



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Triennale in Economia e Commercio

**La motivazione come motore delle
organizzazioni**

The motivation as an engine of organizations

Relatore:

Prof. Graziano Cucchi

Tesi di Laurea di:

Khalil Mujahed

Anno Accademico 2018/2019

Prima di lasciar spazio alla trattazione, permettetemi di ringraziare chi mi ha sostenuto nel mio percorso, a partire da mia madre Asmae, il pilastro della mia vita, mio padre Issam, il mio mentore, mio nonno Mohamed Nour, la mia guida spirituale, le mie nonne Daad e Yusra, i miei gioielli.

Ringrazio tutte le mie zie a partire da Noura, che se fosse stata ancora tra noi sarebbe quella più felice per me per questo traguardo, Huda, Amina e Ragdae. Ognuna di loro ha avuto un ruolo fondamentale nella mia vita, come seconde mamme, come amiche, come supporto morale.

Ai miei zii Mohamed, Soubhi e Amer, punti di riferimento, spalle su cui potersi sempre poggiare ed Abdullah e Rachid, che potrei definire come i miei fratelli maggiori, data l'età ravvicinata.

A mio fratello Nur, compagno di avventure fin dall'infanzia, alle mie sorelline Banan, Lin, Siwar, e ai miei fratelli gemelli, le new entry, Hasan e Yaqin.

Ai miei parenti che sono venuti a mancare recentemente.

INDICE

INTRODUZIONE

1 – Definizione e nozioni generali

- 1.1) Resilienza e automotivazione
- 1.2) I fattori demotivanti

2 – La motivazione nelle organizzazioni

- 2.1) La personalità
- 2.2) I valori
- 2.3) La cognizione
- 2.4) Le emozioni e gli affetti

3 – Tecniche motivazionali

- 3.1) Goal-setting
- 3.2) Teamwork

CONCLUSIONI

Bibliografia

Sitografia

INTRODUZIONE

La motivazione è un tema ancora attuale nel panorama delle organizzazioni e centrale nel dibattito psicologico. Mentre negli anni passati era un aspetto trascurato oppure considerato “funzionale”, oggi più che mai assume un ruolo strategico e rilevante per il successo stesso delle organizzazioni.

È ormai la leva competitiva dei nostri giorni¹, in un mercato del lavoro sempre più flessibile, anche se c'è molto disorientamento per quanto riguarda questo concetto e la sua applicazione nel concreto. Si è portati a pensare la motivazione come qualcosa che dipende necessariamente da condizioni esterne.²

In realtà, come afferma Pietro Trabucchi³ - ex psicologo della Squadra olimpica italiana di Sci di Fondo alle Olimpiadi di Torino 2006 – *“Essere automotivati non è una condizione eccezionale: rappresenta la norma per la nostra specie”*.

Ma allora la domanda è, perché la motivazione non è sempre stata il motore dei luoghi di lavoro? Perché solo recentemente ha cominciato ad essere oggetto di particolare attenzione da parte delle Risorse Umane?

Le ragioni sono per lo più storiche; basti pensare al fatto che durante la prima rivoluzione industriale, secondo il modello di Taylor, l'individuo era considerato l'appendice della macchina, ed il lavoro era poco qualificato, quindi l'interesse per la persona e per i suoi bisogni era relativo.

¹ Elementi di Soft HR Management, Graziano Cucchi - Clua Edizioni Ancona, 2016.

² Perseverare è umano, Pietro Trabucchi – Corbaccio, 2012.

³ Cfr. Pietro Trabucchi: psicologo, professore universitario ed attualmente segue numerosi atleti di sport di resistenza. Ha scalato l'Everest nel 2005.

Con lo sviluppo dei lavori più qualificati ed a mano a mano l'acquisizione di diritti da parte dei lavoratori, l'interesse si intensifica, fino ad arrivare allo sviluppo di vere e proprie tecniche per aumentare la produttività degli individui, considerando i valori, e le personalità individuali.

A fronte di queste considerazioni, in questo testo si spiegherà cos'è la motivazione, da un punto di vista tecnico-linguistico, perché entra in gioco, come si sviluppa, in una prima analisi che sarà soprattutto incentrata sull'aspetto individualistico del tema.

Si parlerà di resilienza, di automotivazione e verrà presentata la teoria dell'autoefficacia di Bandura, sviluppata per combattere tutti quegli aspetti che demotivano l'individuo.

L'analisi individuale è fondamentale per la successiva comprensione delle teorie e delle tecniche sviluppate per le organizzazioni, poiché queste ultime si basano sulla conoscenza dell'individuo come soggetto, dotato di personalità, di valori e che presenta dei bisogni di diverso tipo.

Ovviamente questi aspetti si riflettono necessariamente sui luoghi di lavoro, ed emarginarli rappresenta una mancanza non da poco per lo sviluppo delle organizzazioni.

Successivamente si contestualizzerà la motivazione all'interno delle organizzazioni e nello specifico all'interno del mondo del lavoro, attraverso la presentazione di tecniche, approcci, modelli sviluppati per orientare la motivazione in ambito lavorativo, tralasciando l'analisi delle teorie classiche⁴ e focalizzandoci per lo più sulle teorie emerse nell'ultimo quarto di secolo.

⁴ Piramide di Maslow, Teorie del Contenuto, Aldelfer, Herzberg, McClelland.

Tali teorie tengono conto di aspetti come la personalità, i valori individuali, la cognizione, le emozioni e gli affetti.

L'importanza di questi aspetti sta nel fatto che mettono in risalto le differenze individuali, e tutti gli aspetti cognitivi. I responsabili risorse umane che tengono conto di tali differenze, hanno sicuramente una marcia in più ed un valore aggiunto rispetto alle altre organizzazioni.

Il fine dell'analisi in questione è sottolineare il ruolo strategico che essa assume, come motore degli individui e delle organizzazioni stesse.

1 – DEFINIZIONE E NOZIONI GENERALI

La motivazione, dal punto di vista etimologico è un qualcosa di estremamente legato al movimento, sia esso inteso come “muoversi” o come “commuovere, agitare nell’animo”⁵. Deriva dal latino *motivus*, da *motus*, participio passato del verbo *moveo* (muovere)⁶.

Oggi il termine viene comunemente usato anche per un concetto derivato della parola motivazione (motiv-azione) e cioè attribuire un motivo a qualcosa, che lo rende sinonimo di “spiegazione”, “ragionamento”.

Analizzando il termine dal punto di vista psicologico, è definito come un fattore dinamico del comportamento, quindi sinonimo di “impulso”, “incentivo”, “ispirazione”, “stimolo”⁷.

La prima interpretazione è dunque di causa-effetto, mentre l’approccio psicologico è unicamente causa.

Come possiamo notare, il termine assume connotazioni multiple, e in ogni ambito assume significati differenti.

A fronte di queste considerazioni, possiamo quindi definire la motivazione come l’insieme dei motivi che spingono, sostengono e dirigono un individuo ad agire, in relazione a diversi obiettivi ed interessi che sono guidati da processi cognitivi ed emotivi⁸.

⁵ Cfr. Alberto Signori, responsabile dello Sviluppo Organizzativo di una multinazionale italiana in ambito automotive.

⁶ Motivare al lavoro, Gary P. Latham – FrancoAngeli 2013.

⁷ Cfr. Alberto Signori, responsabile dello Sviluppo Organizzativo di una multinazionale italiana in ambito automotive.

⁸ Cfr. Craig C. Pinder, 1998.

Esposta la spiegazione più generale, possiamo citare quella che più si addice alla motivazione sul luogo di lavoro, cioè quella che più ci interessa ai fini dell'analisi in questione:

“La motivazione viene definita come quel complesso processo composto da bisogni fisici, psicologici, sociali, culturali, che sia operando individualmente, che interagendo fra di loro indirizzano verso un determinato fine il comportamento umano”⁹.

Da questa definizione emergono importanti aspetti:

- ✓ La motivazione è uno stato interiore dell'individuo;
- ✓ È un concetto composito e dai molteplici aspetti;
- ✓ Può modificarsi nel corso del tempo;
- ✓ Il profilo motivazionale di ciascuna persona è unico;¹⁰

I seguenti punti, anticipano quella che sarà la prima parte della seguente analisi, e cioè l'aspetto più individuale e personale del tema, dove entrano in gioco concetti come *resilienza* e *automotivazione*.

1.1) Resilienza e automotivazione

Ogni individuo ha le sue motivazioni, intese come “ragioni” che lo spingono a compiere determinate azioni.

Ciò che differenzia un soggetto da un altro sta nella sua capacità di far durare a lungo l'effetto motivante, nonostante gli ostacoli, le difficoltà e i problemi. La capacità di perseverare, di far durare a lungo la motivazione viene detta *resilienza*¹¹.

⁹ Elementi di Soft HR Management, Graziano Cucchi - Clua Edizioni Ancona, 2016.

¹⁰ Risorse Umane: persone, relazioni e valore, Giovanni Costa -McGraw-Hill, 2013.

¹¹ Perseverare è umano, Pietro Trabucchi – Corbaccio, 2012.

Il concetto di resilienza deriva dal settore metallurgico: il metallo resiliente rappresenta il contrario di quello fragile.¹²

Possiamo definirla come una capacità cognitiva, come vedremo, la sua applicazione rappresenta lo studio di una vera e propria disciplina.

Il sistema cognitivo dell'individuo resiliente scopre opportunità reali, ed una forte resilienza può spingere la motivazione delle persone ad un impegno straordinario.¹³

Essendo un processo cognitivo e una capacità celebrare, nonché legata al modo con cui elaboriamo le informazioni e ci rapportiamo con la realtà, può essere allenata e accresciuta da tutti, in qualsiasi momento della vita.

“La resilienza non è una condizione ma un processo: la si costruisce lottando”,¹⁴ sostiene George Eman Vaillant, psichiatra statunitense e professore alla Facoltà di Medicina ad Harvard.

La domanda che sorge spontanea è: “Come poter allenare la perseveranza, mantenere costante la motivazione?”

Ogni individuo dovrebbe operare su due piani, contemporaneamente: l'automotivazione e la marginalizzazione di quelli che sono i fattori demotivanti.

Quest'ultima operazione segue quella che dovrebbe essere un'accorta identificazione dei fattori che diminuiscono gli stimoli e l'energia. L'automotivazione riguarda quei processi che, attraverso la modulazione di pensiero, affetti e comportamento, permettono alle persone di guidare nel tempo le loro attività verso l'obiettivo finale.¹⁵

¹² <https://www.pietrotrabucchi.it/paginab.asp?ID=3>

¹³ Cfr. P. Trabucchi.

¹⁴ <https://www.illibraio.it/50-frasi-sulla-resilienza-766731/>

¹⁵ Motivare al lavoro, Gary Latham – FrancoAngeli, 2013.

Come ci spiega Pietro Trabucchi¹⁶, l'automotivazione "è una condizione ordinaria del genere umano", e sostiene ciò attraverso una ragione non psicologica, ma evolutiva.

I nostri antenati sono sopravvissuti¹⁷ per un milione e mezzo di anni con la cosiddetta "caccia persistente": consisteva nell'inseguimento degli ungulati¹⁸ per diverso tempo, fino al loro collasso cardiocircolatorio. Grazie a questo sistema, in un'epoca dove ancora non esistevano lance o archi, è stato un mezzo più che efficace per sopravvivere ed aumentare la loro disponibilità di calorie e proteine.

Ed è per tale ragione che lo psicologo definisce l'uomo come colui che per natura non è un centometrista, ma un maratoneta, metaforizzando un concetto dimostrato dalle più recenti teorie scientifiche sull'evoluzione umana e cioè di come storicamente l'automotivazione e la resilienza siano stati il motore dello sviluppo dell'umanità.

1.2) I fattori demotivanti

Abbiamo descritto la motivazione, la resilienza e l'automotivazione come capacità cognitive, ed abbiamo sottolineato che la perseveranza è un vero e proprio allenamento. Parallelamente, quindi, c'è un aspetto fondamentale da analizzare, e cioè quello riguardante i fattori che impediscono all'individuo di perseverare e di approcciarsi con resilienza: la demotivazione.

¹⁶ Ultramaratoneta e psicologo dello sport.

¹⁷ Perseverare è umano, Pietro Trabucchi – Corbaccio, 2012.

¹⁸ Ungulati: costituiscono un gruppo di mammiferi che appoggiano il proprio peso corporeo sulla punta delle dita, che hanno perciò sviluppato le unghie a guisa di zoccoli per proteggersi dall'usura.

Può essere definita come assenza di motivazione psicologica e cioè mancanza di stimoli emotivi¹⁹.

Due sono i principali tipi di demotivazione²⁰:

- ✓ Basso senso di autoefficacia;
- ✓ Scarse capacità/ forza di volontà.

La prima impedisce di raggiungere gli obiettivi desiderati, poiché appaiono come impossibili, mentre la seconda è quando l'individuo è consapevole di potercela fare, ma non ha abbastanza disciplina, o non è disposto a lottare²¹ per farlo.

Difatti, per aumentare la resilienza personale, bisogna lavorare su questi due fronti e cioè alzare il senso di autoefficacia ed aumentare le capacità volitionali (o capacità autoregulative).²²

Quindi, dicevamo che uno dei principali ostacoli alla motivazione è rappresentato da un debole senso di autoefficacia inteso come senso di competenza.

“Non è perché le cose sono difficili che non osiamo farle. È perché non osiamo farle che diventano difficili”, sosteneva Lucio Anneo Seneca²³.

Il senso di autoefficacia non è sinonimo di autostima: quest'ultima non riguarda le capacità, ma il valore.

Una persona può giudicarsi irrimediabilmente inefficace in una data attività senza per questo patire una qualsiasi perdita di autostima, se non investe tale attività del senso del proprio valore personale²⁴.

¹⁹ <https://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=demotivazione>

²⁰ Perseverare è umano, Pietro Trabucchi – Corbaccio, 2012.

²¹ Cfr. George Eman Vaillant.

²² Perseverare è umano, Pietro Trabucchi – Corbaccio, 2012.

²³ Filosofo e politico dell'antica Roma - *Cordoba 4 a.C. – Roma 65 d.C.*

²⁴ Autoefficacia: teoria e applicazioni, Albert Bandura – Erickson, 2000.

Il senso di autoefficacia si sviluppa attraverso le esperienze di successo²⁵: più successi si ottengono, più aumenta la sensazione di essere capace, più si è motivati a fare.

Per quanto riguarda le capacità dette “volizionali”, esse presuppongono un buon funzionamento delle aree prefrontali²⁶ del cervello umano²⁷, che servono sostanzialmente a tre cose:

- 1) Il funzionamento della concentrazione e dell’attenzione;
- 2) Regolano le risposte emozionali e neurovegetative (battito cardiaco, sudorazione);
- 3) Regolano i comportamenti connessi all’autocontrollo e all’espressione della volontà.²⁸

Quindi aumentare le nostre capacità volizionali vuol dire allenare le aree prefrontali.

Ogni volta che esercitiamo uno sforzo di volontà le alleniamo²⁹, motivo per il quale bisognerebbe stimolare certi comportamenti fin dall’infanzia.

²⁵ Cfr. Pietro Trabucchi.

²⁶ Corteccia prefrontale: considerata in ambito psicologico come il “sistema esecutivo” dell’essere umano. (Wikipedia)

²⁷ Perseverare è umano, Pietro Trabucchi – Corbaccio, 2012.

²⁸ Principi di neuroscienze, Erik R. Kandel - Ambrosiana 2003.

²⁹ Perseverare è umano, Pietro Trabucchi – Corbaccio, 2012.

2 – LA MOTIVAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI

Il primo capitolo si proponeva di definire la motivazione, e di analizzarla da un punto di vista individuale.

In questa sede, invece, si contestualizzerà la motivazione all'interno delle organizzazioni.

Si parlerà di teorie e di tecniche di motivazione, focalizzandoci, come da premessa, su alcune tra quelle sviluppate più recentemente.

Gli ambienti lavorativi necessitano di un clima sano ed equilibrato. Avere un buon apparato di HR, con importanti capacità motivazionali, è sicuramente un valore aggiunto.

Conoscere gli individui è il presupposto di ogni teoria e tecnica che è stata sviluppata.

Le teorie classiche sulla motivazione sono orientate intorno al concetto di *bisogno*, che funge da motore delle azioni degli individui.

Basti pensare alla conosciutissima piramide di Maslow³⁰ che parte dal presupposto che la motivazione si origina dall'insoddisfazione³¹. Maslow suddivide i bisogni tra primari, che sono legati a necessità fisiologiche, e secondari, influenzati dal contesto in cui l'individuo è inserito, come l'appartenenza, la stima e l'autorealizzazione.

Altra teoria dei bisogni è quella sviluppata da McClelland³², che li suddivide in tre categorie: *successo*, inteso come affermarsi tramite lo

³⁰ Abraham Maslow: 1908-1970, psicologo statunitense tra i più citati del ventesimo secolo.

³¹ Risorse Umane: persone, relazioni e valore, Giovanni Costa -McGraw-Hill, 2013.

³² Psicologo che lavorava all'Università di Harvard.

sforzo individuale; *potere*, essere in grado di influenzare gli altri; *affiliazione*, sentirsi accettato all'interno di un gruppo³³.

Ulteriore importante teoria, tra quelle classiche, è lo studio di Herzberg³⁴, che più di tutti ha contestualizzato la prospettiva motivazionale nell'ambito aziendale, spostando l'attenzione sulla soddisfazione. La premessa di questa teoria è che l'insoddisfazione è generata da fattori detti *igienici* (relativi al contesto del lavoro), mentre la soddisfazione dipende dai fattori *motivanti* (relativi al contenuto del lavoro).

I bisogni, quindi, sono considerati il punto di partenza della motivazione in quanto influenzano il benessere e la sopravvivenza della persona, attraverso l'esperienza del piacere e del dispiacere³⁵.

Questo approccio, però, non spiega il perché delle scelte e trascura le differenze individuali.

Di conseguenza, insieme a quello per i bisogni, si sviluppa l'interesse per le differenze individuali, con particolare attenzione alla relazione fra la persona e il suo ambiente³⁶ (le organizzazioni).

Quando parliamo di differenze individuali ci riferiamo sostanzialmente alla personalità, ai valori, alla cognizione e alle emozioni.

2.1) La personalità (i codici di Holland)

³³ Risorse Umane: persone, relazioni e valore, Giovanni Costa -McGraw-Hill, 2013.

³⁴ Frederick Herzberg: 1923-2000, psicologo.

³⁵ Motivare al lavoro, Gary Latham – FrancoAngeli, 2013.

³⁶ Cfr. Gary Latham.

“Le variabili di personalità, considerate per larga parte del ventesimo secolo come una questione soggettiva, irrilevante rispetto alla motivazione al lavoro, sono state proficuamente riabilitate”³⁷.

A questo proposito possiamo presentare la teoria di John Holland³⁸, che sviluppò dei codici per la scelta della professione in base alla personalità³⁹.

Egli ha avanzato la proposta che la scelta nell'orientamento sia influenzata dal tipo di personalità; vi sono sei tipi di personalità, ed un ambiente modello per ciascun tipo⁴⁰:

- ✓ *Realistic* – il realistico, il fautore;
- ✓ *Investigative* – l'investigatore, il pensatore;
- ✓ *Artistic* – l'artistico, il creativo;
- ✓ *Social* – il socievole, colui che aiuta;
- ✓ *Enterprising* – l'intraprendente, il leader;
- ✓ *Conventional* – il convenzionale, l'organizzatore.

Secondo l'autore, quindi, l'adattamento attitudinale si verifica sino al punto in cui le persone aspirano ad una carriera che incontri il loro tipo di personalità⁴¹.

Tali conclusioni sono state confermate da altri studiosi del campo⁴², come Hogan⁴³, il quale affermava che le misure di personalità sono

³⁷ Cfr. Gary Latham.

³⁸ John Lewis Holland, 1919-2008, psicologo americano e professore emerito di sociologia alla Johns Hopkins University. Fu il creatore del modello di sviluppo della carriera, Holland Occupational Themes, comunemente noto come Holland Codes.

³⁹ Making Vocational Choices: a theory of careers – John L. Holland, 1973.

⁴⁰ <https://www.gema.it/blog/gestione-e-sviluppo-risorse-umane/tipi-personalita-holland/>

⁴¹ Motivare al lavoro, Gary Latham – FrancoAngeli, 2013.

⁴² Hogan (2004), Wiggins (1996).

⁴³ Robert Hogan, 1937 - psicologo americano noto per le sue innovazioni nel test della **personalità** ed è un'autorità internazionale in materia di valutazione della personalità, leadership ed efficacia organizzativa.

predittori remoti del comportamento. Le misure di personalità sono meglio viste come antecedenti. Esse misurano la predisposizione della persona a comportarsi in determinati modi⁴⁴.

2.2) I valori (cultura aziendale)

Altro elemento cardine, che permette di superare il modello basato sullo studio dei bisogni è quello dei valori, che come i tratti della personalità, sono una variabile relativa alle differenze individuali⁴⁵.

Il vantaggio di studiare i valori sta nel fatto che hanno effetto duraturo e fungono da principi-guida⁴⁶. Inoltre, i valori influenzano il comportamento in quanto sono degli standard normativi usati per giudicare e scegliere fra comportamenti alternativi⁴⁷.

Essi sono radicati nei bisogni, di conseguenza rappresentano la base principale per gli obiettivi della persona. Benché i valori possano essere subconsci, essi di solito sono verbalizzati più facilmente dei bisogni.

I valori, nelle organizzazioni, creano motivazione perché danno identità all'organizzazione stessa e quindi, se condivisi, identità ad ogni singola persona.

Essi danno la consapevolezza di condividere non un luogo di lavoro o degli obiettivi, ma qualcosa che va oltre il tempo o il ruolo che si ha all'interno di un'organizzazione⁴⁸.

⁴⁴ Motivare al lavoro, Gary Latham – FrancoAngeli, 2013.

⁴⁵ Motivare al lavoro, Gary Latham – FrancoAngeli, 2013.

⁴⁶ Cfr. Schwartz e Sagie, 2000.

⁴⁷ Milton Rokeach è colui che diede inizio allo studio dei valori; Sosteneva che i valori trascendono le azioni, essi sono in grado di guidare le azioni delle persone al di là degli obiettivi immediati, verso obiettivi più definiti (1973).

⁴⁸ <https://www.soluzionidimpresa.it/i-valori-creano-motivazione/>

Come osservò Johns⁴⁹, il contesto può avere un effetto diretto, oppure interagire con le variabili di personalità, per influenzare il comportamento di una persona nel luogo di lavoro; quindi può avere effetti indefinibili e potenti sui risultati della ricerca⁵⁰.

È proprio qui che entra in gioco il concetto di *cultura aziendale*⁵¹, quindi tutto ciò che riguarda il contesto.

A questo proposito presenteremo il “modello dell’auto-rappresentazione culturale” (*model of cultural self-representation*), sviluppato da Miriam Erez⁵² e il suo collega Christopher Earley⁵³, per guidare il comportamento dei dipendenti e le pratiche manageriali negli ambienti definiti cross-culturali⁵⁴.

Gli autori spiegano che le persone si sforzano per soddisfare i valori per l’auto-miglioramento, l’efficacia e la coerenza personale, quindi per uno scopo individuale.

Quindi per orientare i responsabili delle risorse umane a progettare e sviluppare sistemi motivazionali e premianti vengono proposti tre principi⁵⁵:

- ✓ Identificare le caratteristiche culturali di un paese rispetto a collettivismo / individualismo e distanza dal potere;
- ✓ Comprendere sé stessi ed i valori culturali di cui si è portatori;

⁴⁹ Gary Johns, PhD presso la Wayne State University, professore emerito di Management nella Concordia University (Concordia.ca).

⁵⁰ The essential impact of context on organizational behavior, Gary Johns – 2006.

⁵¹ Motivare al lavoro, Gary Latham – FrancoAngeli, 2013.

⁵² Miriam Erez, preside della Facoltà di Ingegneria Industriale e Management dell’Università Technion.

⁵³ Christopher Earley, dottore in psicologia all’Università di Illinois.

⁵⁴ Le competenze Cross-culturali sono un insieme di aspetti cognitivi, comportamentali e componenti motivazionali ed affettivi che permettono agli individui di adattarsi in modo efficace in ambienti interculturali. (Vittorio Dublino blog).

⁵⁵ Motivare al lavoro, Gary Latham – FrancoAngeli, 2013

- ✓ Comprendere il significato delle diverse prassi manageriali (premi ecc.) in ciascun paese.

Perché gli aspetti sopracitati sono fondamentali?

Basti pensare ad una multinazionale con diverse sedi sparse per il mondo. In alcuni paesi ci sono culture individualistiche, in altre invece ci sono culture collettivistiche.

Le culture individualistiche apprezzano la competizione, il successo e gli obiettivi personali. I dipendenti ambiscono per piani retributivi che premiano la loro prestazione.

Al contrario, le culture collettivistiche apprezzano la cooperazione, l'interdipendenza e gli obiettivi di gruppo. I dipendenti vogliono piani retributivi che promuovono l'armonia all'interno del loro gruppo⁵⁶.

Comprendere i valori, sta a significare non sbagliare strategia e non provocare conseguenze disfunzionali in termine di motivazione dei dipendenti, comunicazione interpersonale e prestazione complessiva⁵⁷.

2.3) La cognizione (teoria delle aspettative)

Negli anni Settanta si è verificata la rivoluzione cognitivista. Per meglio comprendere di cosa si tratta, torniamo brevemente al concetto di bisogni: essi ci confrontano con la necessità di agire per garantire la nostra sopravvivenza, ma quando arriva il momento di scegliere un'azione piuttosto che un'altra, la cognizione entra in gioco.

⁵⁶ K. James, 1993 – S. A. Leung 1997. (Motivare al Lavoro, Gary Latham).

⁵⁷ Motivare al lavoro, Gary Latham – FrancoAngeli, 2013.

Un bisogno, quindi, non può essere appagato senza la conoscenza necessaria per capire cosa può essere fatto per soddisfarlo.

Edward Pritchard⁵⁸ ha definito la motivazione come quel processo che determina come viene usata l'energia per soddisfare i bisogni.

*“La motivazione è un processo di allocazione delle risorse cognitive nel quale la persona fa delle scelte, come il tempo o l'energia che devono essere destinate ad una gamma di motivi o di bisogni”*⁵⁹.

Perciò, la motivazione include la direzione, l'intensità e la persistenza di questo processo di allocazione.

Quindi secondo Pritchard, la motivazione è un concetto orientato al futuro, in cui le persone anticipano l'ammontare di soddisfazione dei bisogni che si verificherà al raggiungimento di specifici risultati⁶⁰.

Da notare che questo concetto è analogo alla teoria delle aspettative di Vroom⁶¹.

L'autore della teoria ha focalizzato le sue ricerche sul meccanismo attraverso cui le istanze motivazionali influiscono sulle azioni.

Secondo Vroom, l'assunto base è che le persone indirizzano i loro sforzi verso comportamenti e azioni che portano a ricompense desiderabili⁶².

In tale teoria si sostiene il fatto che gli individui, prima di effettuare uno sforzo lavorativo, valutano razionalmente quanto la ricompensa

⁵⁸ Edward Evans Pritchard, 1902-1973, antropologo britannico che insegnò ad Oxford dal 1946 al 1970.

⁵⁹ Cfr. Gary Latham

⁶⁰ Motivare al lavoro, Gary Latham – FrancoAngeli, 2013

⁶¹ Victor Harold Vroom, professore di economia aziendale presso la Yale School of Management. Ha conseguito un dottorato di ricerca presso l'Università del Michigan.

⁶² Risorse Umane: persone, relazioni e valore, Giovanni Costa -McGraw-Hill, 2013

vale per loro e quali comportamenti dovranno tenere per ottenere ciò che vogliono.

L'autore ha quindi sviluppato il processo motivazionale alla base di questo modello. Il primo passo che compie l'individuo è esaminare la *valenza*⁶³ della ricompensa.

Al termine di questa valutazione, la persona decide il livello di *sforzo* da impiegare nella sua attività. Lo sforzo non è solamente condizionato dalla ricompensa, ma dall'*aspettativa*, che consiste in una valutazione del modo in cui il maggior sforzo dell'individuo si tradurrà nel risultato atteso.

L'*aspettativa* è condizionata da fattori esogeni, organizzativi ed individuali⁶⁴.

Un ultimo elemento da considerare è la *strumentalità*, che è relativa al legame tra risultato ottenuto e la ricompensa.

Anche in questo caso, permangono alcuni elementi di incertezza individuali ed organizzativi, che condizionano lo sforzo del lavoratore.

Per concludere, secondo Vroom, l'individuo ha tutti gli elementi per scegliere, tra le alternative di comportamento, quella con la forza motivazionale più elevata, data dal prodotto tra i tre fattori:

$$\text{(forza motivazionale)} = \text{valenza} + \text{aspettativa} + \text{strumentalità}$$

Da questa equazione possiamo quindi notare che se solo uno degli elementi è pari a zero, l'individuo sarà spinto a non sforzarsi⁶⁵.

⁶³ Elementi di Soft HR Management, Graziano Cucchi - Clua Edizioni Ancona, 2016.

⁶⁴ Risorse Umane: persone, relazioni e valore, Giovanni Costa -McGraw-Hill, 2013.

⁶⁵ Risorse Umane: persone, relazioni e valore, Giovanni Costa -McGraw-Hill, 2013.

2.4) Emozioni ed affetti (AET)

Nel ventesimo secolo, le teorie e le ricerche sullo sviluppo delle risorse umane, la psicologia del lavoro e delle organizzazioni ed il comportamento organizzativo, erano limitate essenzialmente alla cognizione ed al comportamento del dipendente. Le emozioni erano per la gran parte ignorate⁶⁶.

Nel secolo attuale, questa omissione sta venendo rapidamente corretta.

Le affettività, che comprende gli umori e le emozioni, influenza il livello dell'obiettivo e l'impegno.

A fronte di queste considerazioni, possiamo affermare che un modello teorico della motivazione che non prende in considerazione l'emozionalità umana è incompleto.

Locke⁶⁷ ha definito le emozioni come la forma con la quale si esperiscono le valutazioni subconscie ed automatiche del valore.

Weiss⁶⁸ e Cropanzano⁶⁹ hanno presentato la loro teoria degli eventi affettivi (AET, *Affective Events Theory*). Questa teoria fornisce un modello per lo studio delle emozioni negli ambienti di lavoro. Ragiona sia sulle cause che sulle conseguenze delle esperienze affettive, in particolare sugli effetti degli umori e delle emozioni sulla prestazione come pure sulla soddisfazione per il lavoro⁷⁰.

⁶⁶ Motivare al lavoro, Gary Latham – FrancoAngeli, 2013.

⁶⁷ Edwin A. Locke, psicologo americano e un pioniere nella teoria degli obiettivi. È professore in pensione di motivazione e leadership presso la Robert H. Smith School of Business dell'Università del Maryland, College Park.

⁶⁸ Howard M. Weiss, professore di psicologia alla School of Psychology di New York.

⁶⁹ Russell Cropanzano, professore di Organizational Behavior alla Leeds School of Business

⁷⁰ Motivare al lavoro, Gary Latham – FrancoAngeli, 2013.

Vi è una distinzione alla base di tale teoria, tra affetto e soddisfazione lavorativa. L'AET afferma che il primo esprime il proprio giudizio valutativo della posizione; esso è la conseguenza delle esperienze affettive della persona nel lavoro, così come delle convinzioni della persona sulla posizione.

L'affettività e le convinzioni della persona influenzano congiuntamente la soddisfazione lavorativa complessiva, in quanto questo giudizio è influenzato dalle esperienze affettive come pure dalle convinzioni sulla posizione.

L'AET enfatizza anche il ruolo causale degli eventi ambientali, nell'influenzare l'affettività e la prestazione lavorativa della persona. Un evento di solito ha conseguenze emozionali che, a loro volta, influenzano il comportamento della persona⁷¹.

⁷¹ Motivare al lavoro, Gary Latham – FrancoAngeli, 2013.

3 – TECNICHE MOTIVAZIONALI

Nel secondo capitolo abbiamo contestualizzato la motivazione all'interno degli ambienti lavorativi

Ci siamo focalizzati sulle principali teorie che hanno determinato l'evoluzione del tema motivazione.

Quest'ultimo capitolo si propone di presentare due tecniche motivazionali, entrambi considerate recenti, nelle quali si tengono in considerazione gli aspetti descritti nello scorso capitolo, quali personalità, valori, cognizione ed emozioni, oltre alla semplice analisi dei bisogni.

È fondamentale sviluppare delle tecniche scientifiche, per un motivo ben preciso, spiegato molto bene dallo psicologo Pietro Trabucchi: *“le organizzazioni devono rinunciare alla presunzione di poter motivare le persone, se con questa espressione intendiamo iniettare magicamente cariche motivazionali nei propri membri. Più realisticamente le organizzazioni devono lavorare per sostenere e far crescere la motivazione già presente negli individui: e questa non è una magica scorciatoia, ma una strada lunga e faticosa”⁷²*

Analizzeremo, quindi, due importanti tecniche: il *Goal-setting* e il *Teamwork*.

3.1) Goal-setting

Tale tecnica riprende interamente il concetto di livello di aspirazione e lo fonde con alcuni elementi tayloristici (il sistema di premi e obiettivi),

⁷² Perseverare è umano, Pietro Trabucchi – Corbaccio, 2012

superandone però l'eccessiva frammentazione e favorendo l'iniziativa e l'autonomia dei singoli⁷³.

Un goal è ciò che un individuo sta cercando di raggiungere, e presenta due attributi: contenuto e intensità. Il contenuto è l'oggetto o il risultato che deve essere raggiunto: è importante distinguere tra task⁷⁴ e goal⁷⁵, in quanto il primo indica la parte di lavoro che deve essere fatta, il secondo si riferisce all'ottenimento di uno specifico standard di competenza su un certo compito, di solito entro un tempo limite.

Il goal setting è, quindi, un sistema di gestione che va dall'assegnazione degli obiettivi, alla valutazione e al piano di sviluppo del collaboratore.

Nella teoria del goal setting si presuppone, quindi, una relazione positiva e lineare tra il livello del goal (difficoltà) e livello di prestazione. È però fondamentale considerare la self-efficacy⁷⁶ come variabile interveniente: l'aspettativa di successo è da considerarsi determinante nella scelta del goal.

In breve, se una persona si impegna nel raggiungimento del goal, la prestazione migliora perché il goal fornisce un meccanismo di regolazione che permette di osservare, monitorare, valutare soggettivamente e adattare il proprio comportamento agli standard prefissati.

Pinder affermò che la teoria del goal setting ha dimostrato più validità scientifica di qualunque altra teoria o approccio alla motivazione al

⁷³ L. Borgogni, Valutazione e motivazione delle risorse umane in azienda - Angeli, Milano, 1996.

⁷⁴ Task: Compito

⁷⁵ Goal: Obiettivo

⁷⁶ Valutazione che la persona formula circa la sua capacità di portare a termine con successo un compito

lavoro, tra quelle presentate da Gary Latham⁷⁷, nel suo libro “*Motivare al lavoro*”⁷⁸.

Per comprendere perché il goal setting influenzi la prestazione è necessario considerare tutti quegli elementi definiti moderatori.

Sono tutti quegli elementi che possono facilitare o ostacolare la traduzione del goal in prestazione di successo⁷⁹.

Il Commitment⁸⁰ è il grado con cui la persona è attaccata al goal. A questo proposito analizzeremo la Self-efficacy.

La self-efficacy⁸¹, oltre a essere un moderatore del goal, è un costrutto teorico a sé stante, con effetto diretto sulla prestazione. Non è nient'altro che l'autoefficacia descritta e analizzata al capitolo 1.

Quali sono i vantaggi, quindi, di una tecnica basata sugli obiettivi?

I goal sono la forma situazionale specifica dei valori personali⁸². Il predire ciò che un dipendente farà in una data situazione richiede conoscenza di come i valori vengono tradotti dalla persona in goal specifici.

Pertanto, i goal sono precursori immediati dell'azione, e la influenzano in tre modi⁸³.

⁷⁷ Professore di Efficacia organizzativa e Gestione Risorse Umane alla Rotman School of Management dell'Università di Toronto.

⁷⁸ Questo Libro presenta un'articolata sintesi dei vari approcci e modelli utilizzati per spiegare, sviluppare ed orientare la motivazione al lavoro.

⁷⁹ L. Borgogni, Valutazione e motivazione delle risorse umane in azienda - Angeli, Milano, 1996.

⁸⁰ Commitment: impegno.

⁸¹ Self Efficacy: convinzione di farcela.

⁸² Locke, 2000.

⁸³ Motivare al lavoro, Gary Latham – FrancoAngeli, 2013.

Primo, influenzano i fatti su cui le persone scelgono di agire e regolano la direzione dell'azione focalizzando l'attenzione ed il comportamento su ciò che è rilevante per raggiungere un goal.

Secondo, valori e goal influenzano l'intensità dell'azione individuale e le emozioni concomitanti, che dipendono dall'importanza del goal per la persona⁸⁴.

Terzo, i goal di valore influenzano la persistenza.

Per concludere, bisogna sottolineare il fatto che il goal-setting, in mancanza di adeguate conoscenze, è inutile. Può influenzare la scelta, lo sforzo e la persistenza, ma il lavoratore non sarà in grado di raggiungere il goal a meno che non sappia come farlo.

Anche il contrario è riscontrabile; le conoscenze, in mancanza di obiettivi, sono inutili, nella misura in cui la persona non ha il desiderio di intraprendere l'azione per utilizzare quelle conoscenze⁸⁵.

3.2) Teamwork

Un semplice gruppo non è un team. Un team è un gruppo caratterizzato dall'essere composto da persone con una forte motivazione individuale, ma che sono capaci di mettere questa motivazione al servizio di un obiettivo condiviso.

Se l'obiettivo non è condiviso, essere un gruppo di persone fortemente motivate può non essere un vantaggio⁸⁶.

⁸⁴ Più un goal è valutato come difficile, maggiore sarà lo sforzo per ottenerlo.

⁸⁵ Motivare al lavoro, Gary Latham – FrancoAngeli, 2013.

⁸⁶ Perseverare è umano, Pietro Trabucchi – Corbaccio, 2012

Ed è per questa ragione che si è scelto di parlare di questa tecnica, poiché vengono presi in considerazione tutti quegli elementi sviluppati quando parlavamo di differenze individuali⁸⁷.

La condivisione dell'obiettivo non si improvvisa. Non si arriva a condividere nulla se prima non si è lavorato a lungo per esplicitare la visione, i valori e le regole dell'organizzazione⁸⁸.

Il Teamwork rappresenta sicuramente una forte opportunità per le organizzazioni che vogliono indirizzarsi verso alti livelli di produttività e motivazione⁸⁹.

I vantaggi, difatti, stanno nella possibilità di aumentare il livello di competenze gestionali e produttive grazie all'uso integrato di singole abilità e conoscenze professionali.

Presenta vantaggi in termini di distacco dalla monotonia del lavoro individuale, quindi aumentando motivazione ed entusiasmo nello svolgimento del lavoro.

Una questione da prendere in considerazione, però, sono i possibili effetti collaterali del lavoro di squadra.

Potrebbe, infatti, abbattere il morale del collaboratore e di conseguenza la sua motivazione, qualora si verificassero situazioni di conflitto interno, o disillusione delle aspettative⁹⁰.

Altra questione è la non chiarezza del fine ultimo del lavoro di squadra: difatti, quando regole e valori non sono chiari, il soggetto va incontro a situazioni di conflitto decisionale che lo demotivano. Quando il

⁸⁷ Capitolo 2.

⁸⁸ Perseverare è umano, Pietro Trabucchi – Corbaccio, 2012

⁸⁹ Elementi di Soft HR Management, Graziano Cucchi - Clua Edizioni Ancona, 2016.

⁹⁰ Cfr. Graziano Cucchi

retrotterra è chiaro, si rimane motivati anche in situazioni di scelta e cambiamento degli obiettivi⁹¹.

Questa tecnica sta assumendo sempre più rilevanza nei contesti organizzativi attuali, poiché è la risposta più efficace alle nuove esigenze dei lavoratori. Basti pensare all'accelerata interconnessione generata dalle comunicazioni online⁹², che crea nuovi stimoli e quindi necessariamente, l'adattamento delle organizzazioni in termini di tecniche da utilizzare per motivare il personale.

John Craig⁹³ disse: *“Non importa quanto un uomo possa fare, non importa quanto coinvolgente la sua personalità possa essere, egli non farà molta strada se non sarà in grado di lavorare con gli altri”*.

Il Teamwork, quindi, comporta competenze strettamente relazionali la cui efficacia determina o meno la centratura su obiettivi e scambio di informazioni.

Ascoltare le opinioni, i suggerimenti e le idee dei membri del team è la base il lavoro di squadra.

⁹¹ Perseverare è umano, Pietro Trabucchi – Corbaccio, 2012

⁹² Il Teamwork è una strada possibile? No, è l'unica strada percorribile – Chiara Romersa (Il Sole 24 Ore).

⁹³ John Craig, matematico scozzese.

CONCLUSIONI

Appare evidente, da questa breve analisi, come la motivazione sia frutto di studi scientifici molto intesi e di come si siano sviluppate teorie e tecniche nel corso del tempo.

Questa è senz'altro la dimostrazione del ruolo strategico che assume la motivazione nelle organizzazioni, come vero e proprio motore delle organizzazioni.

I progressi nello studio della motivazione non riguardano solo la società "occidentale", ma è studiata empiricamente dagli scienziati di tutto il mondo (Africa, Asia ecc.)⁹⁴.

La caratteristica più significativa della motivazione è che i responsabili HR la prendono in considerazione in diversi momenti della gestione delle persone.

È possibile infatti pensare a teorie e modelli di volta in volta differenziati che si tratti di selezione⁹⁵, di gestione del collaboratore⁹⁶ o di pratiche organizzative gestionali⁹⁷.

Per concludere è quindi importante tenere presente che la motivazione è un costrutto multidimensionale⁹⁸, ed essa può essere esaminata e studiata a livelli diversi, in funzione dei quali è possibile prediligere pratiche e ambiti di intervento.

Secondo ed ultimo aspetto fondamentale è che la motivazione è legata a ciò che la persona desidera, al soddisfacimento dei propri bisogni, ai

⁹⁴ Cfr. Gary Latham

⁹⁵ Capitolo 1.

⁹⁶ Ci riferiamo al Self-efficacy per esempio.

⁹⁷ Esempio: il Teamworking.

⁹⁸ Cfr. Laura Borgogni

valori, ma riguarda anche la valutazione delle proprie capacità, dunque anche gli aspetti cognitivi, come precedentemente analizzato⁹⁹.

Le imprese, le pubbliche amministrazioni e tutte le altre organizzazioni devono quindi essere disposti a investire tempo ed energie per stare insieme e conoscere a fondo i membri della squadra.

Si è governati dal falso assunto che le buone relazioni si trovano e non si costruiscono, perciò tendiamo a sottovalutare l'importanza di investire nei rapporti.

In realtà è molto più facile ed economico cambiare le relazioni piuttosto che le persone¹⁰⁰.

⁹⁹ Motivare al lavoro, Gary Latham – FrancoAngeli, 2013.

¹⁰⁰ Perseverare è umano, Pietro Trabucchi – Corbaccio, 2012

BIBLIOGRAFIA

G. CUCCHI, *Elementi di soft HR Management*, 2016, Clua Edizione Ancona.

G. LATHAM, *Motivare al lavoro – modelli e tecniche di intervento*, 2013, Franco Angeli.

G. COSTA, Martina Gianecchini, *Risorse umane: persone, relazioni e valore, terza edizione*, 2013, McGraw-Hill.

L. BORGOGNI, *Valutazione e motivazione delle risorse umane in azienda*, 1996, Franco Angeli.

P. TRABUCCHI, *Perseverare è umano – Come aumentare la motivazione e la resilienza negli individui e nelle organizzazioni (la lezione dello sport)*, 2012, Corbaccio.

SITOGRAFIA

<https://www.pietrotrabucchi.it/paginab.asp?ID=3>

<https://www.illibraio.it/50-frasi-sulla-resilienza-766731/>

<https://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=demotivazione>

<https://www.gema.it/blog/gestione-e-sviluppo-risorse-umane/tipi-personalita-holland/>

<https://www.soluzionidimpresa.it/i-valori-creano-motivazione/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/il-teamwork-e-strada-possibile-no-e-l-unica-strada-percorribile-AEwZelJC>

<http://wordpress.centrostudicommunity.com/wp-content/uploads/2013/03/Motivazione-al-lavoro.pdf>