

1. Introduzione

L'analisi dei motivi del comportamento umano nelle situazioni di lavoro costituisce uno dei temi che hanno più vivamente interessato, e che tuttora interessano, gli studiosi di scienze sociali, coloro che hanno responsabilità di governo nelle aziende e, in generale, in qualunque organizzazione umana, gli studiosi dei problemi di sviluppo industriale.

Fenomeni quali la bassa produttività¹, l'alto assenteismo, l'elevato tasso di avvicendamento del personale possono influenzare l'efficienza e pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi, economici o di diversa natura, che una organizzazione persegue. Che cosa spinge in certi casi il lavoratore a restringere la propria produzione sotto certi livelli, a fornire una prestazione qualitativamente inadeguata, a ridurre in generale il proprio comportamento (in termini di assiduità, puntualità, disponibilità) al livello minimo compatibile con le norme che regolano il proprio rapporto di lavoro con l'azienda, o addirittura a rifiutare di appartenere ulteriormente a una certa organizzazione? Perché, viceversa, in altri casi, la produttività personale, l'impegno, la fedeltà che un dipendente dimostra sono persino superiori a quanto l'azienda stessa gli chiede?

Se le differenze riscontrabili tra individui o gruppi per quanto riguarda, ad esempio, il livello di prestazione non paiono giustificabili obiettivamente in base alla diversità delle condizioni fisiche in cui il lavoro viene svolto, dell'organizzazione tecnica, dell'abilità ed esperienza individuali e, in generale, in base a fattori sottratti al controllo della persona, le ragioni sono probabilmente da ricercarsi nella sfera soggettiva, al livello delle motivazioni e delle volontà individuali².

Questa constatazione, che porta l'analisi su un aspetto della vita psichica di difficile comprensione, lungamente dibattuto e tuttora controverso, pone una nuova serie di interrogativi: quali sono i motivi che agiscono nelle situa-

¹ Riferito al lavoro umano, il termine produttività viene generalmente usato per indicare il rapporto tra il risultato prodotto e la quantità di lavoro impiegata per produrlo, espressa solitamente in termini di tempo (ore di lavoro) [15].

² La motivazione costituisce, evidentemente, solo uno dei fattori che determinano una certa prestazione lavorativa. Questa affermazione, per quanto ovvia, non è inutile, se si pensa alla eccessiva enfasi talora posta sul « potere » dei motivi umani e alla frequenza con cui viene invocata nella pratica la collaborazione dei dipendenti per migliorare i risultati, di fronte a palesi ostacoli dell'ambiente fisico o a necessità di addestramento tecnico dei lavoratori. Ghiselli e Brown [21] citano, al riguardo, una indagine di Mackworth circa gli effetti del livello di motivazione, di temperatura e di abilità sul lavoro muscolare: l'individuo, per quanto sia fortemente incentivato, non riesce in alcun modo a compensare gli effetti della scarsa abilità o delle avverse condizioni dell'ambiente fisico.

zioni di lavoro? Qual è la loro origine e la loro forza? Quale la loro efficacia? Come operano? Come si influenzano reciprocamente? Esistono tecniche e criteri validi, utilizzabili nelle industrie, al fine di mobilitare le volontà individuali, stimolare la collaborazione, ottenere una prestazione al livello qualitativo e quantitativo desiderato?

La risposta a questi interrogativi non è semplice né univoca. Nello studio della motivazione, infatti, si incontrano difficoltà notevoli, di varia natura. In primo luogo, nonostante le numerosissime ricerche empiriche e gli sforzi di concettualizzazione, non esiste tuttora uno schema teorico di interpretazione di questo fenomeno che possa considerarsi pienamente soddisfacente. Il tema della motivazione è ancora oggi ampiamente discusso, ed appare di difficile sistemazione sul piano scientifico, sia perché è un tema complesso, che coinvolge altri processi della vita psichica (la percezione e l'apprendimento, in specie), sia perché — come osserva Ancona — in nessun altro campo della psicologia, come in questo, l'interpretazione dello studioso tende ad essere influenzata dalla sua propria concezione filosofica, di guisa che la teoria motivazionale proposta « si converte inevitabilmente in una teoria della responsabilità personale » [3, p. 399].

D'altra parte, la mancanza di una comprensione piena del fenomeno dipende anche dalla difficoltà di osservare direttamente i « motivi » propriamente umani e isolarne con precisione l'effetto, nel contesto della situazione osservata, rispetto ad altri fattori che influenzano il comportamento. Nonostante i tentativi di definizione della motivazione in termini comportamentistici, non si è trovato un criterio obiettivamente valutabile, adeguatamente correlato con uno stato soggettivo di motivazione: questa appare, in effetti, un processo squisitamente psichico, interiore all'individuo, difficilmente rilevabile in concreto nella sua completezza ed autenticità, e, ancor meno, misurabile.

Taluni equivoci e confusioni concettuali tuttora presenti nella letteratura sulla motivazione industriale sembrano derivare principalmente da queste difficoltà di osservazione e dall'uso di tecniche di ricerca spesso inadeguate. Le informazioni più dirette e — almeno apparentemente — più utili per indagare i motivi parevano essere quelle ottenibili attraverso la verbalizzazione dei soggetti. L'intervista individuale, più o meno strutturata, è stata diffusamente utilizzata come tecnica di ricerca sull'influenza dei fattori umani nell'ambito industriale. In molti casi, le dimensioni della popolazione studiata inducevano ad una accentuata standardizzazione dell'intervista che, se assicurava il vantaggio dell'uniformità dello stimolo, andava senza dubbio a scapito di un adeguato approfondimento dei motivi sul piano individuale.

Anche indipendentemente da ragioni di « economia » di indagine, il desiderio di misurare il peso delle variabili umane rispetto a certi risultati produttivi, per verificare rigorosamente le diverse ipotesi, ha portato l'interesse dei ricercatori sul terreno, meno problematico e controverso e più facilmente misurabile, della raccolta delle opinioni e, in generale, dello studio degli atteggiamenti. L'atteggiamento viene generalmente considerato, in psi-

ciologia sociale, una disposizione motoria. Nella definizione di Allport esso costituisce « una peculiare disposizione psichica e nervosa che si organizza nell'esperienza e che esercita un influsso orientativo o dinamico sulla reazione dell'individuo a tutti gli aspetti e a tutte le situazioni con cui esso è in rapporto ». Se ciò che individua l'atteggiamento è proprio il fatto che esso influenza il comportamento, non vi è dubbio che l'analisi degli atteggiamenti nei confronti dei diversi aspetti della situazione di lavoro presenta un grande interesse nello studio dei motivi del comportamento sul lavoro, ma certamente non lo esaurisce.

Da queste ricerche sono derivati i termini di « morale » e di « soddisfazione sul lavoro », largamente diffusi, usati talora come sinonimi, talora con diversi e vari significati. L'ambiguità di tali concetti e la loro inadeguatezza a cogliere il fenomeno della motivazione al lavoro nella sua ricchezza e complessità sono dimostrate dalla contraddittorietà dei risultati empirici a proposito delle relazioni tra morale o soddisfazione e comportamento produttivo. In termini generali, sui quali è difficile essere in disaccordo, si può affermare che l'uomo, come gli altri esseri viventi, ha bisogni, esigenze, desideri che lo spingono verso certi fini, e lo inducono ad organizzare il proprio comportamento in funzione del raggiungimento di quei fini, idonei alla soddisfazione dei bisogni. Derivare, tuttavia, da questo principio un'ardita equazione del tipo « alta soddisfazione sul lavoro = alta motivazione al lavoro » non ha senso alcuno. Nell'esperienza di ognuno ricorrono esempi di lavoratori infaticabili e scontenti o, viceversa, felici e scarsamente impegnati.

La chiarificazione del significato reale della motivazione sul lavoro, dei rapporti tra motivazione, morale, soddisfazione sul lavoro, produttività, oltre che essere interessante dal punto di vista teorico, riveste grande importanza pratica. L'individuazione di tecniche efficaci di gestione degli uomini costituisce una delle mete più ambiziose degli studiosi di direzione aziendale. Organizzazioni private ed enti pubblici — in molti paesi — sovvenzionano vasti progetti di ricerca che consentono a studiosi del comportamento umano di accrescere l'attuale patrimonio di conoscenze in questa materia³. In effetti alla produttività umana viene oggi riconosciuta una particolare importanza dal punto di vista economico e sociale, oltre che il significato di fattore di efficienza di ogni singola organizzazione [69, pp. 3-15]. D'altra parte, eguale rilievo imprenditori e dirigenti attribuiscono alla soddisfazione sul lavoro, nella misura in cui considerano questa collegata al rendimento ovvero — più disinteressatamente — nella misura in cui tendono a riconoscere all'azienda una responsabilità sociale sotto questo profilo. Infine, lo studio della motivazione al lavoro e della soddisfazione è stato ulteriormente solle-

³ E' stato acutamente osservato come nello sviluppo della psicologia industriale di impronta anglosassone possa riscontrarsi una evoluzione di prospettive metodologiche e di interessi di ricerca parallela alla evoluzione delle esigenze dell'industria moderna. Sui rapporti tra psicologia industriale, progresso tecnologico e ideologia capitalista si veda Di Castro E., « Psicologia industriale e condizione operaia », in *Nuovi Argomenti*, 1962, 59-60, 91-100 [14].

citato dai problemi che sembrano porre a questo riguardo le crescenti trasformazioni nelle tecnologie produttive e nell'organizzazione del lavoro.

Alla comprensione dei problemi sollevati in questo paragrafo introduttivo hanno contribuito diverse discipline (in specie la psicologia — clinica, sperimentale, sociale — e la microsociologia), gli approcci metodologici sono stati disparati, innumerevoli le ricerche empiriche⁴. Nelle pagine che seguono illustreremo preliminarmente le più interessanti elaborazioni teoriche sul tema generale della motivazione. Successivamente concentreremo la nostra attenzione sugli aspetti fondamentali delle motivazioni dei lavoratori e sui rapporti tra motivazione, soddisfazione, produttività, esaminando i più significativi contributi sistematici allo studio di tali problemi e lo stato delle conoscenze fin qui acquisite dalla ricerca empirica. Da ultimo tenteremo di definire il morale, come concetto distinto dalla soddisfazione, e di indicare la portata e le implicazioni dell'analisi di questo fenomeno.

2. La teoria generale della motivazione

Una interpretazione della natura e del modo di operare dei motivi che sono alla base della condotta umana tende ad apparire, in modo più o meno esplicito, in ogni modello teorico del comportamento. Tutte le scienze del comportamento, infatti, rispondono direttamente (o implicitamente postulano una risposta) alla domanda di base: che cosa motiva l'uomo e lo induce a seguire, tra le diverse possibili, una determinata alternativa d'azione? Il problema della motivazione occupa così un posto centrale all'interno di numerose teorie: tra queste, ad esempio, le teorie della personalità dette appunto « dinamiche », e, in particolare, la teoria psicoanalitica.

Confrontando i diversi modi in cui il problema è stato affrontato e risolto nella storia della psicologia e delle altre scienze dell'uomo, ci sembra possano individuarsi due principali tipi di tendenze, per certi versi sovrapposte. Alcuni autori cercano di spiegare la condotta umana riferendosi ad un unico bisogno fondamentale, primario, dal quale possono derivarsi tutti i motivi specifici che sono alla base di ogni concreta azione: così Freud, almeno in una certa fase dell'elaborazione del proprio pensiero, ricollega ogni comportamento all'energia libidica, Adler alla volontà di potenza, Marx al determinismo economico. All'altro estremo troviamo le lunghe liste di motivi elaborate dagli autori che tentano di individuare un motivo pressoché proprio per ogni specifica azione. Tra i due poli si pongono, in posizione intermedia, tutti coloro che — per esigenza di generalizzazione o, viceversa, desiderio di specificità — hanno cercato rispettivamente di ridurre ad alcuni determinanti fondamentali i motivi della condotta o di proporre una gamma più estesa.

⁴ Il lettore interessato ad una trattazione approfondita del nostro tema e ad una rassegna sistematica dei risultati delle ricerche condotte in questa materia troverà molto utile il lavoro, ormai classico, di Viteles, *Motivation and Morale in Industry*, del 1953 [69]. Tra le pubblicazioni più recenti segnaliamo l'opera erudita e scrupolosa di Vroom, *Work and Motivation*, del 1964 [71].

Sotto un diverso punto di vista, i vari modi di teorizzare la motivazione possono essere descritti a seconda che gli autori abbiano considerato il problema dal punto di vista rigorosamente interno all'individuo, cercando nella natura dell'uomo, con riferimento a motivi o forze innate, la spiegazione della condotta, o viceversa abbiano posto l'accento sui determinanti culturali del comportamento, considerando i motivi umani acquisiti dall'ambiente ed appresi attraverso il processo di socializzazione. Tra i primi troviamo coloro i quali hanno posto l'enfasi sugli istinti, come Mc Dougall [48], il quale li considera predisposizioni native a percepire, sentire, lottare in modi specifici. All'altro estremo si collocano le teorie di derivazione antropologica, le quali suppongono una flessibilità quasi illimitata della natura umana: così la Benedict [8], nella descrizione di due diversi modelli culturali, dimostra come attraverso determinati processi storici lo stesso materiale biologico possa svilupparsi nella direzione « apollinea » della devozione all'ordine, alla grazia, alla serenità, ovvero nella direzione « dionisiaca » della violenza e della frenesia orgiastica.

Alcuni autori, confortati dalle marcate differenze rilevate dagli antropologi in individui appartenenti a diverse culture⁵, contestano la possibilità di postulare l'esistenza di predisposizioni native, comuni a tutti gli uomini.

Al di là delle interpretazioni estreme, derivate dal prevalente interesse dei diversi studiosi e dai particolari punti di vista adottati, sembra indubitabile che natura e cultura influenzino entrambe il comportamento umano: probabilmente è difficile stabilire i limiti di « plasticità » della natura e, reciprocamente, la forza delle istituzioni sociali nel modellare le relazioni strutturali che si sviluppano sulla base dei bisogni. Ogni disciplina sottolinea momenti o caratteristiche particolari di un fenomeno così complesso quale il comportamento motivato, e non esiste ancora una teoria generale che ne riassume ed inquadri in modo soddisfacente i diversi aspetti⁶.

In generale, si può affermare che tutti i comportamenti sono motivati cioè presuppongono un motivo che spinge all'azione e perseguono un fine. I motivi sembrano essere collegati, direttamente o indirettamente, con il funzionamento dell'organismo ed hanno perciò un fondamento biologico. In ogni comportamento è necessario distinguere il motivo come spinta all'azione (ad esempio, la fame), dal particolare modo o meccanismo attraverso il quale il motivo opera e l'organismo consegue la soddisfazione del bisogno (ad esempio, la ricerca, manipolazione, ingerimento del cibo). La canalizzazione dell'energia

⁵ L'intento di contrapporre gli archetipi di cultura può avere, per certi versi, forzato l'interpretazione: la cooperazione dei Pueblos e la loro devozione all'ordine sembrano infatti ottenute a costi interiori rilevanti, e comunque sono state riscontrate notevoli differenze tra individui della stessa cultura [52].

⁶ Una soddisfacente teoria generale del comportamento dovrebbe essere, al tempo stesso, una teoria della motivazione, dell'apprendimento e della decisione. Il rischio di uno schema concettuale così comprensivo è la estrema genericità. Si veda, in proposito, il tentativo recente di Walker E. L., di individuare, nella « complessità psicologica » di ogni evento, un concetto potenzialmente unificatore nell'ambito della teoria del comportamento [73].

propria del motivo verso determinati oggetti o obiettivi e il particolare modo o meccanismo attraverso il quale il motivo opera sono influenzati dal processo di apprendimento e dai modelli propri della particolare cultura in cui il soggetto è stato socializzato. La forza del motivo, la quale sostiene il comportamento diretto al fine operando contro l'inerzia e l'affaticamento, è una questione squisitamente individuale.

Nella descrizione del comportamento motivato sono stati utilizzati molti termini, spesso con diversi significati. Il termine « motivazione » viene usato, in senso proprio, per indicare globalmente il processo (come insieme di fattori dinamici) attraverso il quale si produce il comportamento motivato. Con il termine « bisogno » (*need*) si suole indicare uno stato di deficit fisiologico o anche puramente psicologico. Il termine « spinta » (*drive*) è stato usato con riferimento ad un'attività correlata con un bisogno, ma non orientata verso un obiettivo specifico, il termine « motivo » con riferimento ad un comportamento orientato ad un fine [69, pp. 70-71]. E' opportuno ricordare, tuttavia, che questi termini vengono usati molto liberamente nella letteratura: in specie, motivazione, motivo, e bisogno si trovano sovente usati come sinonimi e i motivi vengono solitamente classificati in termini di bisogni⁷.

Sulla classificazione dei motivi sembra esistere un notevole grado di accordo. Anche se è impossibile dire con esattezza qual è la lista corretta dei bisogni — ed ogni classificazione è sempre, in certa misura, arbitraria — è parso utile raggrupparli nel modo seguente:

1. *motivi di tipo fisiologico*, o « primari » (sete, fame, sonno, dolore fisico, ecc.): essi sono i più facilmente osservabili ed hanno evidenti radici nel funzionamento biologico dell'organismo. Sono generalmente detti « omeostatici », in quanto regolati dalla tendenza dell'organismo a ridurre gli stimoli: presuppongono infatti una situazione di eccitamento e spingono l'organismo ad agire in funzione della riduzione del bisogno;

2. *motivi sociali*, o « secondari », i quali trovano il loro prodotto finale in una particolare relazione del soggetto con altre persone. Tra questi motivi troviamo, ad esempio, il bisogno di affiliazione, manifestato dal fatto che l'uomo trova soddisfazione nell'associarsi con altri, essere amato e accettato, e normalmente avverte un profondo senso di privazione quando ciò non gli è possibile. Alla base dei bisogni sociali sembra esserci, comunque, un fatto fisiologico: il bisogno organico di eccitazione, che porta alla ricerca dello stimolo, piuttosto che alla riduzione di esso. Per questa ragione, i motivi sociali sono talora definiti anche « antiomeostatici » [3].

Alcuni considerano tra i motivi sociali il bisogno di « riuscita »

⁷ In particolare, nel linguaggio corrente e nelle ricerche empiriche il termine « motivazione » è stato assimilato a « motivo »: per questa ragione, useremo anche noi « motivazione » in entrambe le accezioni, e cioè nel senso proprio che abbiamo precisato e come sinonimo di « motivo ».

(*achievement*), che spinge ad eccellere nei confronti degli altri e ad impegnarsi in imprese rischiose, e il bisogno di « potere » che induce a controllare e dominare gli altri e perciò a ricercare posizioni prestigiose ed influenti⁸, e individuano una terza classe, *i motivi conoscitivi e di valore*: in questa classe vengono collocate le tendenze, osservabili nel comportamento umano, che non sono riconducibili direttamente né ai bisogni fisici né a quelli sociali, ma sembrano essere sostanzialmente sorrette dalla volontà individuale [3]. In questi motivi, di ordine superiore, « il bisogno che sostiene la motivazione esiste . . . al livello della conoscenza e questa diventa il fine dell'azione motivata ». « Tali motivazioni possono riconoscersi come 'motivi di valore' in quanto la loro forza non consiste altro che in un invito che si propone alla coscienza del soggetto e che lo attira liberamente in quanto egli gli riconosce un valore intrinseco » [3, p. 411].

Altri autori, prescindendo dai motivi di valore intesi nel modo descritto, classificano in una terza categoria, quella dei *motivi egotici*, i bisogni di riuscita, potere, riconoscimento, autonomia, e, in genere, i motivi il cui scopo non è se non strumentalmente una relazione con altre persone, ma primariamente una particolare visione del « sé », una condizione soggettiva [25].

Un problema diverso e più dibattuto è quello dell'organizzazione dinamica dei motivi. Due teorizzazioni paiono al riguardo particolarmente significative: la prima, elaborata da Allport [1], è nota come « teoria dell'autonomia funzionale dei motivi »; l'altra, dovuta a Maslow [45, 46, 47], è centrata sul concetto di « prepotenza » dei motivi e su una correlata organizzazione gerarchica di essi.

Allport considera i motivi osservandoli nell'uomo adulto come sistemi, infinitamente vari e operanti contemporaneamente, che si sono sviluppati sulla base di sistemi antecedenti, ma ne sono funzionalmente indipendenti. Cronologicamente, i motivi dell'uomo adulto possono essere sempre ricondotti a sistemi antecedenti, ma il legame è puramente storico, non funzionale. Così, ad esempio, un buon operaio si sente spinto a fare bene il proprio lavoro anche quando la sua sicurezza, o la stima degli altri, non dipende più dall'eccellenza dei suoi standard. In effetti, i suoi standard possono tradursi addirittura in uno svantaggio economico per lui: tuttavia egli non può fare a meno di fare un « buon lavoro ». Ciò che una volta era una tecnica strumentale è diventato un motivo autonomo.

Il desiderio di risalire alle « cause prime » induce una ricerca a catena dei motivi antecedenti che, per quanto suggestiva, ed utile sotto certi profili, può rivelarsi sterile per la comprensione di un comportamento specifico: anche in questo senso il chiarimento introdotto da Allport appare di grande importanza.

La definizione del carattere gerarchico dei bisogni, dovuta a Maslow, è stata particolarmente sottolineata nello studio dei problemi connessi con la

⁸ I bisogni di affiliazione, potere, riuscita vengono misurati mediante un reattivo d'immaginazione elaborato da D. McClelland [6].

motivazione al lavoro, e costituisce senza dubbio un contributo fondamentale per la comprensione dell'organizzazione dinamica dei motivi. Nella teoria di Maslow, i bisogni dell'uomo tendono progressivamente ad elevarsi e possono essere ordinati in una gerarchia di « prepotenza » che parte dai bisogni fisiologici, più basilari ed elementari, e procede attraverso una serie di livelli nei quali i bisogni sono progressivamente più elevati e corrispondono ad un maggior grado di sviluppo dell'individuo. I livelli identificati originariamente da Maslow sono cinque:

1. bisogni fisiologici;
2. bisogni di sicurezza;
3. bisogni sociali;
4. bisogni di stima (*ego needs*);
5. bisogni di affermazione (*selfactualization needs*): di quest'ultima categoria fanno parte i bisogni di realizzazione del potenziale individuale, di liberazione dei talenti creativi, di poter fare il massimo uso possibile delle abilità ed attitudini, in una sola espressione i bisogni connessi con la piena attuazione della persona.

Nelle parole dell'autore, « il fine più prepotente monopolizzerà la coscienza e tenderà di per se stesso a mobilitare le varie capacità dell'organismo. I bisogni meno prepotenti sono minimizzati, persino dimenticati o negati. Ma quando un bisogno è sufficientemente soddisfatto, emerge il bisogno che occupa il posto successivamente più elevato nell'ordine di prepotenza, dominando a sua volta la vita cosciente e servendo quale centro di organizzazione del comportamento: i bisogni gratificati, infatti, non sono attivi motivatori » [45, p. 394].

Ancona, studiando il problema della motivazione dal punto di vista clinico [3, 4], ha proposto una definizione dell'organizzazione dinamica dei motivi nel solco della tradizione psicoanalitica. Egli osserva come i motivi « primari » o fisiologici, quelli « secondari » o sociali e quelli personali o « di valore » siano manifestazioni tipiche di diversi periodi dell'età evolutiva. Il primo e il secondo anno di vita, infatti, sono dominati dal « principio del piacere-dispiacere » e, pertanto, dalla ricerca della gratificazione immediata dei bisogni primari. Il secondo periodo evolutivo, più lungo del primo, comincia quando il bambino acquista familiarità con la realtà. Il « principio della realtà » porta a rinunciare a soddisfazioni immediate, ma dolorose o proibite: i motivi sono modellati sulle esigenze della realtà esterna, fisica e sociale. Nella terza fase l'individuo diventa capace di scelte valoriali: prevalgono i motivi orientati appunto verso la ricerca dei valori. L'individuo maturo, capace di lavoro produttivo e di amore, è colui il quale, avendo vissuto compiutamente l'esperienza emotiva connessa con i precedenti livelli, è capace di soddisfazioni superiori.

Rinviando ai lavori specifici [3, 4] di Ancona per una illustrazione approfondita di questi concetti, sembra opportuno sottolineare qui come questo tipo di teorizzazione illumini un aspetto spesso trascurato o confuso nella

divulgazione corrente della teoria gerarchica dei bisogni: il rapporto, cioè, tra motivi « dominanti » e maturità personale. La soddisfazione di determinati bisogni, in un determinato momento e in una certa situazione, è condizione necessaria ma non sufficiente per l'emergenza di motivi di ordine superiore. La persona matura, infatti, può ricercare, ad esempio nel lavoro, la piena realizzazione delle proprie capacità personali, se altri bisogni più basilari (ad esempio, la necessità di trovare comunque un lavoro che consenta di risolvere il problema della sopravvivenza) non reclamano soddisfazione nella situazione immediata. Ma il fatto che un operaio percepisca un'ottima paga e abbia un lavoro sicuro, in un determinato momento, non significa che, per ciò stesso, egli ricerchi, nel lavoro o altrove, la soddisfazione di bisogni di natura più elevata: perché ciò avvenga occorre che l'esperienza emotiva connessa con certi tipi di soddisfazione sia stata anche adeguatamente vissuta nei tempi appropriati della propria storia evolutiva.

3. *Le motivazioni nel lavoro*

Uno stereotipo molto diffuso è quello che considera il lavoratore esclusivamente sensibile al guadagno e, pertanto, mosso da un unico, prepotente motivo « economico ». Che l'uomo sia una creatura razionale preoccupata soprattutto di massimizzare i propri guadagni economici costituisce, d'altra parte, uno degli assunti di base della teoria economica tradizionale al quale si riferirono Taylor [66, 67] e gli altri fautori della cosiddetta « direzione scientifica » dell'azienda. A questo movimento, che ha contribuito in modo decisivo allo sviluppo della moderna organizzazione industriale, può farsi risalire l'ampia diffusione nelle fabbriche di sistemi di incentivo basati sulla retribuzione.

E' stato detto [44, 74] che il modello dell'uomo adottato da Taylor e dai suoi seguaci era esclusivamente « meccanico », in quanto, supponendo che il solo obiettivo dell'uomo è il guadagno e che ciascun uomo risponde all'incentivo economico come un individuo isolato, considerava le reazioni umane prevedibili ed uniformi, trattabili in modo standardizzato, alla stregua di quelle di una macchina azionata dal danaro invece che dall'energia elettrica [74, p. 3]. Una concezione così rigida è evidentemente contraria al più elementare buon senso: l'uomo ha bisogni che la retribuzione — qualsiasi retribuzione — non può soddisfare, e sarebbe altrettanto parziale sostenere che il danaro è tutto, quanto ritenere che l'incentivo economico non ha alcun effetto sul comportamento lavorativo⁹. Tuttavia, occorre ricordare che coloro i quali per primi

⁹ Dimostrare in modo inequivocabile gli effetti specifici di un sistema di incentivazione retributiva non è facile. La installazione di tali sistemi è accompagnata da altri cambiamenti nelle condizioni di lavoro, nei metodi, nelle politiche del personale; attribuire con sicurezza i miglioramenti di produttività all'uno o all'altro fattore è spesso pra-

affrontarono i problemi dell'organizzazione industriale non potevano intraprendere l'analisi di un processo così complesso se non partendo dagli elementi più facilmente osservabili e misurabili: pertanto essi analizzarono « il lavoro », non « i motivi », né mai intesero proporre il « modello meccanico » — così ampiamente screditato in seguito nella letteratura — come una esplicita e meditata teorizzazione del comportamento umano. D'altra parte, per quanto spiccata potesse essere la sensibilità umana dei tayloristi, scarso era l'apporto scientifico che essi potevano ricevere a quel tempo dalle scienze del comportamento¹⁰.

La necessità di uno studio sistematico ed approfondito dei motivi umani nelle situazioni di lavoro apparve in modo clamoroso durante i famosi esperimenti condotti sotto la guida di Elton Mayo nello stabilimento di Hawthorne della Western Electric Company [43, 56, 57]. Nel novembre del 1924, questa azienda promosse un programma di ricerche inteso a stabilire il rapporto esistente tra quantità e qualità di illuminazione ed efficienza degli operai. Due gruppi di persone, un gruppo di prova e un gruppo di controllo, dovevano lavorare rispettivamente in condizioni di illuminazione di diversa intensità e in condizioni di illuminazione costante. La produzione crebbe, all'incirca in egual misura in entrambi i gruppi, al termine di un esperimento durante il quale l'intensità luminosa alla quale lavorava il gruppo di prova era stata progressivamente aumentata. Lo stesso risultato si ottenne diminuendo l'intensità luminosa per il gruppo di prova, e non si verificarono apprezzabili variazioni nell'indice di produzione né riducendo l'intensità d'illuminazione fino ad un livello minimo pressoché equivalente all'intensità della luce lunare, né lasciando credere agli operai che le condizioni d'illuminazione sarebbero migliorate o peggiorate benché in realtà non fossero introdotti cambiamenti, nell'un senso o nell'altro. I ricercatori, convinti della difficoltà di valutare l'effetto di una sola variabile in una situazione certamente influenzata da altre variabili non controllate, progettarono (1927) un altro esperimento: isolarono cinque ragazze in una stanza di montaggio di relais telefonici, facendo intervenire, a intervalli determinati, mutamenti di vario genere nei fattori oggettivi di lavoro (pause di riposo, durata della giornata lavorativa, incentivi, ecc.). L'esperimento, che si svolse in condizioni di rigoroso controllo, ebbe la durata

tecnicamente impossibile [69, p. 29]. In merito alla efficacia degli incentivi economici è stato molto discusso. I fattori che paiono influenzarla sono di diversa origine e natura. Tra i molti, sono stati messi in evidenza: le modalità tecniche del sistema [69, pp. 18-39], il fatto che siano state valutate accuratamente le condizioni e le implicazioni (ad esempio, i problemi di apprendimento) dei cambiamenti che si vogliono indurre nel comportamento dei dipendenti [59], il grado di influenza che il lavoratore può realmente esercitare sulla produzione e gli effetti del progresso tecnologico su tale margine discrezionale [13, 35, 75]. È stato, inoltre, ampiamente sottolineato come l'efficacia dell'incentivo dipenda dagli atteggiamenti dei lavoratori nei confronti della produttività [16], dall'influsso esercitato a questo proposito dai valori orientativi delle diverse culture [74, p. 210], dal grado di soddisfazione dei bisogni individuali nelle situazioni specifiche [69, p. 59].

¹⁰ Urwich [68] ha osservato che il primo libro di psicologia applicata ai problemi industriali (*Psychology and Industrial Efficiency*, di H. Munsterberg) fu pubblicato nel 1913, meno di due anni prima della morte di Taylor.

di cinque anni, ma non si riuscì a trovare alcuna relazione statisticamente significativa tra i fattori considerati e il livello di produzione. Al di là dei cambiamenti oggettivamente introdotti, era in effetti accaduto che i ricercatori, nell'intento di assicurarsi la piena collaborazione delle operaie, avevano praticamente alterato la situazione sociale della stanza, rendendola assai diversa da quella normale d'officina. Le ragazze venivano consultate a proposito dei mutamenti da attuare, furono poste a loro pieno agio e sottratte ad un rigido controllo gerarchico, ci si interessò del loro stato fisico e delle loro opinioni. I ricercatori compresero che il misterioso fattore che influenzava la produzione e sfuggiva al loro controllo era da ricercarsi negli atteggiamenti delle operaie e nel significato che i mutamenti oggettivi introdotti avevano per esse, nella considerazione che era stata loro accordata al fine di determinare le condizioni migliori per una prova rigorosa e che appariva così importante nel determinarne il comportamento concreto sul lavoro.

Le conclusioni raggiunte ad Hawthorne, anche se oggi possono apparire per molti versi ovvie, ebbero allora un'importanza particolare. Da quel momento, il problema della motivazione dei lavoratori, tradizionalmente ricondotto alla necessità di trovare adeguati incentivi monetari, apparve molto più complesso: si capì che il comportamento è influenzato da fattori soggettivi diversi da individuo a individuo, che — anche sul lavoro — l'uomo va considerato come « persona », come realtà globale, nella quale gli orientamenti di valore, i sentimenti, le aspirazioni interagiscono in modo complesso con le cognizioni, le attitudini, l'ambiente fisico e sociale.

Il gruppo di ricerca di Hawthorne intraprese un nuovo e vasto programma di ricerca sull'influenza degli atteggiamenti individuali e sulle caratteristiche dell'organizzazione sociale dei lavoratori. Come osserva Roethlisberger [56], in luogo dei precisi strumenti usati per la rilevazione dei fattori oggettivi se ne dovettero foggare di nuovi (in primo luogo l'« intervista »), più idonei ad affrontare il problema degli atteggiamenti dei dipendenti e degli elementi che li influenzano¹¹.

Le indagini di Hawthorne suscitarono un grande interesse nel mondo industriale e culturale americano¹² e originarono vasti programmi di ricerca sui problemi umani dell'industria, che hanno contribuito in modo decisivo allo sviluppo della psicosociologia industriale. Il problema della motivazione è oggi ampiamente considerato nello studio delle funzioni direttive [34, 40, 41, 50], nei programmi di addestramento [61], nella teoria organizzativa [44].

¹¹ Le ricerche di Hawthorne sono accuratamente descritte in *Management and the Worker*, di Roethlisberger e Dickson [57], che furono tra i principali collaboratori di Elton Mayo. La interpretazione dei risultati di quelle ricerche è ancora oggi appassionatamente discussa [36, 64].

¹² Agli studi di Elton Mayo può farsi risalire quel movimento delle « relazioni umane » che si è diffuso nell'ultimo dopoguerra in molti paesi, accompagnato sovente da incomprensioni ed equivoci.

Con riferimento a quanto abbiamo illustrato in termini generali nel paragrafo precedente, è opportuno sottolineare che i ricercatori di Hawthorne hanno messo in luce l'esistenza dei bisogni sociali ed egotici, la loro dominanza, in certe condizioni, sui bisogni puramente fisiologici, l'effetto della pressione sociale sullo sviluppo della motivazione individuale. Più in generale essi hanno ampiamente documentato come nella situazione di lavoro, non diversamente che in qualunque situazione umana, i motivi sono complessi, difficilmente riconoscibili, si influenzano reciprocamente, mutano e si evolvono in relazione allo sviluppo intellettuale ed emotivo dell'individuo ed alla evoluzione dei gruppi a cui questi appartiene, sono infinitamente vari e diversi da persona a persona.

Esempi di questi principi generali sono osservabili nell'esperienza quotidiana di chiunque abbia dimestichezza con i problemi umani del mondo industriale.

Un individuo può accettare un lavoro da manovale comune, mosso dall'impellente necessità di procurarsi l'indispensabile per vivere e convinto lui stesso di aver risolto definitivamente il problema della propria occupazione. Ma quando non sarà più assillato dal timore di non riuscire a far quadrare il proprio bilancio familiare, sentirà come precaria la propria condizione lavorativa, comincerà a guardare con invidia il proprio compagno di lavoro che svolge un compito più qualificato: il desiderio di far carriera e migliorare la propria posizione sociale nel reparto si insinuerà progressivamente in lui e diventerà il fine che orienterà, magari senza che egli ne abbia consapevolezza, il suo comportamento sul lavoro e fuori della fabbrica. Un altro individuo, di pari istruzione, età, situazione familiare, continuerà viceversa a svolgere serenamente il proprio lavoro di manovale comune fino al tempo del pensionamento, dedicando ogni energia all'organizzazione dell'associazione sportiva del suo quartiere.

Un gruppo di dattilografe, che hanno sempre ritenuto eccessivo il carico di lavoro e non hanno mai brillato per efficienza, nonostante gli sforzi fatti dalla direzione per migliorarla con l'introduzione di metodi e procedure adeguati, richieste di distribuirsi liberamente il lavoro secondo criteri da esse stesse prescelti, rivelano un improvviso miglioramento nella quantità e nella qualità del lavoro, che si rivela costante nel tempo. Lo stesso espediente, usato con altre persone in un diverso ambiente, provoca solo disordine e tensioni.

L'esemplificazione potrebbe continuare all'infinito. Ciò che preme qui porre in evidenza è che riconoscere l'importanza dei motivi « non economici » nelle situazioni di lavoro non significa essere in grado di risolvere i problemi che ivi emergono: le tensioni, i conflitti, l'inefficienza, ecc. Non esistono regole standard per interpretare i motivi, né per influenzarne l'evoluzione.

La situazione di lavoro tipica del dipendente di un'azienda¹³ può offrire

¹³ L'interesse per lo studio delle motivazioni sul lavoro si è generalmente sviluppato con riferimento al lavoro dipendente svolto nell'ambito di una organizzazione. Questa, tra le numerose possibili situazioni, è di gran lunga la più diffusa nel mondo d'oggi.

una serie di occasioni di soddisfazione ai diversi bisogni dell'individuo. Le condizioni dell'ambiente (l'aerazione, la temperatura, l'illuminazione, ecc.), la pulizia del posto di lavoro, il tipo di sforzo necessario in relazione alle caratteristiche delle attrezzature e alla disposizione delle macchine e gli altri fattori di questo genere possono essere tali da mettere l'individuo in una condizione di agio o disagio fisico, ed essere perciò rapportati direttamente a taluni bisogni di carattere fisiologico, che abbiamo definito « primari ». Il gruppo di lavoro, il rapporto con il proprio superiore (o con i propri dipendenti), le relazioni che si stabiliscono nella vita aziendale o in connessione ad essa (circoli, club, gruppi sportivi, associazioni sindacali, ecc.) possono offrire occasione di soddisfazione ai bisogni « sociali » dell'individuo. La posizione gerarchica, le prerogative di una posizione, il livello delle mansioni, il prestigio dell'azienda, il contenuto del lavoro possono essere rapportati a bisogni di tipo « egotico », quali il bisogno di riconoscimento, status, riuscita, potere, autonomia.

In questa schematizzazione, che ha comunque un carattere puramente indicativo ed esemplificativo, sarebbe difficile collocare correttamente la paga: questa, per il carattere strumentale che riveste generalmente per l'individuo, viene di solito considerata un modo per conseguire il soddisfacimento di bisogni « primari », ma può essere egualmente strumento per la soddisfazione di bisogni diversi e superiori, sociali ed egotici o anche valoriali. D'altra parte, ognuna delle occasioni citate può valere per motivi individuali diversi: un posto di lavoro più qualificato può essere desiderato solo perché consente, comportando una retribuzione più elevata, di migliorare il proprio tenore di vita; un lavoro « pulito » può essere ambito per questioni di prestigio, e così via.

L'individuo agisce in funzione dei motivi in lui « dominanti » ed orienta il proprio comportamento al raggiungimento di obiettivi idonei. Se un ostacolo impedisce il conseguimento dell'obiettivo si verifica quella che in termini generali viene definita una situazione frustrante. L'ostacolo può essere interno all'individuo (se, ad esempio, un operaio aspira a svolgere una mansione più qualificata che comporta un lavoro vario ed interessante, ma non possiede i requisiti d'istruzione necessari o non si sente psicologicamente « all'altezza » del compito più impegnativo) ovvero esterno all'individuo e pertanto posto dall'ambiente fisico e sociale (se, ad esempio, all'operaio che si è preparato, attraverso studi serali, ad un compito più qualificato la promozione non viene concessa per l'influenza di pregiudizi o discriminazioni riguardanti la sua origine etnica o le sue convinzioni politiche). L'insoddisfazione di un bisogno può anche derivare dall'esistenza, nell'individuo, di motivi tra loro incompatibili. L'esempio più tradizionale di una tipica situazione conflittuale sul lavoro è quello dell'operaio a cottimo che è combattuto tra l'esigenza di massimizzare i propri guadagni, lavorando molto e infrangendo le norme di produttività

stabilite dal gruppo di lavoro, e il bisogno di essere stimato e bene accetto dai suoi compagni¹⁴.

I modi di reagire alle situazioni frustranti, sul lavoro come altrove, sono diversi a seconda degli individui e delle circostanze.

La reazione può essere positiva e dar luogo ad un comportamento costruttivo: in questo caso essa è sempre di tipo adattativo, in quanto il soggetto può essere stimolato a cercare modi alternativi di conseguire l'oggetto desiderato, ovvero riduce il proprio livello di aspirazioni, o, ancora, sposta il proprio interesse emotivo su un altro oggetto che assume una funzione compensatoria. La reazione positiva può essere facilitata se la persona è opportunamente aiutata a spostare il proprio interesse su fini alternativi o ad accettare in una luce positiva la riduzione dei propri obiettivi. Su questo principio si fonda la validità dei programmi aziendali di *counseling* [57, 58], attraverso i quali si tende ad offrire ai dipendenti, in modo più o meno sistematico, un aiuto del tipo descritto.

Le reazioni negative alla frustrazione possono essere di vario genere. L'individuo può manifestare una disorganizzazione del comportamento, o avere una reazione aggressiva nei confronti delle persone ritenute responsabili della frustrazione (nei confronti del capo, ad esempio, per una promozione mancata) o nei confronti di « capri espiatori » o ancora, rassegnarsi passivamente alla situazione perdendo ogni speranza di migliorarla. In certi casi, può ricorrere a diversi tipici meccanismi psicologici, quali: la regressione a forme più immature di comportamento (una più spiccata dipendenza nei confronti del proprio capo, ad esempio); la fissazione, che si esprime nella tendenza a persistere in un comportamento inadeguato alla soluzione del problema e che può essere esemplificata dalla persistenza di certi operai — frustrati dalla squalificazione del loro mestiere, dovuta alle trasformazioni tecniche, che può averli relegati agli ultimi livelli del prestigio occupazionale — nell'uso di metodi di lavoro palesemente inadeguati; la razionalizzazione, mediante la quale l'individuo tenta di trovare una spiegazione razionale del proprio fallimento che non gli faccia sentire il peso della sua inadeguatezza (così, il vecchio operaio divenuto meno abile con l'età incolpa del prodotto scadente — anche di fronte a se stesso — la macchina o il materiale adoperato).

¹⁴ Un altro esempio di conflitto tra motivi, ricorrente in una situazione industriale di rapida trasformazione tecnologica, è quello osservato da Walker e Guest [72] negli operai addetti ad una linea di montaggio di automobili: il lavoro ripetitivo può essere accettato perché meglio retribuito, ma a costo di rinunciare alle soddisfazioni connesse con lo svolgimento di un lavoro intrinsecamente più interessante.

4. *La predizione del comportamento sul lavoro: tecniche d'indagine e contributi sistematici*

Come abbiamo accennato nell'introduzione, è difficile analizzare i motivi umani nelle situazioni di lavoro e valutare il modo specifico in cui essi influenzano il comportamento.

Tra le tecniche d'indagine, le più adeguate allo studio della motivazione come fenomeno soggettivo — ma le meno utilizzate nella ricerca industriale — paiono essere le *tecniche proiettive*, che consistono nel sottoporre i soggetti a stimoli ambigui (quali frasi da completare o immagini indefinite), tali da far emergere indirettamente, e cioè attraverso la proiezione che il soggetto fa di se stesso nella situazione non strutturata che gli è proposta, i « veri » motivi che in lui operano. Questo tipo di indagine, per quanto interessante e suggestiva sotto certi profili, è certamente insufficiente ai fini predittivi: le tecniche proiettive, infatti, proprio in quanto trascurano gli stereotipi e gli atteggiamenti che si strutturano in rapporto alla situazione sociale del soggetto, non consentono di cogliere l'influenza di questi fattori nel comportamento concreto.

D'altra parte, l'*osservazione diretta* del comportamento, in quanto parte del dato oggettivo — il quale può essere l'espressione finale di motivi disparati che si influenzano a vicenda — consente di inferire con relativa sicurezza l'esistenza e l'efficacia di motivi specifici solo in situazioni rigorosamente sperimentali.

Il metodo che è stato più ampiamente utilizzato per studiare le motivazioni nel lavoro e formulare previsioni di comportamento è quello della *rilevazione e misurazione degli atteggiamenti* nei confronti dei diversi aspetti della situazione di lavoro (la paga, le condizioni fisiche, gli orari, il contenuto del lavoro, il capo, i compagni, le politiche aziendali, ecc.); è parso, infatti, che l'atteggiamento, presentando da un lato connotazioni affettive ed esprimendo, dall'altro, orientamenti di valore e disposizioni reattive apprese o condizionate dall'ambiente, possa integrare adeguatamente i processi psicologici fondamentali e l'influenza delle variabili sociali. Le tecniche più frequentemente usate nello studio degli atteggiamenti sono il *questionario* (con risposte precodificate, del tutto o in parte), l'*intervista*, direttiva (che forza cioè l'individuo ad esprimere le idee, le opinioni, i sentimenti secondo una traccia più o meno rigida proposta dall'intervistatore) o non direttiva (che lascia la persona completamente libera di dire qualunque cosa abbia in mente).

Gli studi degli atteggiamenti si sono rivelati assai utili per la comprensione dei motivi, ma hanno mostrato scarsa validità predittiva. A parte le difficoltà e le distorsioni derivanti dalla volontà e dalla capacità dell'individuo di esprimersi, e l'impossibilità di strutturare la situazione in modo tale da far emergere quegli atteggiamenti che indicano realmente la tendenza a comportarsi in un modo specifico, l'atteggiamento non esaurisce o non esprime adeguatamente la gamma dei determinanti motivazionali del comportamento:

finora non si è riusciti, in effetti, a stabilire una relazione univoca tra specifici atteggiamenti ed azioni [69, pp. 237-238].

In realtà, il problema della ricerca di una « tecnica » di analisi adeguata si collega alla più generale carenza di un contesto teorico che integri e proponga in un modello comprensivo le diverse variabili — psicologiche, sociologiche, antropologiche — che intervengono nel comportamento motivato, carenza che è stata sovente lamentata dagli studiosi disorientati dalla diversità e dall'eterogeneità dei dati raccolti nelle ricerche empiriche a proposito della relazione tra la soddisfazione dei lavoratori (o la positività dei loro atteggiamenti nei confronti dell'azienda e delle politiche aziendali) e il comportamento produttivo¹⁵ [24].

La *teoria del campo* di Kurt Lewin [37, 38, 39] ha contribuito in modo particolarmente significativo allo studio sistematico della motivazione umana, non tanto fornendo uno schema concettuale idoneo ad interpretare e sistemare l'origine e la natura delle diverse forze che influenzano il comportamento, quanto offrendo uno schema topologico che descrive in modo comprensivo tali forze e il loro equilibrio dinamico e che può essere utilizzato al fine di formulare e verificare specifiche predizioni. La « ricerca attiva » (*Action Research*), propugnata da Lewin, costituisce appunto, sostanzialmente, un metodo di ricerca sul campo che mira a raccogliere informazioni obiettive utilizzabili a fini di decisioni operative.

Nella teoria del campo (sviluppata originariamente con riferimento ai problemi del comportamento individuale, come teoria del campo psicologico, e successivamente con riferimento ai problemi sociali come teoria del campo sociale) ogni comportamento concreto deve essere analizzato considerando la posizione dell'individuo in un campo di forze dinamiche. Il campo (i cui poli sono l'individuo e l'ambiente) è definito come « una totalità di fatti coesistenti che sono concepiti come mutuamente interdipendenti » [37, p. 240]. Il comportamento è funzione della situazione totale.

Il campo, descritto come un costrutto matematico-spaziale, è costituito da « regioni » differenziate, separate da « frontiere » di diversa permeabilità. Ogni regione ha una « valenza » positiva o negativa per la persona, secondo che contenga un oggetto idoneo a ridurre la « tensione » derivante dall'esistenza del « bisogno » o viceversa sia tale da aumentare la tensione. Una valenza non è una forza: essa guida la persona nell'ambiente psicologico

¹⁵ Particolarmente interessanti per rigore metodologico sono le ricerche condotte in una fabbrica denominata fittiziamente « Industrial Controls Corporation - Miller Hawks Division » da Zalesnik, Christensen, Roethlisberger [76]. Tuttavia, gli schemi teorici generali che gli autori propongono (teoria della giustizia distributiva, teoria delle ricompense esterne e interne, teoria della sicurezza sociale) non hanno rivelato — alla luce dei risultati — un sicuro valore predittivo, anche se paiono utili alla comprensione della influenza che esercitano sulla soddisfazione e la produttività alcuni fatti sistematici, come la « congruenza di status » [76, pp. 71-85]. Tra i recenti sforzi intesi a spiegare il comportamento sul lavoro collegando, o quanto meno trattando simultaneamente, sia la persona che l'ambiente sociale, va ricordato quello compiuto da Zalesnik e Moment, in *The Dynamics of Interpersonal Behavior*, del 1964 [77].

ma non fornisce spinta motivazionale. Una « forza » esiste nel campo ed è coordinata con un bisogno.

Una « locomozione » da una regione all'altra si verifica quando una forza (o « vettore ») sufficientemente forte agisce sulla persona. Il vettore ha una certa intensità e una certa direzione, la quale è direttamente determinata dalla posizione di una regione con valenza positiva o negativa. Se un solo vettore agisce sulla persona, la locomozione avverrà nella direzione del vettore. Se più vettori spingono in direzioni diverse, la locomozione sarà la risultante delle diverse forze. La locomozione non implica necessariamente un reale spostamento nel mondo fisico: essa può essere anche sociale (entrare a far parte di un gruppo), professionale (conseguire una occupazione di livello più elevato), intellettuale (risolvere un problema).

Lo schema elaborato da Lewin suggerisce una definizione del problema del comportamento motivato che si adatta in modo particolare all'analisi di tipici fenomeni industriali, in particolare del livello di produttività: ciò può essere bene illustrato con riferimento ad esperienze di ricerca concretamente condotte utilizzando gli schemi e i concetti della teoria del campo¹⁶.

5. Motivazione e produttività: il significato della partecipazione e la funzione del leader

Coch e French hanno studiato il problema dei determinanti motivazionali della produttività nello stabilimento di una azienda tessile (la Harwood Manufacturing Corporation) per la quale uno dei più seri problemi di gestione era costituito dalla resistenza degli operai di produzione ai cambiamenti nei metodi e nel lavoro individuale, necessari d'altronde per assicurare all'azienda una struttura industriale competitiva [11]. La resistenza si esprimeva non solo in bassa efficienza e restrizioni della produzione, ma anche in contestazioni sui tempi assegnati, assenteismo, avvicendamento del personale, marcata aggressività nei confronti della direzione.

Gli autori formularono l'ipotesi che la bassa efficienza derivasse dalle forze restringenti (quali le pressioni di gruppo, la riluttanza a lavorare « forte », la difficoltà del lavoro, il timore di un cambiamento delle tariffe di cottimo, ecc.) operanti nella direzione opposta a quella delle forze dirette a conseguire i livelli di produttività desiderati (il timore di perdere il posto, l'incentivo

¹⁶ L'applicazione di questa teoria ai problemi industriali e ad altri problemi sociali e l'idea lewiniana di promuovere lo sviluppo di una scienza sociale sperimentale che abbracci la psicologia, la sociologia e l'antropologia culturale [37] hanno orientato l'attività di ricerca di due note istituzioni: il *Research Center for Group Dynamics*, negli Stati Uniti, e il *Tavistock Institute of Human Relations*, in Inghilterra. Il *Research Center for Group Dynamics*, originariamente collegato al *Massachusetts Institute of Technology*, è stato trasferito nel 1948 alla Università del Michigan formando (con il *Survey Research Center*) l'*Institute for Social Research*.

retributivo, il controllo del capo, ecc.), e, che la partecipazione diretta degli operai alla determinazione dei nuovi metodi e delle nuove tariffe avrebbe permesso una « locomozione » più agevole verso i livelli di produttività desiderati. Il tentativo di raggiungere lo stesso obiettivo aumentando l'intensità delle sole forze agenti nella direzione del cambiamento avrebbe invece consentito di raggiungere la nuova situazione di equilibrio, corrispondente alla più elevata produttività, a costo di gravi tensioni.

Confrontando il comportamento di gruppi nei quali il cambiamento era introdotto con la partecipazione degli operai, con quello di gruppi per i quali si era invece seguita la procedura di cambiamento tradizionale, l'ipotesi apparve ampiamente confermata: non solo la partecipazione consentiva al gruppo di raggiungere molto più rapidamente i livelli di produttività auspicati, ma anche l'incidenza delle contestazioni, dell'assenteismo e dell'avvicendamento del personale risultava in questi gruppi decisamente inferiore. Nel linguaggio lewiniano, le forze agenti corrispondevano in parte a valenze negative (la insicurezza del lavoro, la bassa paga, ecc.): le reazioni sfavorevoli erano conseguenti alla frustrazione prodotta dal conflitto delle forze aventi opposta direzione, ed alcune reazioni (quali l'assenteismo e l'avvicendamento) potevano collegarsi al diretto tentativo di sfuggire dalla regione di tali valenze negative.

Numerosi altri studi¹⁷ hanno sottolineato, nella prospettiva indicata da Lewin, come la partecipazione alle decisioni possa ridurre i risultati inibitori generalmente associati al cambiamento.

Dal punto di vista psicologico, il rapporto tra partecipazione e produttività esprime anche, probabilmente, un rapporto tra livello di motivazione (livello dei bisogni che l'individuo mira a soddisfare nella situazione concreta) e livello di prestazione. A parte infatti l'influenza di altre variabili (quali, ad esempio, la più precisa conoscenza degli obiettivi da raggiungere derivante dalla efficacia della partecipazione come metodo di comunicazione, e il fatto che la decisione di gruppo costituisce un modo per ridurre le forze restringenti che influenzano il comportamento), la partecipazione fa anche leva sui bisogni

¹⁷ Tra gli altri studi si vedano le ulteriori ricerche condotte alla Harwood Manufacturing Company [19] e quelle svolte alla Glacier Metal Company, di Londra, sotto la guida di Jaques [28]. La crescente rapidità e frequenza delle trasformazioni che intervengono oggi nell'ambiente esterno, sociale, economico e tecnologico richiedono una spiccata capacità delle organizzazioni — in particolare, delle aziende — di « cambiare » adattandosi flessibilmente e positivamente alle mutate condizioni. Con riferimento a queste esigenze, e sulla scorta delle esperienze di ricerca che abbiamo ricordato, i teorici dell'organizzazione tendono oggi a proporre schemi organizzativi e gestionali meno rigidi di quelli burocratici tradizionali [9], che prevedono un'ampia diffusione della discrezionalità ai livelli « periferici » e la sistematica implicazione dei dipendenti nelle decisioni che li riguardano e che essi dovranno eseguire, entro i limiti posti dalle esigenze di tempestività dell'azione e di uniformità delle politiche aziendali.

Non va dimenticato, peraltro, che alla base del successo della partecipazione, come idea e come tecnica, vi è anche la singolare rispondenza delle conoscenze acquisite in questo campo dalla ricerca scientifica, ai valori sociali e politici della cultura occidentale: la « democrazia industriale » può in tal senso essere vista come espressione di una tendenza a ridurre la discrepanza tra gli ideali democratici e la concezione tradizionale della organizzazione gerarchico-autoritaria come condizione di efficienza [27, 62].

egotici dell'individuo [2, 19, 55] — i bisogni di riconoscimento, riuscita, indipendenza, autorealizzazione e simili — i quali possono essere soddisfatti attraverso la implicazione del dipendente nella decisione. Tuttavia, anche se alcune ricerche hanno mostrato che la partecipazione si accompagna a favorevoli atteggiamenti nei confronti del lavoro e ad alti livelli di prestazione nelle persone con elevato bisogno di indipendenza [18, 70], nella generalità dei casi non si è riscontrata una relazione univoca tra la soddisfazione dei bisogni egotici e la positività dell'atteggiamento o l'efficienza della prestazione. Per questo motivo, nelle ricerche sulla motivazione industriale — specialmente quelle che verificano gli effetti della partecipazione — la prestazione efficiente è stata talora messa in rapporto con una « implicazione » personale nel lavoro [42] che esprime una condizione più complessa della soddisfazione dei bisogni egotici e presuppone la identificazione dell'individuo con l'unità di appartenenza o con l'azienda come entità globale e la interiorizzazione delle finalità dell'organizzazione [55, 30, pp. 365-368].

A ben vedere, infatti, tra i bisogni egotici il bisogno di riuscita, in particolare, è probabilmente una condizione necessaria perché il rendimento, come misura del successo che influenza l'autostima, sia qualcosa di desiderabile per la persona. Orbene, in un lavoro ad alto contenuto professionale, se l'individuo è motivato a realizzare se stesso nel lavoro in quanto il successo professionale è per lui importante nel quadro della immagine globale che egli ha di se stesso, è più facile che il livello della prestazione corrisponda a quello desiderato dall'azienda: è più probabile, infatti, che gli standard « professionali » siano condivisi dal dipendente e dall'azienda. Ma, specie in una situazione a scarso contenuto professionale, dove la « riuscita » si misura più in termini di efficienza che di realizzazione della propria creatività, perizia, ingegnosità, e dove quindi lo standard è più discutibile e meno riferibile ad una norma tecnica oggettiva, perché alla soddisfazione dei bisogni egotici corrisponda il livello di prestazione auspicato dall'azienda è necessario che l'individuo ne accetti e viva come propri gli obiettivi di rendimento.

Chi può influenzare in modo determinante questa identificazione e l'emergere di bisogni evoluti dell'individuo, nella normale situazione di lavoro, è il capo. Codesta posizione strategica del leader rispetto alla cooperazione, che è acutamente descritta da Barnard [7], è stata illustrata in termini psicologici da McGregor [49, 51]. Secondo McGregor, la posizione del lavoratore nella gerarchia industriale presenta molte analogie con quella del bambino. Questi nasce con numerosi bisogni, ma non ha modo di soddisfarli direttamente e dipende da un agente esterno per la loro soddisfazione. Il bambino tende pertanto ad abbandonarsi al conforto della dipendenza, ma progressivamente è spinto a sviluppare la propria indipendenza per reagire alla minaccia — implicita nell'essere dipendente — che i bisogni possano restare insoddisfatti. Il compito del genitore è quello di sviluppare un sano equilibrio nella duplice e contraddittoria tendenza del bambino, per favorirne l'armoniosa evoluzione e la progressiva conquista della autonomia. Allo stesso modo il capo, che controlla le principali occasioni di soddisfazione dei

bisogni del lavoratore (la paga, la stabilità dell'impiego, la possibilità di svolgere un lavoro interessante e di ricevere promozioni, ecc.), ha il compito e la possibilità di favorire lo stabilirsi di un sano equilibrio tra la dipendenza, inevitabile nella organizzazione gerarchica, e una attiva indipendenza che consenta al lavoratore la piena attuazione delle sue capacità personali e delle sue possibilità di sviluppo.

Coerentemente con quanto abbiamo fino a questo punto illustrato, le ricerche sulla efficacia degli stili di leadership (« autocratico » e « democratico ») e su alcuni specifici aspetti della leadership democratica (quali la partecipazione e la decisione di gruppo), condotte dal Survey Research Center della Università del Michigan [31, 32] dimostrano che uno stile di leadership « centrato sul dipendente » è positivamente correlato con il livello di produttività¹⁸.

6. *La soddisfazione nel lavoro*

La soddisfazione nel lavoro viene generalmente concepita come « una funzione del divario esistente tra ciò che il lavoratore si aspetta, o ritiene che dovrebbe avere, e ciò che egli effettivamente sperimenta nella situazione di lavoro » [42, p. 485, 44]. Come abbiamo già più volte accennato non sembra esistere alcuna relazione stabile tra la soddisfazione così concepita e la produttività¹⁹. E' probabile, anzi, che un certo grado di insoddisfazione, essenziale per favorire l'iniziativa al cambiamento, debba essere in certi casi associato all'alta produzione [44]: l'individuo insoddisfatto potrebbe, infatti, tentare di modificare il rapporto esistente tra ciò che egli dà e ciò che riceve, dando di più in previsione di ricompense future.

La discussione sugli effetti comportamentistici della insoddisfazione e (reciprocamente) della soddisfazione è stata per lungo tempo complicata dalla mancanza di adeguate ipotesi e ricerche sui fattori che le influenzano. Un assunto generalmente condiviso era che la soddisfazione e la insoddisfazione fossero « i poli negativamente correlati di un unico continuum » [20, p. 207] e che, in altri termini, derivassero dalla presenza o dall'assenza degli stessi stimoli.

Uno schema concettuale più adeguato è stato proposto da Herzberg, Mausner e Snyderman [26]. Nella ipotesi di questi autori, confermata in una ricerca condotta su impiegati tecnici e contabili, i fattori che producono

¹⁸ Questi studi sono stati efficacemente riassunti da Likert [41]. Circa la influenza di altri aspetti della leadership (competenza e motivazione del leader) sul comportamento dei subordinati, si veda il recente studio di Cooper [12]. Altri autori hanno sottolineato viceversa i limiti della influenza del capo diretto, derivanti dalle trasformazioni tecnologiche e dallo scarso potere che gli è oggi generalmente assegnato nelle aziende [17].

¹⁹ Cfr. la accurata rassegna della letteratura effettuata da Brayfield e Crockett [10]. Nel modello di March e Simon [44] la soddisfazione influenza soltanto la ricerca di alternative, cioè di situazioni di lavoro diverse.

soddisfazione sono diversi dai fattori che producono insoddisfazione: l'assenza dei primi non genera necessariamente malcontento e l'assenza dei secondi non è di per se stessa occasione di soddisfazione. L'analisi rivelò infatti che gli atteggiamenti positivi derivavano da un complesso di cinque fattori interrelati — riuscita, riconoscimento, natura del lavoro, responsabilità, avanzamento — mentre gli atteggiamenti negativi derivavano da fattori completamente diversi: rapporti con il capo, rapporti con i compagni, supervisione in senso tecnico, politiche aziendali, condizioni di lavoro. I fattori che provocano dunque la soddisfazione sembrano essere connessi con lo svolgimento del lavoro in sé, quelli che generano insoddisfazione paiono essere connessi con le condizioni, in senso ampio, in cui il lavoro viene svolto. Gli autori hanno chiamato i primi « motivatori », i secondi « fattori d'igiene »: i « fattori d'igiene », nella misura in cui sono presenti, possono solo prevenire il malcontento, i « motivatori » — che si riferiscono alla soddisfazione di bisogni connessi con la piena realizzazione della persona — generano un positivo atteggiamento di soddisfazione, ma non necessariamente la loro assenza dà luogo ad atteggiamenti di insoddisfazione²⁰.

Il significato della dicotomia osservata da questi autori ci sembra possa essere adeguatamente chiarito utilizzando la distinzione tra « motivazioni di scarsità » e « motivazioni di sviluppo » proposta da Maslow [46].

Questo autore considera le « motivazioni di scarsità » corrispondenti a quei bisogni la cui frustrazione è patogena. I bisogni di sicurezza, appartenenza, amore, rispetto, prestigio costituiscono dei « vuoti » nella persona, paragonabili alla mancanza di acqua o di aminoacidi nell'organismo: la loro soddisfazione è essenziale per la salute mentale. Le « motivazioni di sviluppo » si riferiscono invece a quell'area di bisogni, che è impossibile definire con accuratezza e che sono stati indicati con termini diversi, sostanzialmente sinonimi: sviluppo, autonomia, autorealizzazione e così via. Queste motivazioni sono qualitativamente diverse dalle prime: esse non presuppongono un vuoto da riempire, una tensione da ridurre, ma piuttosto implicano una tensione che, anche se faticosa da sostenere, è apportatrice di soddisfazione. Come osserva Maslow, « lo sviluppo è in se stesso un processo premiante ed eccitante » [46, p. 123].

Se il lavoro non offre la possibilità di soddisfare le motivazioni di sviluppo, l'atteggiamento « neutrale » che è possibile riscontrare nei lavoratori soddisfatti a livello dei bisogni basilari, ma che non hanno occasioni di autorealizzazione nel lavoro, può essere interpretato considerando che la mancanza di uno stato di tensione lascia l'individuo in una situazione di indifferenza, più che di « deficit »: tale condizione, forse, anche in chi ha sperimentato la gratificazione derivante dalla soddisfazione di bisogni superiori, non tende ad essere immediatamente percepita come negativa ed è pertanto

²⁰ Le ipotesi di Herzberg e dei suoi colleghi sono state riprese e verificate su diverse popolazioni lavorative da Schwartz, et al. [60], Myers [53], Lodahl [42], Friedlander e Walton [20].

possibile che non si traduca in un atteggiamento di insoddisfazione manifesta.

D'altra parte, le ricerche di Herzberg e dei suoi colleghi mettono bene in luce come la presenza dei « fattori d'igiene » (i quali, come si è detto, abbracciano ben più delle sole condizioni fisiche e si riferiscono al contesto globale del lavoro, ivi comprese le relazioni sociali che vi si sviluppano) non sembra avere la forza per creare un atteggiamento positivo nei confronti della situazione di lavoro: solo dai fattori « motivatori », che sono connessi allo svolgimento del lavoro, « l'individuo può ottenere le ricompense che potranno rafforzarne le aspirazioni » [26, p. 114], promuovendo quel processo di sviluppo individuale che sembra condizionare la reale integrazione della persona nella organizzazione [5].

7. *Lo studio del morale aziendale*

Il termine « morale » è stato usato in diverse accezioni [22] ed è sovente difficile stabilire esattamente a che cosa i diversi autori intendano riferirsi quando ne parlano. Frequentemente esso è stato utilizzato come sinonimo di soddisfazione nel lavoro, altre volte si è parlato del morale come di qualcosa che va distinto dalla soddisfazione per indicare un tipo di atteggiamento positivo nei confronti del lavoro che è accompagnato da uno sforzo produttivo [74, 33, 23]. Infine, il termine è stato anche usato per esprimere quella condizione personale di « implicazione » nel lavoro e di adesione agli obiettivi dell'azienda, che abbiamo illustrato nel paragrafo 5 [22].

Il fatto che la stessa parola sia stata impiegata per indicare condizioni soggettive diverse (la soddisfazione, la motivazione, l'identificazione), che abbiamo visto non essere o essere secondo modalità differenti correlate con la produttività, spiega in parte la contraddittorietà dei risultati osservabile nelle numerosissime ricerche empiriche sul morale. A rendere più problematico l'orientamento dello studioso in questa materia interviene un altro fenomeno: il « morale » per alcuni — e cioè per i ricercatori che lo adoperano nelle accezioni riferite — è una dimensione tipicamente individuale, per altri è una dimensione sociale, una proprietà dei gruppi e dei sistemi sociali. Anche nell'uso comune, frequentemente il termine « morale » evoca uno stato d'animo di gruppo.

Se è vero che il « morale », usato con riferimento ad una condizione soggettiva, individua fenomeni dei quali abbiamo già discusso, converrà qui approfondire il significato del « morale » inteso come una proprietà dell'organizzazione, anche perché, dal punto di vista della ricerca applicata, lo studio del « morale aziendale » — nella generalità dei casi — può essere efficacemente utilizzato a fini di intervento solo se non trascura questa dimensione²¹.

²¹ Si noti che, nel mondo dell'industria, i dirigenti di azienda chiedono agli studiosi indagini sul morale dell'organizzazione, per trarne indicazioni sulla opportunità di modificare le politiche aziendali relative alla organizzazione del lavoro, alle relazioni sociali, ai sistemi di retribuzione, ai processi di decisione e di coordinamento e così via.

Il morale dell'organizzazione non è tanto una somma di atteggiamenti « di soddisfazione nei confronti di un particolare gruppo o di una particolare organizzazione, desiderio di continuare a farne parte, volontà di lottare per gli obiettivi che il gruppo o l'organizzazione persegue » [63], quanto l'espressione del grado di forza dei legami esistenti nel gruppo: il morale è alto quando il gruppo è coeso e i suoi membri sono protesi al conseguimento dei fini del gruppo in una situazione di interdipendenza funzionale. In questa prospettiva, la valutazione del morale aziendale non può derivarsi da una rilevazione delle aree di insoddisfazione individuale, da una raccolta e classificazione di lamentele a livello dei singoli dipendenti, ma deve essere il frutto di una analisi dei rapporti e dell'insieme dei rapporti esistenti nel gruppo, che consideri i meccanismi attraverso i quali il gruppo — come organismo operante — tiene legati a sé gli individui.

Questo allargamento del campo d'indagine, d'altra parte, è necessario per la comprensione delle stesse condotte individuali, e rappresenta una acquisizione recente degli studiosi di questi problemi.

Nei primi studi sul comportamento lavorativo, infatti, l'unità di analisi era essenzialmente l'individuo e i problemi di « relazioni umane » (le frustrazioni, le tensioni, i conflitti) apparivano come problemi dei singoli, studiati nella prospettiva tradizionale della psicologia individuale. La teoria del campo ha costituito il più importante contributo alla comprensione dell'aspetto sistematico di tali problemi e ha suggerito di analizzare la condotta individuale in un più vasto quadro concettuale, spiegandola in termini di « determinazione attraverso il campo ». Tuttavia le implicazioni ultime di questa impostazione sono apparse chiare anche ai ricercatori che si ispiravano alle idee di Lewin solo attraverso lo svolgimento di un lungo programma di ricerca che ha portato ad una evoluzione del modo di concepire e analizzare i rapporti tra l'individuo e l'organizzazione²² [65].

L'analisi è divenuta progressivamente più comprensiva: dopo lo studio dell'individuo e del gruppo di lavoro si è passati allo studio del capo e delle altre persone o posizioni che apparivano influenti nella situazione, e infine si è visto che gli atteggiamenti e le motivazioni dei lavoratori non sono solo influenzati dall'ambiente sociale immediato, ma dalla più generale struttura della gerarchia, dalle norme e dai valori orientativi dell'organizzazione.

Lo studio del morale come problema globale dell'azienda comporta, per essere affrontato adeguatamente, un approccio sistematico che consenta la simultanea considerazione degli atteggiamenti individuali, della struttura e della funzione dei gruppi, del ruolo del capo e del contesto organizzativo e sociale nel quale si collocano le condotte e i ruoli individuali. Di altre variabili — la coesione, la congruenza dei fini, la complementarità dei ruoli —

²² E' significativo che il primitivo modello di quei ricercatori, basato sull'idea che la supervisione influenzasse il morale, e questo a sua volta la produttività, sia stato abbandonato di fronte alla impossibilità di stabilire un rapporto univoco tra morale individuale e produttività.

che esprimono relazioni tra fenomeni piuttosto che condizioni o proprietà individuali — quali la soddisfazione o la motivazione — occorrerà probabilmente elaborare definizioni operative e sarà necessario individuare metodi appropriati di analisi e rilevazione. Ciò richiede senza dubbio un ulteriore sforzo a livello metodologico e teorico. Questa, tuttavia, sembra la sola strada che possa condurre ad una comprensione adeguata del comportamento umano nell'organizzazione. Alla stessa stregua, dal punto di vista della ricerca applicata, la programmazione efficace dei cambiamenti necessita di tecniche che vadano « al di là di quelle che tentano di modificare direttamente le percezioni e gli atteggiamenti individuali o gli stili di leadership » [65, p. 226] e siano idonee a produrre il cambiamento a livello delle strutture e della dinamica dell'azienda come sistema sociale.

Bibliografia

1. Allport G. W., « The Functional Autonomy of Motives », in Teevan R. C. & Birney R. C. (a cura di), *Theories of Motivation in Personality and Social Psychology*, D. Van Nostrand Company, Inc., Princeton, 1964.
2. Allport G. W., « The Psychology of Participation », in *Psychological Review*, 1947, 52, 117-132.
3. Ancona L., « La motivazione », in *Questioni di Psicologia* (a cura di Ancona L.), La Scuola Editrice, Brescia, 1962, 397-431.
4. Ancona L., « La motivation au point de vue clinique », *La motivation*, PUF, Parigi, 1959.
5. Argyris C., *Integrating the Individual and the Organization*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1964.
6. Atkinson J. W., *Motives in Fantasy, Action and Society: a Method of Assessment and Study*, D. Van Nostrand Company, Inc., Princeton, 1958.
7. Barnard C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1938 (trad. it. *Le funzioni del dirigente*, UTET, Torino, 1970).
8. Benedict R., *Modelli di cultura*, Feltrinelli, Milano, 1960.
9. Bennis W. G., *Changing Organisations*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1966.
10. Brayfield A., Crockett W. H., « Employee Attitudes and Employee Performance », in *Psychological Bulletin*, 1955, 52, 396-424.
11. Coch L., French J. R. P., « Overcoming Resistance to Change », in *Human Relations*, 1948, 1, 512-532.
12. Cooper R., « Leader's Task Relevance and Subordinate Behaviour in Industrial Work Groups », in *Human Relations*, 1966, 1, 57-84.
13. Dejean C., « La crise du salaire au rendement: un exemple belge », in *Sociologie du travail*, 1961, 2, 124-139.
14. Di Castro E., « Psicologia industriale e condizione operaia », in *Nuovi Argomenti*, 1962, 59-60, 91-100.
15. Diebold J. A., « The Significance of Productivity Data », in *Harvard Business Review*, 1952, 30, 53-63.
16. Durand C., « Rémunération au rendement et motivations ouvrières », in *Sociologie du travail*, 1959, 1, 46-57.
17. Dusin R., Homans G., Mann F., Miller D., *Leadership and Productivity*, Chandler. San Francisco, 1965.
18. French J. R. P., Kay E., Meyer H. H., « Participation and the Appraisal System », in *Human Relations*, 1966, 1, 2-19.
19. French J. R. P., Ross I. C., Kirby S., Nelson J. R., Smyth P., « Employee Participation in a Program of Industrial Change », in *Personnel*, 1958, 3, 16-29.
20. Friedlander F., Walton E., « Positive and Negative Motivations toward Work », in *Administrative Science Quarterly*, 1964, 2, 194-207.
21. Ghiselli E. E., Brown C. W., *Personnel and Industrial Psychology*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1955.
22. Guion R. M., « Industrial Morale (A Symposium), 1. The Problem of Terminology » in *Personnel Psychology*, 1958, 11, 59-61.

23. Gregory C. E., « What Is Morale? », in *Personnel*, 1959, 2, 32-41.
24. Haire M., « Industrial Social Psychology », in Lindzey G. (a cura di), *Handbook of Social Psychology*, Addison-Wesley, Cambridge (Mass.), 1954.
25. Haire M., *Psychology in Management*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1964.
26. Herzberg R., Mausner B., Snyderman B. B., *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1959.
27. Holter H., « Attitudes towards Employee Participation in Company Decision-making Processes », in *Human Relations*, 1965, 4, 297-319.
28. Jacques E., *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock Publications Ltd., Londra, 1951.
29. Kahn R. L., Katz D., « Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale », in Cartwright D., Zander A. (a cura di), *Group Dynamics: Research and Theory*, Harper & Row, Inc., Evanston (Ill.), 1953.
30. Katz D., Kahn R. L., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1966.
31. Katz D., Maccoby N., Gurin G., Floor L. G., *Productivity, Supervision and Morale among Railroad Workers*, University of Michigan Press, Ann Arbor, 1951.
32. Katz D., Maccoby N., Morse N. C., *Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation*, University of Michigan Press, Ann Arbor, 1950.
33. Krugman H. E., « Contentment or Morale? », in *Personnel*, 1957, 5, 452-455.
34. Kuriloff A. H., « An Experiment in Management - Putting Theory Y to the Test », in *Personnel*, 1963, 6, 8-17.
35. Lajoinie G., « La suppression des salaires au rendement: un essai de solution », in *Sociologie du travail*, 1961, 2, 140-160.
36. Landsberger H. A., *Hawthorne Revisited*, Cornell University, Ithaca, 1958.
37. Lewin K., *Field Theory in Social Science*, Harper & Brothers, New York, 1951.
38. Lewin K., *Principi di psicologia topologica*, Edizioni Organizzazioni Speciali, Firenze, 1961.
39. Lewin K., *Teoria dinamica della personalità*, Editrice Universitaria, Firenze, 1965.
40. Likert R., « Motivation: the Core of Management », in Pigors P., Myers C. A., Malm F.T. (a cura di), *Management of Human Resources*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1964.
41. Likert R., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1961.
42. Lodahl T. M., « Patterns of Job Attitudes in Two Assembly Technologies », in *Administrative Science Quarterly*, 1964, 4, 482-519.
43. Mayo E., *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1945.
44. March J. G., Simon H. A., *Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1958 (trad. it. *Teoria dell'organizzazione*, Ed. Comunità, Milano, 1966).
45. Maslow A. H., « A Theory of Human Motivation », in *Psychological Review*, 1943, 50, 370-396.
46. Maslow A. H. « Deficiency Motivation and Growth Motivation », in Teevan R. C. & Birney R. C. (a cura di), *Theories of Motivation in Personality and Social Psychology*, D. Van Nostrand Company, Inc. Princeton, 1964.

47. Maslow A. H., *Motivation and Personality*, Harper & Brothers, New York, 1954.
48. McDougall W., « The Hormic Psychology », in Teevan R. C. & Birney R. C. (a cura di), *Theories of Motivation in Personality and Social Psychology*, D. Van Nostrand Company, Inc., Princeton, 1964.
49. McGregor D., « Conditions of Effective Leadership in an Industrial Organization », in *Journal of Consultant Psychology*, 1944, 8, 55-63.
50. McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1960 (trad. it. *L'aspetto umano dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1972).
51. McGregor D., « The Staff Function in Human Relations », in *Journal of Social Issues*, 1948, 4, 6-23.
52. Murphy C., « Social Motivation », in Lindzey G. (a cura di), *Handbook of Social Psychology*, Addison-Wesley, Cambridge (Mass.), 1954.
53. Myers M. S., « Who Are Your Motivated Workers? » in *Harvard Business Review*, 1964, 42, 73-88.
54. Nuttin J., « Origine et développements des motifs », in *La motivation*, PUF, Parigi, 1959.
55. Patchen M., « Participation in Decision Making and Motivation: Wath is the Relation? », in *Personnel Administration*, 1964, 27, 24-31.
56. Roethlisberger F. J. *Management and Morale*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1942.
57. Roethlisberger F. J., Dickson W. J., *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1939.
58. Rogers C. R., *Counseling and Psychotherapy*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1942.
59. Rothe H. F., « Does Higher Pay Bring Higher Productivity? », in *Personnel*, 1960, 4, 20-27.
60. Schwartz M. M., Jenusaitis E., Stark H., « Motivational Factors among Supervisors in the Utility Industry », in *Personnel Psychology*, 1963, 16, 45-53.
61. Shefferman N., *The Shefferman Personnel Motivation Program*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs (N. J.), 1961.
62. Sikes W., « The Paradox of Participation », in *Personnel*, 1962, 1, 35-38.
63. Smith R. G., Westen R. J., *Studies of Morale Methodology and Criteria* (Research Bull., 51-29), USAF Air Training Command, Human Resources Research Center, San Antonio, 1951.
64. Sykes A. J. M., « Economic Interest and the Hawthorne Researches », in *Human Relations*, 1965, 3, 253-263.
65. Tannenbaum A. S., Seashore S. E., « Individus et organisations: évolution des conceptions et des modes d'analyse », in *Sociologie du travail*, 1965, 3, 225-237.
66. Taylor F. W., *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York, 1911 (trad. it. « Principi di organizzazione scientifica del lavoro » in *Organizzazione scientifica del lavoro*, Etas Kompass, Milano, 1967).
67. Taylor F. W., *Scientific Management*, Harper & Row, Inc., New York, 1947 (trad. it. *Organizzazione scientifica del lavoro*, Etas Kompass, Milano, 1967).
68. Urwick L. F., « Have We Lost Our Way in the Jungle of Management Theory? », in *Personnel*, 1965, 3, 8-18.
69. Viteles M. S., *Motivation and Morale in Industry*, W. W. Norton & Company, Inc., New York, 1953.

70. Vroom V., *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (N. J.), 1960.
71. Vroom V. H., *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1964.
72. Walker C. R., Guest R. H., *The Man on the Assembly Line*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1952.
73. Walker E. L., « Psychological Complexity as a Basis for a Theory of Motivation and Choice », in Levine D. (a cura di), *Nebraska Symposium on Motivation*, 1964, University of Nebraska Press, Lincoln, 1964.
74. Whyte W. F., et al., *Money and Motivation*, Harper & Row, Inc., New York, 1955.
75. Willener A., « Le problème de l'influence ouvrière sur la production », in *Sociologie du travail*, 1960, 1, 52-60.
76. Zaleznik A., Christensen C. R., Roethlisberger F. J., *Motivazioni, produttività e soddisfazione nel lavoro*, Il Mulino, Bologna, 1964.
77. Zaleznik A., Moment D., *The Dynamics of Interpersonal Behavior*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1964.