



BACK TO BASICS. I classici del management riletti ai nostri giorni

Le teorie X e Y della motivazione

L'autorità è un mezzo inappropriato per ottenere il meglio dalle persone, anzi spesso è la causa principale di demotivazione e apatia organizzativa, secondo D. McGregor e M.G. Hill (1960)

Teoria X: l'interpretazione tradizionale della direzione e del controllo

1. All'essere umano medio non piace il lavoro e cercherà di evitarlo se possibile.
2. A causa di questa caratteristica intrinseca alla natura umana, la maggior parte delle persone deve essere obbligata, controllata, diretta, minacciata con delle punizioni affinché dedichi sforzi adeguati al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.
3. L'essere umano medio preferisce

essere diretto, desidera evitare le responsabilità, ha scarsa ambizione, vuole soprattutto sicurezza.

La teoria della motivazione "bastone e carota" che segue la Teoria X funziona abbastanza bene in determinate circostanze. I mezzi per soddisfare i bisogni fisiologici e (entro certi limiti) di sicurezza possono essere forniti o ritirati dal management. L'impiego stesso è uno di tali mezzi, così come lo stipendio, le condizioni di lavoro e i benefits. Attraverso questi mezzi il singolo

può essere controllato finché lotta per la sussistenza.

Ma la teoria "bastone e carota" non funziona mai una volta che il singolo ha raggiunto un livello di sussistenza adeguato ed è motivato principalmente da bisogni di ordine superiore. La filosofia del management di direzione e controllo è inadeguata alla motivazione, perché i bisogni degli esseri umani su cui questo approccio si basa sono motivatori di comportamento relativamente poco importanti nella società attuale. Direzione e control-

Manager: meno imposizione significa maggiori risultati

Alessandro Cravera, partner Newton Management Innovation

Le teorie X e Y sulla motivazione sviluppate da Douglas McGregor hanno rappresentato uno spartiacque nei modelli di management delle cosiddette "risorse umane". Prima di McGregor manager e imprese potevano permettersi modelli di management autoritari di stampo militare senza particolari sensi di colpa. I lavoratori erano considerati rientrare a pieno titolo all'interno della Teoria X: tanto valeva, pertanto, adottare uno stile di management direttivo e basato sul controllo. In seguito alla pubblicazione di *The Human Side of Enterprise*, questo non fu più possibile. Douglas McGregor aveva portato il tema della motivazione dei dipendenti tra gli obiettivi del management. Dopo McGregor la motivazione dei lavoratori non dipende più dalle caratteristiche dei lavoratori stessi, bensì dalle capacità dei manager e dal loro stile di gestione. Se ancora oggi il tema della motivazione delle persone riveste tanta importanza all'interno delle organizzazioni ed è, forse, uno dei temi su cui più si investe in formazione manageriale, le cause sono da ricercarsi in buona parte nelle teorie di McGregor. Non si può certo dire che l'adozione della teoria X dentro le imprese sia del tutto scomparsa. Permangono molte aziende e manager che, pur mantenendo una retorica di superficie molto "politically correct" sul ruolo e l'importanza delle risorse umane, di fatto, ritengono che l'unico modo per accrescerne la produttività sia l'uso dell'autorità e del controllo. Questi manager sono convinti che, se non ci fosse un forte controllo e il peso della gerarchia, la maggior parte dei la-



lo hanno poco valore nel motivare persone i cui bisogni principali sono sociali ed egoistici.

Gli assunti della Teoria Y sulla motivazione

1. Il dispendio di sforzi fisici e mentali nel lavoro è altrettanto naturale che nel gioco o nel riposo.
2. Il controllo esterno e la minaccia di punizioni non sono i soli mezzi per favorire lo sforzo delle persone mirato al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. L'essere umano si auto-guiderà e si auto-controllerà per perseguire obiettivi sui quali è impegnato.
3. La dedizione agli obiettivi è una funzione delle ricompense associate al loro raggiungimento.
4. L'essere umano medio apprende, nelle giuste condizioni, non solo ad accettare la responsabilità ma a ricercarla.
5. La capacità di esercitare un grado relativamente elevato di immaginazione, genialità e creatività nella soluzione di problemi organizzativi è ampiamente, e non limitatamente, diffusa nella popolazione.
6. Nelle attuali condizioni di vita industriale, le potenzialità intel-

lettuali dell'essere umano medio sono utilizzate solo parzialmente.

Gli assunti della Teoria Y sottolineano il fatto che i limiti della collaborazione umana nella struttura dell'organizzazione non sono i limiti della natura umana ma della capacità del management di scoprire come realizzare il potenziale rappresentato dalle sue risorse umane. La Teoria X offre al management una facile razionalizzazione per spiegare prestazioni organizzative inefficaci: è a causa della natura delle risorse umane con cui dobbiamo operare. La Teoria Y, d'altro canto, getta il problema direttamente in grembo al management. Secondo la Teoria Y, se i collaboratori sono pigri, indifferenti, non disposti a prendersi le responsabilità, intransigenti, non creativi, non cooperativi, la causa risiede nei metodi di organizzazione e controllo utilizzati dal management. L'accettazione della Teoria Y non implica abdicazione o soft management, e nemmeno permissivismo... La Teoria Y parte dal principio che le persone eserciteranno auto-organizzazione e auto-controllo nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi nella misura in cui

sono dedicati a questi obiettivi. Se la dedizione è scarsa, allora si verificherà solo una minima parte di auto-organizzazione e auto-controllo, e sarà necessaria una quantità sostanziale di controllo esterno. Se l'impegno invece è forte, molti controlli esterni convenzionali saranno relativamente superflui, e in alcuni casi addirittura autolesionistici. Politiche e pratiche manageriali influiscono su questo grado di impegno. L'autorità è un mezzo inappropriato per ottenere impegno e dedizione al raggiungimento degli obiettivi. Altre forme di influenza - l'aiuto nel raggiungere l'integrazione, ad esempio - sono necessarie per questo scopo. La Teoria Y indica la possibilità di diminuire l'enfasi sulle forme esterne di controllo nella misura in cui l'impegno verso gli obiettivi organizzativi può essere ottenuto. I suoi assunti di base mettono in evidenza la capacità degli esseri umani di auto-regolarsi, e la conseguente possibilità di poter fare maggiormente affidamento su altri mezzi per esercitare influenza. ■

*Il brano qui riprodotto è tratto da **The Human Side of Enterprise**, Douglas McGregor, McGraw Hill, New York, 1960*

voratori se ne starebbero ore in pausa a prendere il caffè o a perdere tempo in chiacchiere con i colleghi. La loro idea, magari mai dichiarata a voce alta, è che la teoria Y sia di fatto un costrutto che riguarda ben poche persone e quindi valga più come teoria accademica che come modello concreto di gestione.

Per rispondere a critiche come questa, è importante notare che Douglas McGregor non è mai stato un mero fautore della teoria Y. Il suo scopo non è mai stato quello di soppiantare l'antiquata teoria X con la più moderna teoria Y. Ciò che ha mosso l'intero lavoro di McGregor è far crescere la consapevolezza dei manager delle ripercussioni delle loro azioni sugli atteggiamenti e comportamenti dei collaboratori in azienda.

Ciò che ha voluto affermare a gran voce è che non è corretto affermare che occorre utilizzare controllo e gerarchia per aumentare la produttività delle persone. Non è corretto considerare controllo e gerarchia gli effetti naturali di una causa a monte: la demotivazione e svogliatezza di base delle persone. L'invito di McGregor è quello di vedere le cose da un punto di vista diametralmente opposto: il controllo e la gerarchia spesso diventano la causa fondamentale di demotivazione e apatia organizzativa dei collaboratori (l'effetto).

Già nel 1960 McGregor parlava di auto-organizzazione e di self-empowerment, due termini oggi in voga più che mai. Se finalmente vogliamo trasformarli da concetti di cui parlare nelle aule di formazione in temi organizzativi concreti, dobbiamo cominciare ad adottare comportamenti manageriali e stili di gestione molto diversi da quelli tradizionali, improntati a comando e controllo.