

Frederick Herzberg

Nato a Lynn (Massachusetts) il 18 aprile 1923, morì a Salt Lake City (Utah) nel 2000. Durante la seconda guerra mondiale, divenne *Patrol Sergeant* e fu il primo liberatore ad entrare nel campo di concentramento di Dachau, con il compito di occuparsi della cura di centinaia di deportati.

Nel 1946 si trasferì all'Università di Pittsburgh, dove nel 1949 si laureò in Psicologia clinica e industriale e un anno dopo conseguì il dottorato.

Nel 1957 divenne professore di Management alla Case Western Reserve University di Cleveland (Ohio), dove fu direttore del corso di laurea in *Industrial Mental Health*. Nel 1972 fu chiamato da James C. Fletcher, direttore dell'Università di Utah, come professore distinto di Management presso il College of Business.

La sua fama di esperto di Psicologia industriale, consulenza e amministrazione della salute pubblica lo condusse a trascorrere almeno vent'anni della propria vita come consulente di governi e sindacati, portando la propria esperienza e le proprie idee innovative in diverse organizzazioni nel mondo: Stati Uniti, Unione Sovietica, Israele, Giappone. La sua attività di consulente si è svolta al servizio delle principali società mondiali, tra le quali l'IBM, la British Petroleum, la General Motors, l'AT&T.

Considerato il padre del *job redesign* e dell'arricchimento del lavoro (*job enrichment*) è uno dei maggiori teorici di management dei nostri tempi.

*Primo studio di Herzberg
condotto negli anni '50
nell'ambito della motivazione
al lavoro industriale*

**Fattori correlati a situazioni
di soddisfazione:**

1. Achievement
2. Riconoscimento
3. Contenuto del lavoro
4. Responsabilità
5. Avanzamento

**Fattori correlati a situazioni di
insoddisfazione:**

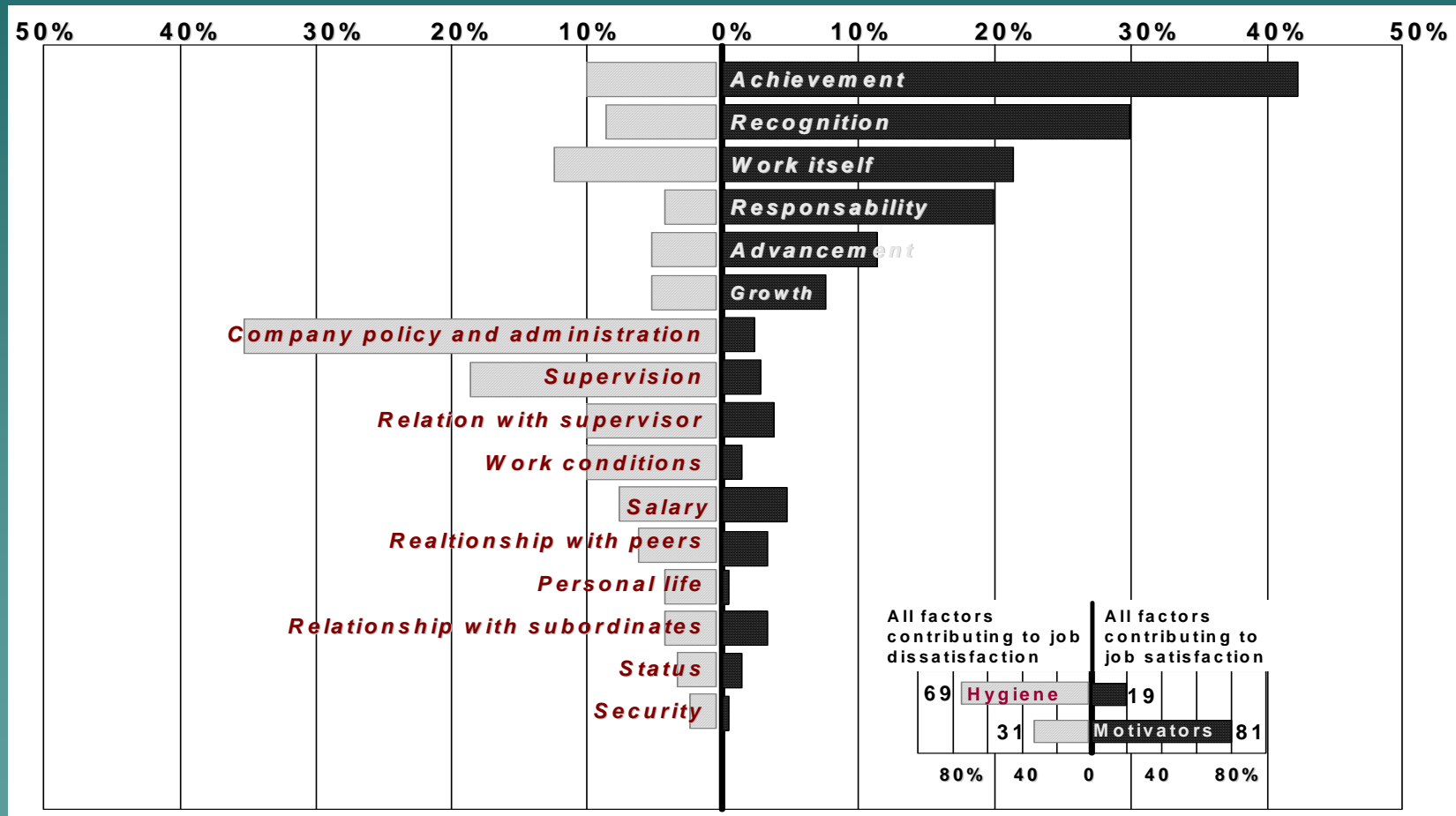
1. Politiche e amministrazione dell'impresa
2. Stile di supervisione
3. Relazioni con i capi
4. Condizioni fisiche di lavoro
5. Retribuzione
6. Relazioni con i colleghi
7. Vita personale
8. Relazioni con i subordinati
9. Status
10. Sicurezza sul posto di lavoro

Soddisfazione e Insoddisfazione non sono gli estremi di uno stesso *continuum* dimensionale, ma hanno origine da fattori completamente diversi

Dispositivi (che non hanno dato l'esito sperato)
adottati dalle aziende per motivare le persone:

1. ridurre il tempo di lavoro
2. aumentare gli stipendi
3. attribuire benefits
4. addestrare i capi ad interessarsi delle persone
5. addestrare le persone a perfezionare la leadership
6. perfezionare la comunicazione interna alle organizzazioni
7. comunicare a due vie
8. far partecipare i dipendenti
9. offrire forme di counselling

Herzberg porta a sostegno della propria teoria i risultati di dodici ricerche, raccolti utilizzando il *metodo degli incidenti critici* di Flanagan



Categorie nelle quali Herzberg classifica gli eventi

Two-Factor Theory

La scoperta dei due fattori di soddisfazione costituisce il primo elemento innovativo rispetto a tutti gli altri modelli

Fonte di insoddisfazione

Fattori di contesto

Aspetti che contornano il lavoro: relazioni sociali, ambiente fisico, immagine dell'azienda, retribuzione, ecc.

Natura estrinseca del lavoro

Job Dissatisfaction

Fattori di igiene

Fonte di soddisfazione

Fattori di contenuto

Eventi che si riferiscono al lavoro: a come viene compiuto, quale professionalità implica, quanto viene riconosciuto, sviluppato, ecc.

Natura intrinseca del lavoro

Job Satisfaction

Fattori motivatori

Fattori di igiene

L'appagamento dei fattori di igiene non porta alla soddisfazione, ma ad uno stato di non-insoddisfazione.

L'insoddisfazione è legata alla non realizzazione dei fattori di igiene.

Fattori motivatori

L'appagamento dei fattori di motivazione porta alla soddisfazione, ma la loro carenza non comporta automaticamente uno stato di insoddisfazione.

La soddisfazione deriva solo dai fattori motivanti.



Attività di consulenza presso la AT&T

- **insoddisfazione**
- **turnover**
- **assenteismo**

Giovani donne addette a rispondere alle lettere di reclamo dei clienti

Trovare il modo di motivare le dipendenti e aumentarne la soddisfazione

Job enrichment o ampliamento verticale delle mansioni

meno controlli,
più autonomia,
feedback periodico,
compiti nuovi,
assunzione di responsabilità

Riduzione drastica dell'assenteismo e del turnover

Esperienza trasferita in altre aziende dove Herzberg era consulente

Critiche al modello di Herzberg

- ◆ non-rappresentatività statistica delle varie tipologie di industrie possibili;
- ◆ lavoratori intervistati con un livello di istruzione medio-alto.

Herzberg riporta i risultati di altre ricerche, condotte da lui e da altri studiosi, con risultati paralleli.

La messe di indagini prodotte per dimostrare la non tenuta del modello di Herzberg è stata tale da considerarla un indicatore del successo e della fama raggiunta.

Il caso

«Rapporto tra insegnanti e alunni»

Un fattore di igiene che appare più motivatore che soddisfattore

Un fattore più motivante che igienico, più di contenuto che di contesto