BENESSERE SUL LAVORO
E QUALITA' DELLE RELAZIONI
Arezzo, 23-24 Aprile

Un lavoro stressante è il prezzo che dobbiamo pagare per la prosperità economica?

Stefano Bartolini
Università di Siena

Efficienza del lavoro: la ricetta tradizionale

- Lavorare è una attività puramente strumentale: è sacrificio di tempo libero ed energia per ottenere un reddito
- **Il problema**: se non sono spinti al sacrificio di tempo ed energia gli individui tenderanno a sacrificarne il meno possibile
- **La soluzione**: gli incentivi
- **Una conseguenza**: più competizione, più pressione, più controlli, più conflitti di interessi, più stress

Un lavoro stressante: il prezzo della prosperità?

- Rilassare la pressione, lo stress, la competizione sul lavoro avrebbe effetti negativi sulla produttività. Ci renderebbe più poveri

- È vero?
- Si sta affermando una teoria diversa, originata da studi di psicologia sociale

Gli incentivi funzionano?

- Incentivi monetari alla donazione del sangue diminuiscono e non aumentano il sangue donato
- Incentivi monetari per giocare a SOMA diminuiscono l'interesse per il SOMA
- Multe a carico dei genitori che prelevano in ritardo i loro figli dagli asili alla fine della giornata, aumentano il numero di ritardi

- **Questi esempi minano una assunzione di base della teoria economica: che gli incentivi ad un certo tipo di comportamento aumentino la disponibilità a quel comportamento**

Perchè ? La teoria della sostituzione delle motivazioni

- Motivazioni intrinseche: quelle attività che non ricevono alcun gratificazione se non l'attività in sé
- Motivazioni estrinseche: attività che sono strumentali al raggiungimento di qualche altro scopo che non sia l'attività in sé.

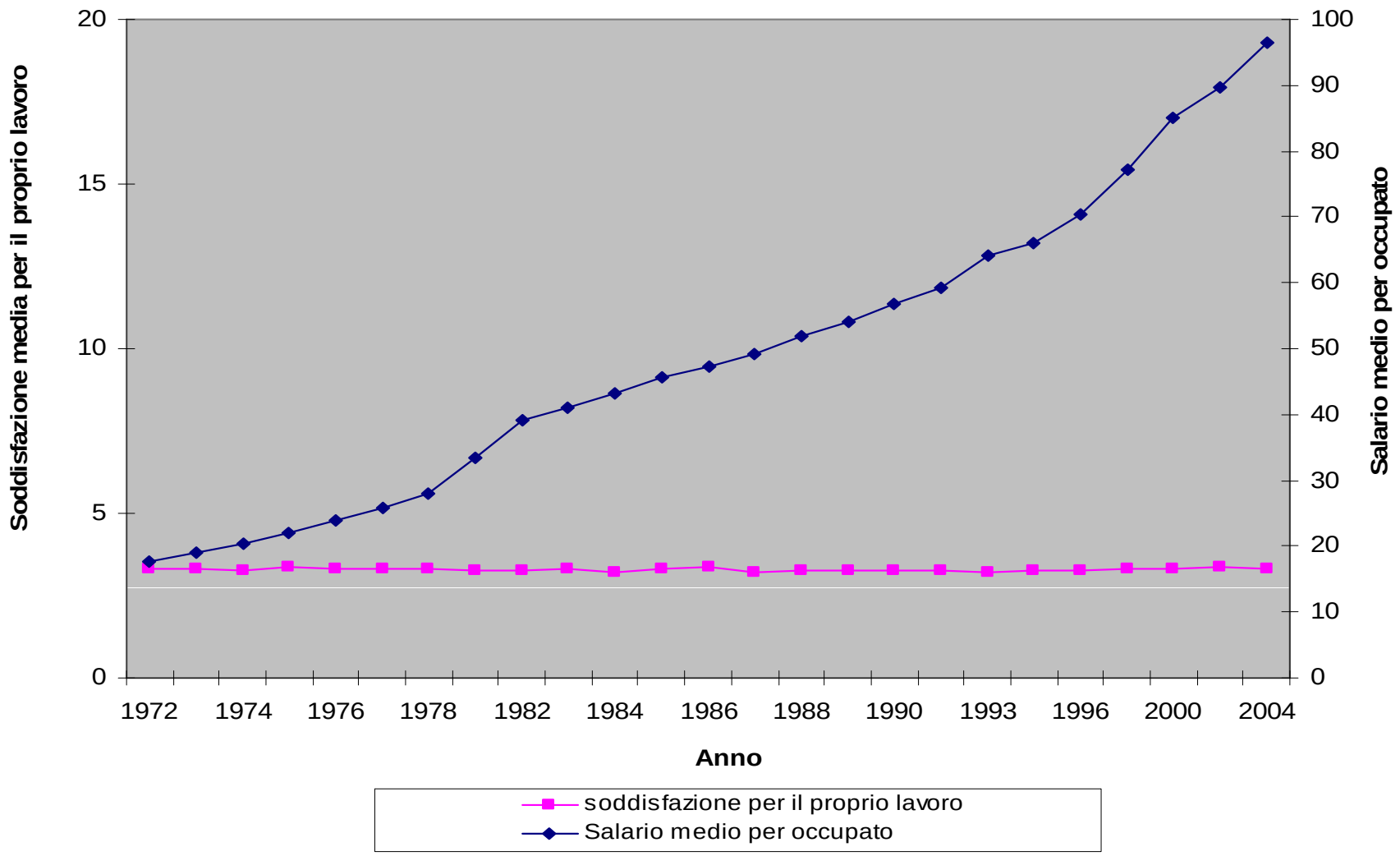
- **Le motivazioni non si sommano ma tendono a sostituirsi**

Perchè le motivazioni si sostituiscono?

- I compensi monetari minano le motivazioni intrinseche perchè cambiano la percezione degli individui sul perchè fanno qualcosa
- Fare qualcosa per divertimento o per senso civico è diverso dal farlo per soldi e le due motivazioni non possono essere sommate
- La ragione: il bisogno umano di dare un senso a ciò che si fa

Il benessere sul lavoro

USA: soddisfazione media per il lavoro e salari medi, 1972-2004



Benessere sul lavoro e motivazioni intrinseche

La soddisfazione per il lavoro aumenta con:

- la qualità delle relazioni sul lavoro (la fiducia)
- la percezione di controllo sul proprio lavoro
- la opportunità di esprimere le proprie capacità
- la varietà dei compiti svolti

- Il salario conta ma contano anche i bisogni di relazionalità, autonomia ed auto-espressione connessi alle motivazioni intrinseche

Cambiare il lavoro: cosa dovremmo fare?

- Ridisegnare il contenuto dei processi di lavoro in modo da renderli più interessanti.
- Aumentare il grado di discrezionalità ed autonomia dei lavoratori
- Aumentare la compatibilità tra il lavoro ed altre sfere della vita.
- Migliorare il contenuto relazionale della vita lavorativa. La cultura d'impresa
- Ridurre ciò che nella organizzazione del lavoro produce stress: pressione, controlli, incentivi

Più felici ma meno produttivi? 1

- Molti studi di psicologia delle organizzazioni non confermano la convinzione degli economisti

- Lavoratori più soddisfatti hanno più elevata la "cittadinanza organizzativa", cioè la capacità di cooperazione con gli altri e con l'organizzazione in cui si lavora in modi che non sono strettamente connessi ai compiti assegnati

Più felici ma meno produttivi? 2

Gli studi sulla “cittadinanza organizzativa” mostrano che lavoratori più soddisfatti sono:

- Più pratici, collaborativi ed amichevoli
- Cambiano meno frequentemente lavoro
- Si assentano di meno, sono più puntuali e disposti ad aiutare i colleghi
- Il benessere dei lavoratori predice anche la soddisfazione dei clienti
- Queste correlazioni sono più forti in lavori relativamente complessi

Potenzialità e limiti degli incentivi nella visione tradizionale

- Il mantra dominante in economia: ciò che è desiderabile è la massima estensione possibile degli incentivi

- Il limite degli incentivi è nelle possibilità di misurazione.

Meno incentivi uguale meno produttività?

- Gli studi sperimentali mostrano: gli incentivi minano le motivazioni intrinseche in modo rilevante, quando i compiti svolti sono interessanti in una qualche misura

- gli studi sul campo confermano:
- controlli sui managers in imprese olandesi
- incentivi alla puntualità nelle compagnie aeree

Conclusione:
i limiti degli incentivi

- Premi e controlli tendono a spostare la efficienza della prestazione su ciò che è misurabile a discapito di ciò che non lo è

- Gli incentivi funzionano bene quando la prestazione è altamente misurabile e quando il lavoro è estremamente noioso e ripetitivo

- **Ma questo non è il caso generale**

Conclusione: il messaggio

- Il messaggio: non è possibile costruire una economia efficiente del tutto priva di incentivi
- Ma dobbiamo invertire la tendenza a considerarli tutto ciò che conta. La prospettiva, di affidare interamente l'efficienza del lavoro alla estensione della incentivazione è illusoria
- Niente può sostituire completamente le motivazioni intrinseche come il senso di responsabilità, la coscienza professionale, la consapevolezza del proprio ruolo