

Douglas McGregor [1906 – 1964]

Abraham Maslow [1908 – 1970]

Frederick Herzberg [1923 – 2000]

Scenari della risorse umane

I modelli socio-tecnici

DOUGLAS MCGREGOR

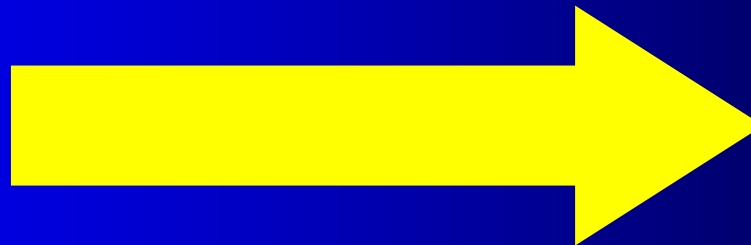
(1906-1964)



Douglas McGregor

BIOGRAFIA

- **Psicologo sociale americano**
- **Interessato all'analisi del comportamento umano all'interno delle organizzazioni**
- **Rettore dell'Antioch College**
- **Docente di Management presso il Massachusetts Institute of Technology (MIT)**



- **Nacque nel 1906 a Detroit, dove suo nonno Thomas McGregor fondò il McGregor Institute per assistere i marinai dei Grandi Laghi e altri lavoratori di passaggio. L'Istituto, gestito in seguito dal padre di Douglas, Murray, dava alloggio e sostentamento a 1000 uomini ogni anno. Qui Douglas è cresciuto: dal 1921 al 1925, durante la scuola superiore e, dal 1930 al 1932, durante il college, lavorò come Responsabile della guardia notturna di questo dipartimento di pubblica assistenza.**
- **Frequentò l'Oberlin College e la Wayne University e si laureò nel 1932; nel 1935 ottenne il dottorato di ricerca in Psicologia Sperimentale ad Harvard.**
- **Dal 1926 al 1930 lavorò come addetto alla stazione del gasolio di Buffalo e divenne District Manager delle stazioni di gasolio dell'area di Detroit.**
- **Dal 1935 al 1937 lavorò come insegnante e tutor nel corso di Psicologia Sociale ad Harvard.**
- **Nel 1937 venne chiamato al Massachusetts Institute of Technology: fu qui il primo docente di psicologia a tempo pieno. Nello stesso periodo fu Professore di Psicologia all'Antioch College e Direttore della sezione Relazioni Industriali del M.I.T.**

Al M.I.T. trascorreva i due terzi del suo tempo tra l'insegnamento e la direzione della sezione relazioni industriali e, un terzo, come consulente d'azienda.

- Dal 1943 al 1945 ottenne un permesso dal M.I.T. e divenne Direttore della sezione Relazioni Industriali per la Dewey Almy Company di Cambridge (della quale era consulente dal 1940), industria di lavorazione della gomma: la società lo aiutò e lo supportò nella determinazione della sua politica delle relazioni industriali e anche gli operai lo adoravano.**
- Dal 1939 fu il consulente di una dozzina di imprese e sindacati nell'Est e nel Middle–West d'America, occupandosi di: gestione dei salari, negoziazione, addestramento dei caporeparto, creazione di programmi di sviluppo dell'azienda, programmi di cooperazione tra management e sindacati, risoluzione di problemi inerenti la struttura e la funzione organizzativa.**
- Membro del panel di arbitri dell'Associazione Americana di Arbitrato, fu chiamato a dirimere numerose dispute lavorative tra aziende e sindacati.**

- ➔ **Secondo Mayo, lo stile di direzione taylorista si basa su ipotesi sostanzialmente sbagliate circa la natura umana (*ipotesi della marmaglia*)**
- ➔ **Il movimento delle Relazioni Umane, pur scoprendo l'importanza del gruppo e della dimensione sociale nell'organizzazione, mantiene tuttavia l'assetto strutturale e organizzativo del taylorismo (*taylorismo dal volto umano*)**
- ➔ **La teoria gerarchica dei bisogni di A. Maslow**

Gerarchia dei bisogni di MASLOW



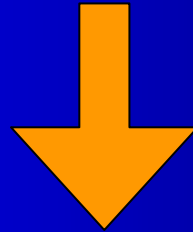
Questi bisogni stanno tra loro in un rapporto gerarchico tale per cui non è possibile l'insorgenza di bisogni di ordine superiore se non sono stati soddisfatti prima quelli di ordine inferiore.

“I dipendenti possono avere reazioni auto-protettive volte a conservare ciò che hanno acquisito, ma si muovono con entusiasmo solo per quello che non hanno ancora”

(Maslow, “Motivation and Personality”, 1954)

MASLOW ha offerto a McGREGOR la struttura portante entro cui inserire i propri concetti

“Dietro ad ogni decisione e azione manageriale si celano presupposti sulla natura e sul comportamento dell’uomo”
(McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960)



“Teoria X e Teoria Y”

«Quando i bisogni fisiologici dell’uomo vengono soddisfatti ed egli non ha più motivo di preoccuparsi per il suo benessere materiale, le esigenze sociali divengono motivazioni importanti nel determinare il suo comportamento».

TEORIA X

1. L'uomo medio è per natura pigro;
2. L'uomo non ama il lavoro e pertanto deve esservi costretto;
3. L'uomo medio manca di ambizione, non ama la responsabilità, preferisce essere governato;
4. È meglio che solo i capi decidano;
5. L'uomo è egoista, indifferente ai bisogni dell'organizzazione;
6. L'uomo è per natura resistente al cambiamento;
7. L'uomo è ingannabile, credulone, non molto furbo.

Un'ipotesi sull'uomo pigro, passivo e irresponsabile, tipica delle teorie del management (da Fayol in poi), per le quali l'uomo al lavoro si comporterebbe come *Homo Oeconomicus*.

La Teoria X può essere equiparata alla visione razionale-economica dell'uomo

- **Il management è responsabile dell'organizzazione di tutte le risorse dell'impresa: soldi, materiale, equipaggiamento, persone, che gestisce per il raggiungimento del massimo profitto.**
- **Questo processo implica il direzionare gli sforzi delle persone e motivare e controllare le loro azioni, modificandone il comportamento per adattarlo all'organizzazione.**
- **Senza questo intervento della direzione, le maestranze sarebbero indifferenti ai bisogni dell'organizzazione. Devono essere persuase, premiate e punite. Il compito del management è controllarne le azioni.**

La Teoria X non convince McGregor

La Teoria X fornisce una spiegazione di taluni aspetti del comportamento umano nell'industria.

Le sue affermazioni non avrebbero goduto della considerazione che ancora oggi hanno se non vi fosse un certo numero di prove a sostenerle.

Tuttavia, si può facilmente constatare che vi sono fenomeni che contraddicono tali punti di vista sulla natura umana.

Una struttura che controlla e sottopone a stretta sorveglianza i propri dipendenti parte dall'idea che la maggior parte delle persone non voglia assumersi responsabilità, preferisca essere guidata e aspiri alla sicurezza, sia motivata dal denaro, dagli incentivi extrasalariali e dalla minaccia di punizioni.

D'altra parte è anche vero che ogni buon capitalista *spera* che gli uomini siano così, perché questo consente una più agevole riduzione della persona a strumento di produzione.

La riduzione del lavoratore a macchina produttiva è un concetto tipicamente capitalista e deriva dall'idea secondo cui i rapporti umani hanno un fondamento contrattuale: la società stessa consiste in un contratto (teoria dell'*homo homini lupus* di Hobbes).

Il tipo di atteggiamento della Teoria X esiste, ma è l' **EFFETTO** di un certo tipo di politica organizzativa, **non** la **CAUSA** di quella politica.

Considerato che *l'ipotesi della marmaglia* non rendeva giustizia all'uomo e non era utile a descriverne le reali possibilità, McGregor sistematizzò un nuovo approccio: la Teoria Y

TEORIA Y

- 1.** L'impiego di sforzi fisici e mentali nel lavoro è naturale quanto il gioco e il riposo;
- 2.** Il controllo esterno e la minaccia di punizioni non sono i soli mezzi atti ad ottenere uno sforzo in vista della realizzazione dei fini dell'azienda: l'individuo può controllarsi da solo per rispondere agli obiettivi che egli stesso si è prefissati;
- 3.** La persona si sente impegnata a raggiungere degli obiettivi in funzione delle ricompense associate al loro raggiungimento (soddisfazione, autoaffermazione);

TEORIA Y

(segue)

- 4.** L'essere umano medio impara non solo ad accettare, ma anche a cercare le responsabilità, quando le condizioni glielo permettono;
- 5.** Se motivati, gli individui possono conseguire i propri fini e, contemporaneamente, i fini dell'organizzazione;
- 6.** La capacità di dar prova di immaginazione, ingegnosità e creatività per risolvere determinati problemi dell'azienda è ampiamente distribuita tra la popolazione, non un fatto raro;
- 7.** Gli uomini possono amare il lavoro e possono essere coinvolti e responsabilizzati.

McGregor riteneva che il management *avesse bisogno di prassi* basate su una comprensione più precisa della natura e della motivazione umana. Egli non riteneva che le persone dovessero essere trattate meglio per generiche questioni di dignità umana, bensì per questioni organizzative.

Non si mette in discussione l'idea di profitto e di massima produttività organizzativa, ma si cercano metodi più efficaci per porre il lavoratore al servizio del proprio guadagno.

Ipotizzando che le persone possiedano un potenziale di autocontrollo, creatività e responsabilità, *“per individui opportunamente motivati, il modo migliore per conseguire i propri obiettivi consiste nell'indirizzare i propri sforzi in direzione del raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione”*

(McGregor, The Human Side of Enterprise, 1960).

Compito del management consiste nel riuscire a portare gli obiettivi del lavoratore a coincidere con quelli dell'organizzazione.

**All'interno dell'impresa
l'uomo non si caratterizza più come
male necessario da gestire e reprimere
ma assume il carattere di vera e propria**

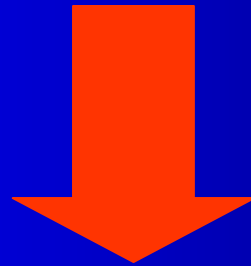
**RISORSA UMANA
da considerare e valorizzare**

ESIGENZE DELL'INDIVIDUO NEI CONFRONTI DEL PROPRIO LAVORO

Un lavoratore deve trovare nella propria attività:

- 1. un'occasione di apprendere e di continuare ad apprendere;**
- 2. la garanzia di un contenuto (ragionevolmente) significativo e stimolante;**
- 3. uno spazio discrezionale di presa di decisione, grazie al quale egli possa riconoscere gli effetti delle proprie azioni;**
- 4. un grado (almeno minimo) di sostegno sociale, di riconoscimento e di status;**
- 5. la possibilità di collegare l'oggetto del proprio lavoro al quadro della vita sociale (sapere quello che si fa).**

direzione e personale sono RECIPROCAMENTE DIPENDENTI



Come effetto della dottrina delle Risorse Umane, direzione e personale sono reciprocamente dipendenti. Non solo il personale, cioè, è dipendente dalla direzione, ma “anche i dirigenti a qualsiasi livello dipendono da tutti i loro sottoposti per conseguire sia le proprie finalità che quelle dell’organizzazione”

(D. McGregor, “L’aspetto umano dell’impresa”, 1960)

La teoria Y si basa sull'assunto che il lavoratore è una risorsa che possiede potenzialità sostanziali, e che i limiti della sua collaborazione nell'organizzazione non sono di natura umana, bensì dipendono dalle capacità della direzione aziendale.

Le organizzazioni vengono in questo modo interpretate come un contenitore di potenziali, preziosi e fruibili.

Una direzione che si comporti secondo la TEORIA Y:

- ❖ **non abdica alle proprie responsabilità;**
- ❖ **coinvolge i propri collaboratori in base al loro potenziale;**
- ❖ **fa emergere l'autodisciplina;**
- ❖ **amplia gli orizzonti dei propri membri agli obiettivi dell'organizzazione;**
- ❖ **crea convergenza di interessi;**
- ❖ **attribuisce e valorizza le responsabilità di tutti, sollecitando iniziative e decisioni.**

Implicazioni per il management

- La **TEORIA X** offre al management un comodo capro espiatorio per gli insuccessi imputati alle caratteristiche della natura umana e ai limiti dei propri collaboratori.
- La **TEORIA Y** fa ricadere tutti i problemi sulle spalle del management: se i dipendenti sono svogliati, apatici, restii ad assumersi responsabilità e iniziativa, la colpa va ricercata nei sistemi di management.

Nessuna delle due teorie è stata completamente contestata, così come nessuna delle due è stata pienamente confermata.

Gli assunti di ciascuna di esse tendono ad autorafforzarsi una volta che le politiche di gestione del personale siano state improntate su di esse.