

TEORIE ORGANIZZATIVE

Abbiamo due orientamenti:

- **orientamento normativo:** parte con Taylor nell'800 e arriva fino agli anni 60 del 900. Si compone di 2 blocchi: teorie classiche o razionali e organizzazione come sistema naturale. A sua volta le teorie classiche si dividono in: organizzazione scientifica del lavoro, dipartimentalizzazione, tipo ideale di burocrazia e comportamento amministrativo. L'organizzazione come sistema naturale si divide in due grandi scuole: relazioni umane e neo-relazioni umane.
- **orientamento diagnostico:** inizia intorno agli anni '60. Si articola in 4 teorie: teoria dei modelli sistemici, teoria delle contingenze, analisi strategica e analisi culturale.

Ciò che distingue i due orientamenti è la visione di organizzazione, per il primo è un sistema chiuso, mentre per il secondo è un ambiente aperto allo scambio.

ORIENTAMENTO NORMATIVO

Teorie classiche o razionali

Nascono con Taylor(1856-) alla fine dell'800.

Taylor non si basava su nessun concetto psicologico. Tutta la sua opera sarà un tentativo di portare un metodo all'interno delle organizzazioni. Ha segnato la nascita di un certo modo di lavorare all'interno dell'organizzazione. Fu criticato poiché i suoi metodi incrementarono l'alienazione all'interno del mondo del lavoro.

Taylor non fece esperimenti, egli utilizzò l'osservazione. Aveva notato che in un'officina ogni operaio lavorava a modo suo. Quindi non c'è un solo modo per fare la stessa cosa, ma più modi. Per Taylor questa differenziazione va ad incidere negativamente sulla produttività dell'organizzazione stessa. Il suo punto di partenza era evidenziare il problema e cercare di trovare una soluzione. Secondo lui la postura e il gesto che doveva essere fatto per ridurre la fatica, dovevano essere insegnati e non imposti.

Il suo pensiero è stato dirompente perché ha distrutto le abitudini di lavoro delle persone e perché è andato a ridisegnare questi modi. La dirigenza non era consapevole su quanto e come si dovesse produrre, c'era una certa elasticità.

Prima osservazione

Cosa deve essere fatto in una giornata di lavoro?

Egli osserva operai che caricano pani di ghisa e ne registra tutti i gesti nel dettaglio (vedi slide).

Egli nota che il carico giornaliero medio è di 12,5 tonnellate e intervenendo sul come caricare e sul prevenire la fatica, che era considerata il nemico, vede quando è opportuno inserire delle pause per evitare che la persona arrivi alla fatica massima.

Un altro aspetto fondamentale oltre alle pause è il salario. Per Taylor l'uomo è razionale

economico, ovvero lavora solo per il guadagno. Quindi se si aumenta la produttività (da 12,5 a 47 tonnellate) viene aumentato anche il salario del 60%.

Seconda osservazione

Egli osserva ragazze che fanno il controllo qualità delle sferette, quindi c'era un impegno visivo. Esse lavorano 10 ore al giorno.

Il primo intervento di Taylor è ridurre le ore di lavoro a 8 mantenendo il salario uguale. Riducendo le ore di lavoro, non abbiamo una diminuzione di produttività, ma abbiamo un aumento della qualità del materiale.

Egli va a definire il coefficiente personale, ovvero ad ognuna delle ragazze può essere calcolato il tempo di percezione e di reazione alla percezione visiva del difetto.

A fare questo lavoro c'erano 120 ragazze ma solo 39 erano idonee.

Taylor è considerato l'iniziatore della selezione del personale.

Se prima si aumenta il salario del 60% per via della fatica, qui l'aumento salariale è del 80%-100%.

Terza osservazione: razionalizzazione della paleggiatura

Gli operai dovevano spalare materiali diversi e ognuno lo faceva in modo diverso. Taylor si rende conto che ciò non va bene perché ogni materiale ha caratteristiche diverse e quindi necessita di una pala specifica e di uno specifico modo di spalare.

Taylor sosteneva che ciò non poteva essere lasciato alla discrezione dell'operaio, ma deve essere gestito dall'ufficio tempi e metodi, ovvero dei tecnici che controllano i tempi di produzione. Il fine era abbassare i tempi di produzione, questo ufficio aveva 4 funzioni:

- analisi tempi
- istruzione e controllo operai
- distribuzione e manutenzione attrezzi
- pianificazione e programmazione

Per Taylor l'operaio non può occuparsi di questo poiché non ne è in grado o perché ogni operaio lo farebbe in modo diverso. Si passò da 16t a 59t, gli operai furono ridotti da 600 a 140 e il salario fu aumentato del 60%.

Punti chiave del pensiero di Taylor:

- **uomo razionale economico:** secondo Taylor il lavoratore deve essere sempre controllato poiché non è in grado di gestire se stesso. L'unica cosa che lo può motivare e incrementare la produttività è la componente economica. La sua è una concezione negativa di uomo. Egli distingue tra uomini di serie a, come tecnici dell'ufficio tempi e metodi, e serie b, uomini che devono solo eseguire come gli operai. Per Taylor l'operaio deve essere controllato sempre perché per la sua natura umana è inetto e pigro. Egli è contrario in maniera netta al lavoro di gruppo, poiché

secondo lui il più pigro influenza l'altro e ne risente la produttività.

- **organizzazione gerarchica:** l'organizzazione che vede in tutte quelle da lui osservate è di tipo militare. Le persone non hanno il controllo di quello che fanno, ma viene controllato da qualcuno più in alto di loro.
- **parcellizzazione:** Taylor voleva specializzare gli operai, nel senso di essere in grado di fare in maniera eccellente una piccolissima parte del compito. È una specializzazione in senso negativo. Il fatto che la parcellizzazione rendesse più produttivi, Taylor lo riprende da Smith che osserva gli operai in una azienda di spilli. Smith individua 18 fasi di preparazione dello spillo e se prima si producevano 20 spilli al giorno, quando un operaio lo componeva dall'inizio alla fine, con la parcellizzazione se ne producono più di 4000.
- **one best way:** ovvero c'è un solo modo possibile per fare correttamente un compito. Chiaramente questo deve essere insegnato all'operaio. Questo modo corretto contrasta anche la fatica.
- **selezione del personale:** per fare un determinato compito ci vogliono determinate caratteristiche.

Egli crea anche degli strumenti affinché il lavoro sia più efficiente.

L'elemento centrale da cui parte tutto il pensiero è l'efficienza delle prestazioni. Il molare e la soddisfazione non vengono presi in alcun modo in considerazione.

In aziende che operano basandosi su questi principi tutti gli interventi per migliorare l'efficienza sono di tipo organizzativo. Il rischio di queste organizzazioni è che le ipotesi che ne sono alla base si realizzino da sole, ovvero se considero l'operaio inetto e non gli do la possibilità di dimostrare il contrario egli diventerà davvero inetto (è la **profezia che si autorealizza**).

L'operaio specializzato di Taylor fa bene un solo compito e sa fare solo quello; l'operaio specializzato odierno ha anche altre competenze.

Taylor inoltre non dava possibilità all'operaio di dimostrare di saper fare altro e di non essere pigro e inetto. Non dando questa possibilità confermava la sua stessa idea; è la cosiddetta profezia che si autorealizza.

La catena di montaggio è una applicazione del taylorismo, ma l'idea viene osservando i carrelli in cui passavano i manzi all'interno di un macello di Chicago. Lo scopo di questa introduzione era fare sì che i prodotti non fossero più solo per poche persone, ma che venissero acquistate da fasce sempre più ampie della popolazione.

FAYOL: corrente della dipartimentalizzazione

Egli ha creato le basi del lavoro in Francia.

La sua dottrina è detta prescrittiva ed aveva per scopo l'addestramento all'esercizio della funzione direttiva. L'autorità è concepita in termini gerarchici.

L'aspetto più interessante del suo pensiero è che per lui si doveva affiancare alla linea gerarchica, lo staff.

Fayol prende spunto dal principio dello stato maggiore, quindi abbiamo un riferimento militare anche qui, e delinea lo staff come gruppo di persone che ha competenze specifiche e che sopperisce alle mancanze del direttore generale. Questo gruppo non ha altre occupazioni, ma è un'estensione della personalità del capo. Esso funge da supporto al capo quando esso ha un problema, e riceve ordini solo dal direttore generale e non dagli altri responsabili.

Fayol introduce l'uso di formalizzare in un organigramma le strutture organizzative di un'impresa.

Egli poi prende in considerazioni due variabili:

- attività di coordinamento
- specializzazione

Attività di coordinamento

L'attività di coordinamento comprende:

- **forma organizzativa gerarchica**
- **principio dell'unità di comando:** ogni persona deve sapere a chi rispondere e deve avere solo una persona a cui rispondere
- **principio dell'ampiezza del controllo:** quante persona posso controllare? questo aspetto non è stato chiaramente definito.
- **principio dell'eccezione**

Specializzazione

Riguarda come le varie attività devono essere distribuite tra le posizioni organizzative e come le posizioni organizzative possono essere più efficacemente raggruppate in unità di lavoro o dipartimenti. Ciò deve essere fatto secondo dipartimentalizzazione, ovvero le attività omogenee devono essere raggruppate tra loro all'interno della stessa unità.

La dipartimentalizzazione va fatta secondo funzioni:

- Tecnica
- commerciale
- di sicurezza
- di contabilità
- direttiva

Sia con Taylor che con Fayol abbiamo una concezione gerarchica della struttura organizzativa; esiste però una differenza. Con Taylor la separazione tra attività esecutiva e funzionale era netta; con Fayol si ha una polivalenza funzionale.

WEBER: il tipo ideale di burocrazia

Con Weber abbiamo 3 tipi puri di potere legittimo, la legittimazione può essere:

- **Carattere razionale:** potere legale
- **Carattere tradizionale:** potere tradizionale
- **Carattere carismatico:** potere carismatico. Facciamo riferimento ha una persona a cui si riconosce il ruolo in virtù della fiducia che viene riposta in lei. Questa figura viene definita duce ed è più facile che acquisti il potere in fasi di instabilità

SIMON: comportamento amministrativo

Egli ripone l'attenzione al livello socio-psicologico e non strutturale.

Sostituisce l'uomo economico con l'uomo amministrativo, ovvero segue i suoi interessi ma conosce solo alcune alternative possibili e si accontenta di una soluzione adeguata; proprio per questo si parla di razionalità limitata.

Le organizzazioni quindi devono semplificare il processo decisionale e aiutare i loro membri nelle decisioni che devono prendere.

Quando parliamo di approccio normativo delle teorie classiche, parliamo di un modello ideale di organizzazione che è esclusivamente formale. Inoltre si considera l'organizzazione come sistema chiuso. Questo aspetto è messo in crisi dall'approccio diagnostico.

Si ha anche un carattere di razionalità che porta alla prevedibilità, ovvero se io attuo determinati comportamenti, prevedo certi tipi di risultati.

HUGO MUNSTERBERG (1863-1916)

Nasce a Danzica e studia a Lipsia sia anatomia che psicologia. Era allievo di Wundt del quale rimase affascinato, poi però ci saranno dei dissapori che lo porteranno ad allontanarsi. A Parigi incontra James.

Nel 1913 pubblica "Psychology and industrial efficiency". Inoltre attua una serie di ricerche che sono pionieristiche nel campo della psicologia applicata:

- cause psicologiche degli infortuni sul lavoro
- monotonia e fatica
- adattamento uomo-ambiente di lavoro
- motivazioni al consumo
- tecniche di vendita
- effetti della pubblicità sulle abitudini dei consumatori
- costruisce test per la selezione

Egli è considerato il padre della psicologia del lavoro e riesce a rendere la psicologia popolare e convince l'opinione pubblica che essa sarebbe riuscita a migliorare la vita delle persone.

Però per Munsterberg il primo conflitto mondiale diventa problematico, poiché egli si schiera con la germania e questo creò dissapori con gli altri pensatori americani. Questo schierarsi con il suo paese d'origine lo portò a morte prematura.

L'organizzazione come sistema naturale

Fanno parte due correnti:

- relazioni umane
- neo-relazioni umane

La differenza tra i teorici delle teorie classiche rispetto a quelli delle organizzazioni come sistema naturale è che questi ultimi sottolineano l'importanza del comportamento delle persone all'interno delle organizzazioni. Inoltre si pone attenzione su le relazioni umane, su bisogni e sulle motivazioni. Nelle teorie classiche l'interesse era nel mantenere alta la produttività, qui l'interesse è nel mantenere il sistema. Un altro importante aspetto è l'attenzione posta sui gruppi.

ELTON MAYO (1880-1949)

Oltre a essere il fondatore della scuola delle relazioni umane, è considerato colui che ha fondato la moderna psicologia industriale, introducendo i metodi psicologici nell'industria. Egli attua una serie di test/esperimenti per capire quali sono le variabili che incidono sul comportamento degli operai.

I suoi interventi

- **1923: turnover operai filatoi di Filadelfia.** Nei filatoi il turnover era del 5-6%, negli altri reparti arrivava anche al 50%. Mayo all'inizio introduce una pausa mattutina a scelta per $\frac{1}{3}$ del reparto, ciò che ottenne fu un abbassamento del turnover e un innalzamento della produttività non solo per quegli operai che facevano la pausa, ma anche per gli altri $\frac{2}{3}$. I capi però volevano che le pause fossero meritate, dopo 5 giorni circa si ritornò alla situazione iniziale. Allora il presidente della società reintrodusse le pause non solo per gli operai, ma anche per i responsabili. Nuovamente sale la produzione e si abbassa il tasso di assenteismo. Nell'ultima fase le pause erano programmate collettivamente dagli operai e ciò fece crescere la concezione di gruppo, aumentando la produttività.
- **1927: stabilimenti Hawthorne alla Western Electric Co.** Furono introdotti tecnici per poter migliorare le condizioni di lavoro e quindi la produttività. In un gruppo fu migliorata la luminosità, nell'altro (di controllo) la luminosità rimase la stessa. Si notò che il primo gruppo migliorò la produttività. Poi però la luminosità fu ripristinata, ma la produttività rimase sempre alta.

Mayo capì che entravano in gioco altri fattori rispetto a quelli di Taylor. Nello specifico Mayo rivolse la sua attenzione ai bisogni sociali. Secondo lui le persone vanno al lavoro per soddisfare un ampio range di bisogni, e non semplicemente per ottenere ricompense economiche.

Test room: 6 ragazze

All'inizio lavoravano 48 ore settimanali, sabato compreso e producevano 2400 relè a persona. Fu introdotto quindi il lavoro a cottimo per 8 settimane e la produzione aumentò. Poi per 5 settimane furono inserite 2 pause di 5 minuti e anche qui ci fu un aumento di produttività.

Le pause furono estese a 10 minuti con conseguente aumento della produzione. In fase successiva furono aumentate le pause a 6 da 5 minuti ciascuna, però qui la produttività diminuì.

Le pause furono ridotte a 2 e fu aggiunto un pasto caldo gratis, di conseguenza la produttività aumentò. Inoltre si ridusse l'orario di lavoro, facendolo finire alle 16:30 e non alle 17:00, si notò anche qui un aumento di produttività. L'orario fu ridotto di un'altra mezzora, ma la produzione rimase immutata. Alla fine si ebbe un ritorno alla fase uno e rispetto a prima la produzione rimase alta (3000 relè alla settimana).

Quello che avvenne fu che 6 individui diventano un gruppo e il gruppo scelse spontaneamente con entusiasmo di collaborare senza riserve all'esperimento (EFFETTO HAWTHORNE).

Una cosa notata da Mayo è l'esistenza dei gruppi informali, ovvero gruppi nati spontaneamente e non voluti dall'organizzazione. Essi nascono per far fronte a delle difficoltà o delle richieste delle organizzazioni. Essi non corrispondono al sindacato.

Nonostante nascano spontaneamente, sono molto forti all'interno dell'organizzazione.

Questi gruppi hanno un leader anche questo informale. Egli è una persona carismatica in grado di catturare l'attenzione del gruppo.

Il gruppo formale ha una serie di compiti precisi, definite dall'organizzazione; il gruppo informale non sottostà a queste regole aziendali, ma ha tutta una serie di regole interne e chi non le rispetta viene espulso dal gruppo. Se nel gruppo formale può entrare una persona che aumenta produttività (il zelante), la produttività del gruppo si adegua alla sua. Nei gruppi informali non c'è spazio per lo zelante. Allo stesso tempo se un membro del gruppo diminuisce la produzione il gruppo compensa.

Se il leader è così benvoluto, allora posso farlo diventare leader formale e per evitare la conflittualità e aumentare la produzione? Ciò non accade perché il gruppo informale di cui faceva parte lo rinnega e si cerca un altro leader, poiché si sente in qualche modo tradito dal capo precedente.

Un altro aspetto da considerare rispetto agli interventi di Mayo è quello dei training-group. Sono dei gruppi in cui i partecipanti, che non si conoscevano, sono assistiti da un animatore che non deve spiegare o dirigere, ma deve osservare e intervenire in caso di necessità. Tra animatore e gruppo non ci sono ruoli definiti. All'inizio c'è una situazione stressogena poiché nessuno parla, poi qualcuno manifesta questo disagio. Sono incontri organizzate d aziende esterne di consulenza.

MCGREGOR

Egli ha cercato di sistematizzare il movimento delle relazioni umane di Mayo e il Taylorismo. Alcuni critici vedono in Mayo un diverso approccio, ma lo stesso fine rispetto a Taylor.

McGregor chiama teoria X quella di Taylor che ha come base l'uomo pigro e inetto. E chiama teoria Y la teoria di Mayo, che tende ad evidenziare come l'impegno fisico nel lavoro è naturale come il gioco e il riposo. Per McGregor il controllo e la punizione non sono i soli mezzi per la produttività, poiché l'uomo è in grado di controllarsi da solo. L'individuo può raggiungere gli obiettivi in virtù della ricompensa.

Neo-relazioni umane

Troviamo autori come Maslow, e McGregor. Essi adottano:

- un orientamento più psicologico alla motivazione
- si un orientamento più psicologico alla motivazione
- un orientamento più psicologico alla motivazione

L'obiettivo è quello di rendere il lavoro più intrinsecamente impegnativo e significativo in modo che la persona vi possa trovare senso di orgoglio e di autostima.

ORIENTAMENTO DIAGNOSTICO

Dopo la Seconda Guerra mondiale si sviluppa l'approccio diagnostico che vede l'organizzazione come sistema aperte, in relazione con l'esterno e non più sistema chiuso.

Sistema: complesso di elementi o componenti in connessione causale tra loro quindi reciprocamente interdipendenti.

Teoria generale dei sistemi

I modelli sistemici risentono dell'ambito culturale del secondo dopoguerra, assieme al contesto politico ed economico :

- **funzionalismo strutturale sociologico** (Parsons): azienda come sistema inserito in un più ampio sistema economico-sociale, composto da parti interconnesse, subsistemi, che operano in un rapporto di reciproco scambio allo scopo di perseguire uno o più obiettivi.
- **teoria generale dei sistemi:** azienda come un sistema particolare inserito in un sistema generale composto da parti interconnesse che operano in un reciproco scambio allo scopo di raggiungere uno o più obiettivi.

L'approccio sistemico

Supporta il concetto di motivazione sociale. Il sistema socio-tecnico considera l'interazione tra i fattori psicologici e sociali delle persone e le richieste strutturali e tecniche dell'organizzazione (es. lo studio della "parete lunga", Emery-Trist, 1965 - Tavistock Institute). Nell'analisi dell'ambiente organizzativo il lavoro è percepito come molto pericoloso. Come esorcizzare tale rischio?

La squadra deve essere coesa e ci deve essere forte solidarietà anche fuori dal contesto lavorativo. La "competizione" tra le squadre di lavoro può servire per allentare la tensione. Lavoro in miniera con il sistema della "parete corta" : ogni squadra aveva una porzione piccola su cui lavorare. Si passa al sistema della "parete lunga": scomposizione del lavoro nell'ottica della catena del lavoro. In questo caso particolare però la produttività non aumenta, ma si creano delle situazioni critiche di assenteismo. I ruoli sono molto specifici e ci sono gerarchie nel gruppo. Intervengono nel 1965 gli studiosi Emery e Trist. All'interno delle organizzazioni esiste un sistema socio - tecniche e non possiamo fare un cambiamento a livello tecnologico senza che questo abbia una ripercussione sociale: c'è interazione tra fatti psicologici e sociali e le richieste strutturali.

Teoria delle contingenze

Maggiori differenze rispetto all'approccio normativo! Si allontana dall'idea della ricerca di un modello ideale di organizzazione.

Secondo la teoria delle contingenze invece le diverse condizioni ambientali richiedono stili organizzativi diversi, perché un grande numero di variabili o fattori influenzano la performance organizzativa.

La teoria della contingenza si interessa più delle differenze che delle similarità tra le organizzazioni. I fattori situazionali, che variano insieme con la complicata natura del comportamento umano, portano al concetto motivazionale di complessità-persona.

L'obiettivo è quello di ricercare il modo migliore di organizzare il contingente alle condizioni di complessità e/o instabilità dell'ambiente. (si arriva a considerare la complessità dell'individuo).

Complessità e organizzazione

La complessità è riferibile:

- Alla struttura multi-dimensionale delle aziende
- Alla coesistenza di persone con valori, vissuti e competenze diversi, in un contesto di relazioni più ampie e meno definite in termini gerarchici e di sistemi di micro-relazioni consolidate e verificate.

Presupposti fondamentali

- Non esiste un unico miglior modo di organizzare
- I sistemi di organizzazione non sono tutti egualmente efficaci
- L'organizzazione migliore dipende dalla natura dell'ambiente cui deve rapportarsi.

La teoria delle contingenze è legata:

- Alla situazione ambientale che cambia frequentemente. È importante che l'azienda colga anche i segnali deboli.
- Maggiore l'incertezza. Possibilità di avere una maggiore quantità di informazione da utilizzare e trattare.

Analisi strategica (Crozier)

Nelle organizzazioni le persone (i gruppi) sono dei protagonisti cioè soggetti capaci di comportarsi con libertà e razionalità per raggiungere i propri fini. Ogni attore persegue una strategia, intesa come il modo in cui una persona si comporta e risolve le problematiche presenti all'interno della sua attività lavorativa.

Potere

Il potere è legato al possesso di abilità o risorse. Il potere non è un attributo dell'individuo o

del gruppo ma è una relazione di scambio e di negoziazione tra protagonisti dipendenti gli uni dagli altri per la realizzazione delle loro funzioni e l'attuazione delle loro strategie.

Ognuno ha il suo margine di libertà dove può esercitare il potere e il controllo delle zone di incertezza dell'organizzazione fa aumentare il margine di libertà e raggiungere gli obiettivi dell'azienda.

Esistono 4 tipi di zone di incertezza legate a:

- Competenza
- Relazioni organizzazione-ambiente
- Circolazione delle informazioni
- Impiego delle regole organizzative

Analisi culturale

- Tavistock Institute: hanno caratterizzato la base dell'approccio diagnostico
- Sviluppo Organizzativo (autori americani): accenno nella parte della storia
- Cultura come variabile decisiva del funzionamento delle organizzazioni (Schein)

La cultura è intesa come luogo in cui si vanno a depositare le scelte positive dell'organizzazione, ha l'impronta del fondatore. Deve essere accolta dai nuovi lavoratori. È come un iceberg: ciò che vediamo sono artefatti ma il nucleo centrale fatto di valori è difficile da scorgere e interpretare.

La cultura ha incidenza sul clima: come le persone percepiscono l'ambiente organizzativo. Si può modificare in tempi brevi, mentre per i cambiamenti culturali ci vuole molto tempo. Si comprendono grazie a questi elementi le regole non scritte dell'ambiente. Influenza la soddisfazione ma non la determina.

È la teoria più recente sviluppatesi dagli anni '70; ci permette di capire meglio lo sviluppo di un'organizzazione.

Contratto psicologico

Il contratto solitamente viene firmato e fa riferimento alla categoria in cui l'organizzazione è inserita (tessile, meccanico, scolastico).

Il contratto psicologico non viene firmato, né presentato. Coinvolge una serie di aspettative tra l'individuo e l'organizzazione che non sono definite formalmente e, sebbene sia gli individui sia l'organizzazione non siano consci di tali aspettative, la loro relazione ne risulta comunque influenzata.

È come un substrato, considerato all'interno dell'organizzazione. Influenza la relazione tra organizzazione e lavoratore, e viceversa! Il contratto psicologico è espressione di un processo di reciprocazione (Levinson, 1963). Entrambe le parti che stabiliscono il contratto

(organizzazione-dipendente) sono guidate dalla convinzione su ciò che è giusto ed equo.

L'efficienza, l'impegno, la soddisfazione dipendono dal grado di concordanza tra diversi fattori:

- quello che una persona si aspetta di dover dare e ricevere dall'organizzazione.
- Quello che si aspetta l'organizzazione
- Dalla reale qualità dello scambio: denaro in cambio di tempo, soddisfazione dei bisogni sociali e di sicurezza in cambio di lavoro e fedeltà, opportunità di crescita e lavoro significativo in cambio di alta produttività

Prospettive a confronto

In prospettiva storica si possono rilevare varie trasformazioni nella natura di tale contratto.

1. Uomo razionale – economico

Taylor: la motivazione è prodotta dai bisogni economici, l'ottenere salari più alti avrebbe motivato le persone a lavorare in modo efficiente e produttivo.

Solo la fatica fisiologica poteva ridurre la prestazione e andava tenuta sotto controllo introducendo in momenti prestabiliti le pause.

Contratto psicologico è calcolativo: Motivazione razionale-economica ha alla base una concezione del contratto psicologico di tipo calcolativo :

“l'organizzazione acquista i servizi e l'obbedienza del dipendente in cambio di una ricompensa economica e si assume l'obbligo di proteggere se stessa e il dipendente dagli aspetti irrazionali della sua natura, servendosi di un sistema di autorità e di controllo” (Schein, 1965).

2. Uomo sociale

Il riconoscimento dell'esistenza di bisogni diversi da quelli propriamente economici porta alla realizzazione di un contratto psicologico in cui:

- il dipendente si aspetta la soddisfazione dei suoi bisogni più importanti e allo stesso tempo di sentirsi più impegnato a realizzare gli obiettivi aziendali
- l'azienda si aspetta più lealtà, impegno e condivisione dei propri obiettivi

Se i dipendenti sperimentano frustrazione e alienazione allora si formeranno gruppi informali le cui norme di condotta saranno in opposizione agli obiettivi aziendali.

Anche per la scuola delle relazioni umane il contratto è calcolativo: Mayo riconosce che l'individuo aspira a bisogni altri rispetto al solo economico MA non riconosce tutti i bisogni psicologici! (solo alcuni sociali) è “taylorismo con guanti di velluto”.

3. Uomo che si autorealizza

Conseguenze di questa ipotesi (neo relazioni umane) sul contratto psicologico:

- la motivazione non è più estrinseca, nel senso che è l'organizzazione che fa qualcosa per suscitare
- diviene intrinseca, cioè l'organizzazione fornisce al dipendente l'opportunità di incanalare verso gli obiettivi aziendali le proprie motivazioni

Nelle teorie razionali-economiche e sociali il contratto psicologico garantisce ricompense estrinseche. Nella teoria dell'autorealizzazione il contratto comporta, in cambio di prestazioni

di elevata qualità, le opportunità per ottenere ricompense intrinseche.
Si stabilisce un impegno morale al posto di quello di calcolo.

4. Uomo complesso

Tipico della nostra società. Complessità dell'individuo che si rapporta con una complessità ambientale, sociale e organizzativa.

La complessità di ognuno di noi è data da: aspettative, aspirazioni, competenze. L'individuo diviene elemento cardine da prendere sempre più in considerazione.