevedibile (Ashforth, 2001). Questa intervistata lavorava presso una ditta il cui titolare è morto improvvisamente: ciò ha portato prima alla cassa integrazione e poi al fallimento della ditta stessa. L'imprevedibilità dell'evento ha lasciato l'intervistata del tutto disarmata:

Hai visto la ditta caderti addosso. [...] Ti dispiace, ti rimane addosso una cosa perché tra l'altro noi ci eravamo appena ingranditi, eravamo in un capannone favoloso, avevo il marmo in ufficio e andava benissimo tutto, e ti ritrovi di botto in mezzo a una strada. Rimani scioccato in un primo momento. Poi, è ovvio, la vita va avanti e ti adegui, però viverlo nel momento in cui lo vivi è brutto, è proprio una mazzata che ti becchi, soprattutto quando passi i trentacinque-trentasei. (Stefania, lavoratrice interinale presso una ditta del settore manifatturiero, 30 anni)

*Involontarietà*

È involontario quel cambiamento in cui il lavoratore non è nella possibilità di decidere se accettarlo o meno, né di vagliare delle alternative. Sono esempi di cambiamento involontario il licenziamento, il pensionamento, il trasferimento obbligatorio. La volontarietà o meno del cambiamento qualifica in modo determinante la percezione della qualità del cambiamento stesso, e frequentemente anche l'atteggiamento con cui vengono affrontate eventuali difficoltà ad esso connesse:

A livello personale, dipende dal perché cambi, cioè se cambi perché te ne vuoi andare, perché hai qualche problema o perché miri già in alto e fai il giochetto di dire: vado da un'altra parte e mi sparo mezzo milione in più; se me lo danno, io vado. È diverso cambiare perché sei obbligata. Cioè io da dov'ero non me ne sarei mai andata, sono stata obbligata e quindi mi devo adattare al cambiamento. (Stefania, lavoratrice interinale presso una ditta del settore manifatturiero, 30 anni)

Talvolta, è l'organizzazione stessa a persuadere un dipendente a cambiare la propria condizione lavorativa (per esempio, inducendolo ad accettare un trasferimento in un'altra sede o un nuovo compito): spesso attraverso premi o ricompense, l'organizzazione tenta così di rendere volontaria agli occhi del dipendente una scelta che in realtà non lo è. Il gioco è delicato, perché la linea di demarcazione tra la percezione di accettare un'offerta vantaggiosa e quella di subire un ricatto è molto sottile:

In Telecom è ancora difficile dire: "Chiudiamo, mandiamo via". Però, sicuramente ti portano ad una condizione di andare via da solo perché possono dirti da un momento all'altro: "Non sei più qua, sei a Milano", quindi anche con quegli orari lì, andare da un'altra parte, a Milano, come potrebbe essere Varese, come potrebbe essere Como... diventa ancora più difficile gestire la cosa. (Emilio, impiegato Telecom, 30 anni)

*Assenza di competenza*

La percezione di non possedere le competenze adeguate per avere successo oggi instilla nelle persone la convinzione di non avere la possibilità di migliorare la loro situazione, e corrobora la percezione di non essere in grado di esercitare alcun controllo sul cambiamento in corso.

La tecnologia, lo sviluppo del mercato, cioè tanti fattori, fanno sì che soprattutto in Tim... [...] ti devi aggiornare continuamente e nel minor tempo possibile. Io ammetto di avere difficoltà a volte a tenermi aggiornato, su tantissime cose, che qui ogni giorno devi essere... devi apprendere, ricordarti. La memoria non è che mi sia tanto... ed è quella una delle caratteristiche più importanti, credo. Tante volte mi trovo a non ricordarmi tante cose... (Antonio, impiegato Tim, 40 anni)

In realtà, non si tratta tanto della percezione di non possedere competenze in assoluto. Piuttosto, frequentemente i lavoratori si lamentano del fatto che non viene data loro la possibilità di applicare le conoscenze che possiedono e che hanno acquisito grazie ad anni di lavoro o di formazione:

Prima, in Ital Cable, mi occupavo di assistenza internazionale. Era rilevante la conoscenza della lingua straniera e quindi parlare con gli operatori di tutto il mondo era... un genere di lavoro diverso. [...] Prima c'era, diciamo, l'applicazione di quanto avevo studiato, dei corsi che avevo fatto e... c'era quindi un utilizzo più razionale della conoscenza dell'individuo. (Andrea, impiegato Tim, 40 anni)

La percezione di essere in ascesa si può riassumere dunque nel fatto di sentirsi protagonisti del cambiamento, mentre la percezione di essere in declino corrisponde alla sensazione di subire un cambiamento imposto dall'esterno. La percezione di controllare attivamente il cambiamento, tuttavia, non è priva di ombre: essa presenta un duplice volto in quanto implica l'essere responsabili dei propri successi ma anche dei propri fallimenti:

Quello che dico io va in onda e io dico quello che si fa. E non è male. Certo, con tutti i pro e i contro del caso perché se sbagli, sbagli tu. (Riccardo, consulente IT, 35 anni)

Se io e Lei facciamo una partita a dama... tanto per capirci, e io perdo la partita, la colpa non è delle pedine o delle carte. La colpa è mia che le ho mosse male. (Sandro, imprenditore di un'industria meccanica, 62 anni)

Inoltre, si tratta spesso di una percezione di controllo limitato, nel senso che l'imprevedibilità molto elevata dei cambiamenti del mercato del lavoro ostacola la formazione di un senso di padro-

nanza completa, anche nei lavoratori che operano in settori trainanti e la cui attività è in crescita:

Siamo operativi in un settore che ha un'evoluzione che potremmo definire tumultuosa. Per cui l'esigenza di restare... come dire, sulla linea di frontiera della tecnologia è molto forte. Questo comporta ovviamente... investimenti, sforzi... il rischio di fare delle scelte sbagliate... che poi si pagano nel tempo. Altrettanto è difficile stare in un mercato molto tortuoso, molto veloce, tumultuoso... e con dinamiche anche molto complesse, restare in contatto con le aree più interessanti. (Matteo, consulente IT, 38 anni)

### 5. *La percezione di appartenenza*

Il contesto di lavoro offre alle persone molteplici occasioni di appartenenza: il gruppo dei colleghi, l'organizzazione, la categoria professionale. La percezione di appartenere all'una o all'altra di queste entità è differente per il livello e la qualità dei processi di identificazione coinvolti. Infatti, la percezione di appartenenza a un gruppo soddisfa i fondamentali bisogni umani di inclusione e di differenziazione in funzione del numero e della varietà di persone che possono essere classificate come facenti parte di quel gruppo. Per questo, le persone si identificano con più facilità con quei gruppi dall'appartenenza ai quali ricavano un'immagine chiara e distinta di loro stesse. Di conseguenza, in contesti lavorativi, è più facile sviluppare un senso di appartenenza nei confronti del gruppo di colleghi che verso l'organizzazione, soprattutto se questa è di dimensioni considerevoli, o verso la categoria professionale (Brewer, 1991, 1993). Inoltre, il gruppo dei colleghi è più saliente dal punto di vista psicologico, poiché è quello con i cui membri si interagisce più frequentemente e rispetto ai quali è più facile percepire di condividere caratteristiche, situazioni e obiettivi (Ashforth - Johnson, 2001). Per questi motivi, nella nostra analisi abbiamo focalizzato l'attenzione sull'identificazione degli intervistati con il gruppo dei colleghi di lavoro. Solo nel caso di intervistati che lavorano presso società molto piccole, come alcuni impiegati del settore IT, il gruppo dei colleghi viene di fatto a coincidere con l'organizzazione stessa.

## 5.1. Appartenenza

La percezione di appartenere a un gruppo psicologicamente significativo è un'ancora fondamentale grazie alla quale i lavoratori gestiscono il cambiamento. Infatti, grazie all'identificazione con un gruppo, le persone superano l'incertezza relativa a dimensioni importanti del concetto di sé e trovano una risposta valida circa il significato di quanto accade nel più vasto contesto sociale e circa il loro posto nel mondo (Hogg, 2000). L'appartenenza a un gruppo aiuta le persone a risolvere le ambiguità e a superare l'ansia legata al cambiamento grazie ad una definizione condivisa della situazione, alla soluzione collettiva dei problemi e al supporto emotivo cercato e offerto da ogni membro (Van Maanen - Schein, 1979). Alcuni intervistati del settore IT descrivono l'esperienza del lavorare in gruppo come una delle chiavi per avere successo in un contesto altamente competitivo:

Il lavoro in *team* è fondamentale. [...] Trovare l'obiettivo comune, che poi è quello di soddisfare il cliente con le richieste che ha fatto. Trovato l'obiettivo, dobbiamo trovare la strada migliore per poterlo raggiungere. Questo solitamente lo facciamo attraverso una riunione di mezz'ora, un'ora, prima di iniziare un progetto, ed ognuno dice la sua, ognuno mette giù un'idea, ci si confronta su questo e si inizia a lavorare però sempre tutti insieme. Non è come... a lavorare da soli hai molta più libertà, per la tua creatività, per il tuo pensiero, però è molto più facile sbagliare, perché nel momento in cui lavori da solo non hai nessuno a fianco che ti può dire: "Secondo me, stai sbagliando per questo motivo." ... e magari ti può portare sulla strada giusta. [...] Invece lavorando in *team* comunque qualcuno che, se sbagli, [ti fa trovare la strada] lo trovi sempre. (Federico, consulente IT, 28 anni)

Altri intervistati riconoscono che l'appartenenza a un gruppo di colleghi è stata decisiva per gestire situazioni difficili. Questa intervistata osserva che in vista della prossima chiusura della ditta, si è verificato un 'ricompattamento unitario', e il gruppo dei colleghi di lavoro è diventato una risorsa preziosa per affrontare un cambiamento negativo:

Io sono molto fiera delle mie colleghe specialmente adesso perché c'è la fine vicina, la fine è vicina ma loro si impegnano, lavorano e ti assicurano che sbattono la testa contro il muro per sbrogliare delle matasse che,



tutto sommato, che le sbrogliano loro o che le sbrogliano le persone che rimangono, guarda che non cambia nulla... [...] Tanto di cappello a queste persone, veramente tanto di cappello. Però nello stesso momento, quando la crisi è grossa e non riesci a venirme a capo... "Porca miseria, non riesco. Ma chi me lo fa fare!" è la frase tipica che circola ... ci diamo noi una motivazione per andare avanti l'un con l'altro. (Alessandra, impiegata in un'industria tessile, 46 anni)

Un caso 'di confine' rispetto alla percezione di appartenenza, che si può ritenere emblematico dell'attuale contesto di lavoro in costante trasformazione, è rappresentato dai lavoratori interinali. Questa intervistata è restata senza lavoro a causa del fallimento della ditta presso cui era assunta a tempo indeterminato, e si è rivolta ad agenzie di lavoro interinale. Parlando del suo attuale impiego come lavoratrice interinale, si esprime così:

Ho avuto la fortuna di avere dei colleghi che mi hanno tirato abbastanza dentro. Però, a volte certe cose che senti non osi neanche chiedere, perché dico: "Ma cosa te ne frega". Poi non è così, però sei comunque un'estranea, capisci? E quindi ci sono delle cose... magari anche documenti di anni passati... adesso li chiedo perché ormai vedo... Però i primi tempi, non osavo chiedere perché magari mi dicevano: "Fatti gli affari tuoi"... Dipende molto da dove vai a finire, con che gente vai a finire soprattutto... (Stefania, lavoratrice interinale presso una ditta del settore manifatturiero, 30 anni)

Se il caso della nostra intervistata è, come lei stessa dice, abbastanza fortunato, tuttavia dalle sue parole emerge come lo sviluppo della percezione di appartenenza per i lavoratori interinali sia un processo molto delicato. Infatti, nel caso di questi lavoratori, risulta particolarmente evidente che la percezione di appartenenza è completa non solo se le persone che aspirano a inserirsi in un gruppo se ne proclamano membri ma anche se sono riconosciuti come tali da chi già ne fa parte. Bartel - Dutton (2001) hanno analizzato le pratiche discorsive attraverso le quali avvengono questi processi. La proclamazione della propria appartenenza (*claiming*) può avvenire attraverso dichiarazioni esplicite della propria *membership*, cercando di dare agli altri l'impressione che si possiedono gli attributi criteriali per l'appartenenza al gruppo, ed equipaggiandosi di risorse materiali (per esempio, un determinato abbigliamento) e simboliche (per esempio, determi-

nate conoscenze) che dimostrino l'appartenenza. Analogamente, l'accreditamento dell'appartenenza da parte dei membri del gruppo (*granting*) può avvenire attraverso dichiarazioni aperte, verificando che il nuovo membro possieda le caratteristiche essenziali per entrare nel gruppo, ed equipaggiandolo di adeguate risorse materiali (per esempio, strumenti e spazi di lavoro) e simboliche (per esempio, corsi di formazione). Frequentemente, tuttavia, nel caso dei lavoratori interinali la brevità del rapporto di lavoro fa sì che questi processi non vengano portati a termine da nessuna delle due parti.

## 5.2. Assenza di appartenenza

L'assenza di appartenenza a un gruppo psicologicamente significativo, quando è l'esito della dissoluzione forzata di un gruppo esistente con il quale l'identificazione era forte, contribuisce a creare la percezione di un cambiamento negativo. Questo intervistato rimpiange il rapporto con i colleghi che ha perduto a causa dei cambiamenti connessi alla ristrutturazione dell'azienda:

[È venuto a mancare] il rapporto tra le persone... questo è fondamentale. Forse perché poi io vengo da un periodo dove si timbrava quattro volte al giorno e la gente si trovava. Adesso, con tutti questi orari sfalsati... ci sono i vari turni che uno parte alle 8, orario elastico, poi altri reparti hanno addirittura turni che iniziano alle 7. Perciò, la possibilità di vedersi tra le persone... in pratica il rapporto personale non esiste più. Che poteva essere anche un discorso di accrescimento di una persona: non so, io vado a lavorare, si facevano i lavori insieme. (Massimo, impiegato Telecom, 50 anni)

Risultati simili sono emersi anche in altre ricerche sulle ristrutturazioni aziendali. Per esempio, Jetten - O'Brien - Trindall (2002) hanno dimostrato che quando i membri di un gruppo di lavoro anticipano che il loro gruppo non esisterà più in seguito alla ristrutturazione, una forte identificazione di sottogruppo favorisce atteggiamenti negativi verso la ristrutturazione e livelli più bassi di soddisfazione, nonché una minore identificazione organizzativa dopo la ristrutturazione. Risultati analoghi sono stati ottenuti negli studi sulle fusioni organizzative: le fusioni diventano un'occasione di rivalità interna tra i sottogruppi quando i lavo-

ratori coinvolti non sviluppano un'adeguata identificazione con il gruppo sovraordinato corrispondente alla nuova organizzazione esito della fusione, ma mantengono l'identificazione con la loro 'vecchia' organizzazione (*inter alia*, Dovidio - Gaertner - Validzic, 1998; Terry - O'Brien, 2001).

Vagheggiare nel ricordo l'appartenenza ad un gruppo che non esiste più rende difficile la gestione del cambiamento, poiché diminuisce la soddisfazione per la condizione attuale:

Nella ditta dove sono stata otto anni, eravamo tutti giovani. Io ho iniziato lì che avevo ventitré, ventiquattro anni e sono arrivata ai trentadue anni e siamo cresciuti tutti assieme e lì c'era un'amicizia tremenda... Era proprio il gruppo. Io uscivo non con la mia compagnia ma con i miei colleghi: era quella la mia compagnia. Era bellissimo... [...] E dopo si è sfaldato tutto. Quindi dico: io rinuncerei a un tot di stipendio per tornare a essere com'ero prima, con quella ditta, con quella gente lì. (Stefania, lavoratrice interinale presso una ditta del settore manifatturiero, 30 anni)

La resistenza, anche nel ricordo, ad abbandonare un'appartenenza che è stata significativa deriva dal fatto che un cambiamento organizzativo di vasta portata spesso getta le persone nell'incertezza e le lascia con una sensazione di perdita di significato e di valore. Se non è disponibile nel contesto una possibilità alternativa di appartenenza, la tendenza è quella di restare attaccati al gruppo che non esiste più, anche se questo accentua la negatività della situazione presente (Tannenbaum - Hanna, 1985).

Non sempre, tuttavia, l'assenza di appartenenza è percepita come mancanza o come perdita di una situazione felice di cui si è goduto. Nelle nostre interviste, si sono presentati casi in cui l'assenza di appartenenza si configura come individualismo, cioè come una condizione esistenziale attivamente scelta. Per esempio, questo consulente del settore IT, nel ricostruire la sua storia lavorativa, propone un percorso tutto al singolare in cui, dice, ha puntato esclusivamente su se stesso:

Io sono quello che manda via un colloquio o due al mese. [...] Perché bisogna sapersi vendere bene, in prima persona perché tu sei il tuo prodotto... [...] Se io vado a chiacchierare con il responsabile *management* di un'azienda, quasi qualsiasi azienda, chiacchieriamo di che cosa? Di

come si fa un ordine... [...] Il mio ruolo è raggiunto. [...] La mia la posso dire. [...] Acquisisco questa conoscenza che poi è la tua cultura... [...] Se la tua cultura è da buon professionista, tu sei il miglior prodotto di te stesso. Punto. Non ce n'è. (Riccardo, consulente IT, 35 anni)

Quindi, da un lato la percezione di appartenere a un gruppo psicologicamente significativo indubbiamente porta dei vantaggi psicologici, e in qualche caso contribuisce ad attenuare la percezione di declino in contesti di oggettivo peggioramento. Dall'altro, l'assenza di appartenenza configura la percezione del cambiamento come declino quando è percepita come mancanza di qualche cosa che si sente il bisogno di avere, mentre non conferisce una tonalità negativa al cambiamento quando essa ha il significato di una scelta di vita.

#### *6. Ascesa o declino: le filosofie per l'interpretazione del cambiamento*

Dalla combinazione di percezione di controllo e percezione di appartenenza emergono alcune filosofie che gli intervistati applicano per spiegare il cambiamento in generale e per interpretare il loro personale movimento come ascesa o declino. Idealmente, la percezione di esercitare un controllo sul cambiamento e la percezione di appartenere a un gruppo psicologicamente significativo darebbero luogo alla piena percezione di essere in ascesa. Tuttavia, come abbiamo visto, dall'analisi delle nostre interviste emerge che non sempre la presenza o l'assenza di queste due percezioni corrisponde a una visione del tutto positiva o del tutto negativa della situazione. La percezione di controllare la situazione e di determinare il proprio lavoro comporta il rischio di fare scelte sbagliate ed è limitata dall'impatto di rapide e imprevedibili fluttuazioni di mercato; l'assenza di appartenenza non assume un significato negativo quando corrisponde all'adozione di un atteggiamento individualista e indipendente. Le filosofie di interpretazione del cambiamento si presentano quindi alquanto variegate, a seconda di come le percezioni di controllo e di appartenenza si combinano e del significato particolare che assumono per l'individuo. Per chiarezza esplicativa, si riportano in primo luogo, le filosofie degli intervistati che dal punto di vista psicolo-

gico si possono definire in ascesa; in secondo luogo, le filosofie degli intervistati che si possono definire in declino.

### 6.1. Le filosofie dell'ascesa

#### *La struttura piatta e leggera*

Questa è la filosofia adottata dagli intervistati che percepiscono di esercitare un certo controllo sul cambiamento in corso e che provano un vivo senso di appartenenza al gruppo. In particolare, nei confronti del gruppo è avvertita una forte responsabilità a impegnarsi e a fare le scelte giuste affinché esso sopravviva a lungo termine agli alti e bassi di un mercato imprevedibile. È una filosofia che si ritrova in molti intervistati che lavorano in piccole società del settore IT. Questo impiegato del settore IT, per esempio, è convinto che la società capitalistica produca delle 'bolle', e che le gonfi per creare nuovi mercati, anche sulla base di opportunità inesistenti. Questa dinamica riguarda molto da vicino il settore in cui lui stesso opera: per esempio, la *new economy* è stata una 'bolla' che improvvisamente è finita, con la conseguenza che figure molto richieste in un certo periodo di tempo sono poi completamente sparite. Secondo l'intervistato, il segreto per reggere a queste 'bolle' è il seguente:

Non abbiamo creato una struttura pesante che poi ci è caduta addosso. Potevamo comunque... in quel momento in cui pareva che tutti dovevamo diventare società da centinaia di persone, però non abbiamo voluto. [...] Perché noi crediamo in una struttura molto piatta e molto leggera, quindi queste sirene non le abbiamo sentite. [...] Tutti noi possiamo fatturare, tutti noi siamo consulenti. Questa cosa è molto efficace, insomma è molto leggera. (Roberto, consulente IT, 40 anni)

#### *Cavalcare l'onda*

Si tratta di una filosofia focalizzata sul presente e sull'individuo. È tipica delle persone che ritengono di avere un consistente margine di controllo sul cambiamento in corso, e che, nei confronti della vita e del lavoro, adottano un atteggiamento estremamente individualista, concentrato esclusivamente sul successo personale. Come la filosofia della 'struttura piatta e leggera', anche questa è una filosofia che si ritrova frequentemente presso persone impiegate nel settore IT. Tuttavia, a differenza della precedente, 'caval-

care l'onda' è una filosofia della sopravvivenza a breve termine, destinata ai pochi abili e fortunati che sanno cogliere e sfruttare l'onda favorevole, una filosofia che, come emerge dalla citazione seguente, comporta una certa spregiudicatezza:

Hai la possibilità che un colpo di coda o una bolla o ti schiacci o ti sommerga o ti prenda come un'onda da surf ma poi ti butti giù. [...] Le cose accadono: è per quello che ritengo che la parte dell'individuo sia preponderante. Cioè, il fatto di avere una cultura, il fatto di avere una conoscenza del processo, il fatto di avere un qualche cosa di intercambiabile, reversibile, indipendentemente dalla piattaforma: magari sarò un pochettino più lento, magari guadagnerò di meno, magari guadagnerò di più, perché no? Quello che vorrei sottolineare è che comunque il mondo cambia, le cose sono così. Fortunatamente, ho la salute e ho trentacinque anni. Se ho paura adesso, quando ne avrò cinquanta, cosa faccio? (Riccardo, consulente IT, 35 anni)

## 6.2. Le filosofie del declino

### *Le aziende dalle mani libere*

Adottano questa filosofia le persone che percepiscono il cambiamento come imposto dall'esterno, e che percepiscono come importante l'appartenenza a un gruppo, anche se spesso si tratta di un'appartenenza sperimentata in passato con un gruppo di colleghi che ormai non esiste più. Di questa passata appartenenza, tuttavia, è rimasta traccia nell'idea che il gruppo sia uno strumento utile per difendere dei diritti collettivi. Questa filosofia emerge con chiarezza in varie persone impiegate nel settore delle telecomunicazioni che hanno vissuto la fase della privatizzazione e della conseguente ristrutturazione aziendale. Se è vero che la necessità di essere concorrenziali ha portato le aziende 'ad avere le mani libere rispetto al lavoratore' (Andrea, impiegato Tim, 40 anni), è vero che il sindacato avrebbe potuto e dovuto attivarsi per garantire i diritti dei lavoratori:

Sono sempre stato dell'idea che, se si è tutti insieme, forse riusciamo a mantenere o a cambiare qualche cosa. Altrimenti... [...] Gli ultimi contratti sono sempre andati peggiorando proprio perché non c'era più una controparte con cui discutere, una parte sindacale. Così ti trovavi sempre con delle piattaforme, delle cose presentate dall'azienda e a quel punto dovevi firmare. (Massimo, impiegato Telecom, 50 anni)

*L'ultima ruota del carro*

Si tratta della filosofia tipica di coloro che ritengono di non poter esercitare alcun controllo sul cambiamento in corso e che non sperimentano alcuna appartenenza di gruppo significativa. Come la filosofia delle 'aziende dalle mani libere', anche questa filosofia si ritrova in molti intervistati del settore delle telecomunicazioni; tuttavia, a differenza di quella, questa filosofia non permette agli intervistati di individuare alcuna possibilità o strumento di miglioramento, nemmeno in via ipotetica. È la percezione di chi si sente vittima di un cambiamento di cui sono altri a godere i frutti e che invece danneggia lui senza possibilità di scampo:

Ci sentiamo proprio l'ultima ruota del carro, veramente...[...] Ci sentiamo questa grande pressione sulle spalle, sia da parte dell'azienda, sia da parte dei clienti che vogliono avere delle risposte positive, pronte, avere qualcuno con cui parlare di competente. Siamo tra due fuochi, purtroppo siamo gli ultimi. (Antonio, impiegato Tim, 40 anni)

La filosofia che gli intervistati adottano è importante per due motivi. In primo luogo, essa contribuisce a creare l'identità degli individui. In secondo luogo, la spiegazione che le persone danno del cambiamento e il posto che ascrivono a se stesse all'interno di esso attiva, con ogni probabilità, processi di apprendimento che influenzano il modo in cui affronteranno i cambiamenti futuri: per esempio, se cercheranno di migliorare la loro situazione, o se subiranno semplicemente gli eventi; se lotteranno per la loro sopravvivenza personale o se agiranno in funzione di fini collettivi.

*7. Conclusione*

Il mondo del lavoro degli ultimi anni è interessato da incessanti cambiamenti, che si susseguono spesso con segno diverso anche all'interno del medesimo settore. In questo capitolo, abbiamo analizzato la percezione del cambiamento da parte di persone che lo vivono in prima persona. L'analisi ha dimostrato in primo luogo che il cambiamento è percepito come un processo complesso, che agisce su più livelli: il mondo del lavoro in generale, l'organizzazione presso cui si lavora e le condizioni e le modalità di svolgimento del proprio compito. La maggior parte degli inter-

vistati si sente coinvolta dal cambiamento a tutti e tre questi livelli. In secondo luogo, l'analisi ha evidenziato che, al di là del *trend* positivo o negativo che il cambiamento può manifestare sotto il mero aspetto macroeconomico e di mercato, è il modo in cui le persone percepiscono e interpretano il loro personale cambiamento e quello del loro gruppo a qualificarlo soggettivamente come ascesa o declino.

Infatti, è emerso che il fatto di sentirsi in ascesa o in declino è legato alla prevedibilità e volontarietà del cambiamento nonché alla percezione di possedere o meno le competenze necessarie per affrontare la nuova situazione. Chi, nonostante la complessità del cambiamento in atto, ritiene tale cambiamento almeno in parte prevedibile, chi lo mette in atto volontariamente o comunque pensa di avere i requisiti necessari per gestirlo lo vive come un'opportunità da cogliere, un'altra strada da percorrere, anche quando esso è negativo. L'analisi ha inoltre evidenziato che il sentirsi in ascesa o in declino è collegato al fatto di avvertire in misura più o meno forte il bisogno di inserirsi in un gruppo e al modo in cui tale bisogno viene soddisfatto. Sentire di non essere soli nell'affrontare le difficoltà e le sfide che il cambiamento porta con sé, ma anche provare il brivido di essere tra i pochi a sopravvivere alle oscillazioni di un mercato instabile permettono, in modi differenti, di attraversare il cambiamento con un atteggiamento positivo.

La rilevanza dei processi di controllo e di appartenenza evidenziata da questa analisi offre validi spunti per la gestione del cambiamento non solo a chi lo vive in prima persona, ma anche a chi, per il suo ruolo e la sua funzione, è chiamato a progettarlo o implementarlo. Favorire nei lavoratori lo sviluppo della percezione di controllo anche quando, necessariamente, il cambiamento è introdotto dall'alto è probabilmente un elemento fondamentale affinché esso sia valutato in modo positivo. La nostra analisi suggerisce alcuni accorgimenti che potrebbero risultare utili a questo scopo: per esempio, comunicare informazioni chiare circa le ragioni e le modalità dei cambiamenti non solo a livello delle strategie aziendali ma anche a livello dei compiti assegnati ai singoli lavoratori; offrire alternative realistiche tra cui i lavoratori possano scegliere; valorizzare le competenze professionali esistenti; organizzare i compiti in modo che essi possano



essere svolti in relativa autonomia e per intero dai singoli addetti. Anche tenere conto della percezione di appartenenza dei lavoratori può contribuire a migliorare la gestione del cambiamento e facilitare la transizione. Dal nostro studio, è possibile ricavare alcune tattiche che potrebbero favorire una gestione collettiva del cambiamento: per esempio, non sciogliere i gruppi di lavoro già esistenti; costruire obiettivi condivisi con i gruppi; costruire un'immagine positiva dei gruppi ed evidenziarne la funzione peculiare all'interno dell'organizzazione, in modo che le persone possano essere orgogliose di appartenervi. L'attenzione a questi processi di appartenenza può avere riflessi positivi sia per il benessere psicologico dei lavoratori sia per l'organizzazione stessa. Infatti, se i lavoratori si convincono che il loro gruppo è parte attiva e direttamente interessata nel cambiamento in cui sono coinvolti, è probabile che si impegnino perché tale cambiamento abbia una buona riuscita, con conseguenze positive per la qualità della *performance* (Haslam, 2001).

Nella nostra analisi abbiamo focalizzato l'attenzione esclusivamente sulla percezione di appartenenza al gruppo dei colleghi, perché l'identificazione con questo gruppo è quella psicologicamente più saliente. Tuttavia, dal punto di vista organizzativo, è molto importante che l'identificazione con il gruppo dei colleghi si combini armoniosamente con un'identificazione di livello più alto: quella con l'intera organizzazione. Affinché i gruppi di colleghi non perseguano scopi particolaristici, fino agli estremi dell'ostruzionismo e della controproduttività, e invece collaborino sinergicamente per il raggiungimento degli scopi dell'organizzazione, è essenziale che quest'ultima venga rappresentata come un gruppo sovraordinato che comprende vari gruppi di lavoro, che li rispetta nelle loro caratteristiche peculiari e che li coinvolge nei processi decisionali. Infatti, le persone riconoscono un processo decisionale (per esempio, l'implementazione di un cambiamento) come giusto, e lo rispettano, quando sentono che la prospettiva del loro gruppo è rappresentata nella decisione presa (Eggin - Haslam - Reynolds, 2002).

Infine, la nostra analisi ha evidenziato che le persone adottano diverse filosofie interpretative del cambiamento, a seconda del segno e del significato che le percezioni di controllo e di appartenenza assumono per loro. Tali filosofie sono costruzioni discor-

sive e, in quanto tali, non sono il frutto di un'elaborazione esclusivamente individuale; al contrario, esse sono l'esito di processi di interazione sociale attivati nel contesto di lavoro. Questo è dimostrato dal fatto che alcune metafore ricorrono in più interviste. Poiché è probabile che tali filosofie influenzino il comportamento delle persone, sarebbe utile attivare processi di comunicazione bidirezionali, dal *management* ai dipendenti, e dai dipendenti al *management*. L'attivazione di processi di comunicazione bidirezionali permetterebbe di costruire in modo condiviso filosofie del cambiamento che favoriscano, allo stesso tempo, il benessere psicologico degli individui e l'interesse dell'organizzazione. A questo riguardo, per esempio, la filosofia dell' 'ultima ruota del carro' non solo, evidentemente, non favorisce il benessere psicologico degli individui, ma rischia di non essere nemmeno utile all'organizzazione. Essa, infatti, facilita un adeguamento passivo alla nuova situazione, mentre l'introduzione di un cambiamento, affinché abbia successo, necessita dell'apporto creativo delle persone che concretamente lo mettono in atto. Analogamente, la filosofia individualista del 'cavalcare l'onda', che è caratterizzata dal fatto di non sentirsi legato ad alcun gruppo nel contesto di lavoro, può essere funzionale alla soddisfazione e al successo del singolo. Tuttavia, l'individualismo di chi vuole e pensa di farcela da solo rischia di essere dannoso dal punto di vista dell'organizzazione: una definizione di sé in termini esclusivamente personali, infatti, implica un *commitment* alto nei confronti della propria carriera ma frequentemente si associa a un *commitment* basso nei confronti del gruppo di lavoro e dell'organizzazione. Non sempre un forte orientamento alla carriera porta a prestazioni migliori dal punto di vista dell'organizzazione, poiché esso favorisce un impegno condizionato a quello che il singolo ne ricava per se stesso (Ellemers, de Gilder - van den Heuvel, 1998).

Dal punto di vista macroeconomico, il cambiamento è una dinamica vitale del mercato del lavoro. Anche per le persone cambiare è un'esigenza psicologica vitale. Tuttavia, affinché il cambiamento assuma il significato di uno sviluppo e non quello di una cesura, è importante che le persone si percepiscano protagoniste del cambiamento e si sentano circondate da altri che condividono la loro stessa esperienza. I processi di controllo e di appartenenza così come i processi discorsivi di spiegazione del

cambiamento servono alle persone per costruire un'immagine di sé come attori vivi del contesto sociale. Inoltre, questi processi sono funzionali all'esigenza di elaborare un significato socialmente condiviso della propria vicenda e di ritrovarvi una continuità psicologica, pur di fronte a forti discontinuità oggettive. La considerazione anche di questi processi psicosociali nell'implementazione dei cambiamenti lavorativi può quindi contribuire al successo di tali cambiamenti non solo dal punto di vista del profitto organizzativo, ma anche per quanto riguarda il miglioramento delle condizioni di vita delle persone coinvolte, che di tali cambiamenti dovrebbero essere i principali beneficiari.

### *Riferimenti bibliografici*

- S.J. ASHFORD - M.S. TAYLOR (1990), *Adaptation to work transitions: An integrative approach*, in G.R. FERRIS - K.M. ROWLAND (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 8, JAI, Greenwich, CT, pp. 1-39.
- B.E. ASHFORTH (2001), *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based Perspective*, LEA's organization and management series. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, NJ, US, pp. 353.
- B.E. ASHFORTH - S.A. JOHNSON (2001), *Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts*, in M.A. Hogg - D.J. Terry (eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Taylor and Francis, Philadelphia, PA, pp. 31-48.
- D. BARTEL - J. DUTTON (2001), *Ambiguous organizational memberships: Constructing organizational identities in interactions with others*, in M.A. Hogg - D.J. Terry (eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Psychology Press, Philadelphia, PA, pp. 115-130.
- P. BORDIA - E. HOBMAN - E. JONES - C. GALLOIS - V. CALLAN (2004), *Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies*, «Journal of Business and Psychology», 18, 4, pp. 507-532.
- M.B. BREWER (1991), *The social self: On being the same and different at the same time*, «Personality and Social Psychology Bulletin», 17, pp. 475-482.
- M.B. BREWER (1993), *Social identity, distinctiveness and in-group homogeneity*, «Social Cognition», 11, pp. 150-164.
- J. BUONO - J. BOWDITCH (1989), *The Human Side of Mergers and Acquisitions*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.

- P. CATELLANI - P. MILESI, *Two psychological routes to right-wing extremism: How Italian workers cope with change*, in J. FLECKER (ed.), *Changes in Working Life and the Appeal of the Extreme Right*, Routledge, London (inviato per la pubblicazione).
- S. CHREIM (2002), *Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective*, «Human Relations», 55, 9, pp. 1117-1137.
- N. DIFONZO - P. BORDIA (1998), *A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change*, «Human Resource Management», 37, 3-4, pp. 295-303.
- J.F. DOVIDIO - S.L. GAERTNER - A. VALIDZIC (1998), *Intergroup bias: Status, differentiation, and a common in-group identity*, «Journal of Personality & Social Psychology», 75, 1, pp. 109-120.
- R.A. EGGINS - S.A. HASLAM - K.J. REYNOLDS (2002), *Social identity and negotiation: Subgroup representations and superordinate consensus*, «Personality and Social Psychology Bulletin», 28, 7, pp. 887-899.
- N. ELLEMERS - D. DE GILDER - H. VAN DEN HEUVEL (1998), *Career-oriented versus team oriented commitment and behaviour at work*, «Journal of Applied Psychology», 83, 5, pp. 717-730.
- J. FLECKER - S. KIRSCHENHOFER - G. BALAZS - Y. DE WEERDT - H. DE WITTE - P. CATELLANI - P. MILESI - G. HENTGES - M. MEYER - F. POGLIA MILETI - F. PLOMB (2004), *Socio-Economic Change, Individual Reactions and the Appeal of the Extreme Right: Final Report*, Riegelnik GmbH, Vienna.
- D. GREENBERGER - S. STRASSER (1986), *Development and application of a model of personal control in organizations*, «Academy of Management Review», 11, pp. 164-177.
- S.A. HASLAM (2001), *Group productivity and performance*, in S.A. HASLAM (ed.), *Psychology in Organizations*, Sage, London, pp. 242-273.
- M.A. HOGG (2000), *Subjective uncertainty reduction through self-categorisation: A motivation theory of social identity processes*, in W. STROEBE - M. HEWSTONE (eds.), «European Review of Social Psychology», 11, pp. 223-255.
- ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica) (2003), *Rapporto annuale 2003*.
- J. JETTEN - A. O'BRIEN - N. TRINDALL (2002), *Changing identity: Predicting adjustment to organizational restructure as a function of subgroup and superordinate identification*, «British Journal of Social Psychology», 41, pp. 281-297.
- OECD (2002), *OECD Information Technology Outlook*, OECD (Organisation for economic co-operation and development), Paris.
- P.E. SPECTOR (2002), *Employee control and occupational stress*, «Current Directions in Psychological Science», 11, 4, pp. 133-136.

- R. TANNENBAUM - R.W. HANNA (1985), *Holding on, letting go, and moving on: Understanding a neglected perspective on change*, in R. TANNENBAUM - N. MARGULIES - F. MASSARIK - ASSOCIATES (eds.), *Human Systems Development*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 95-121.
- D.J. TERRY - C.J. CAREY - V.J. CALLAN (2001), *Employee adjustment to an organizational merger: An intergroup perspective*, «Personality and Social Psychology Bulletin», 27, pp. 267-280.
- D. J. TERRY - N. JIMMIESON (1999), *Work control and employee well-being: A decade review*, «International Review of Industrial and Organizational Psychology», 14, pp. 95-148.
- D. J. TERRY - A.T. O'BRIEN (2001), *Status, legitimacy, and ingroup bias in the context of an organizational merger*, «Group Processes and Intergroup Relations», 4, 3, pp. 271-289.
- D. VAN KNIPPENBERG - B. VAN KNIPPENBERG - L. MONDEN - F. DE LJMA (2002), *Organizational identification after a merger: A social identity perspective*, «British Journal of Social Psychology», 41, pp. 233-252.
- J. VAN MAANEN - E.H. SCHEIN (1979), *Toward a theory of organizational socialization*, in B.M. STAW (ed.), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 1, JAI, Greenwich, CT, pp. 209-264.