



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

L'APPROCCIO MOTIVAZIONALE NEL JOB DESIGN

**THE MOTIVATIONAL
APPROACH TO JOB DESIGN**

Relatore:

Dott.ssa Ranzuglia Giulia

Rapporto Finale di:

Conti Marica

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 Cos'è il job design?	4
PREMESSA.....	4
1.1 Il job design, uno strumento di management.....	6
1.2 L'importanza dell'attività da svolgere	10
1.2.1 Il concetto di ruolo	10
1.2.2 Mansioni e compiti	12
1.2.3 Le caratteristiche motivanti delle mansioni	17
1.2.4 Feedback seeking	19
CAPITOLO 2 Dal job design alla motivazione	24
2.1 L'approccio motivazionale	24
2.2 Il valore strategico della motivazione	26
2.3 Autonomia ed Empowerment	30
CONCLUSIONI.....	34

Bibliografia

INTRODUZIONE

Questo elaborato nasce da una semplice domanda:

“Perché, oggi, le Risorse Umane sono così importanti?”

La risposta non è così immediata. Esistono diverse ideologie che non sempre però portano ad un'unica opinione. Quello che è pur certo è che negli ultimi decenni è cambiata radicalmente la conformazione, e con essa, il modo di concepire un'organizzazione aziendale. Grazie ad una sempre più elevata innovazione tecnologica che ha portato, conseguentemente, ad una nuova concezione del lavoro e della profittabilità. Da tutto ciò scaturisce un elevato grado di concorrenzialità, che progressivamente ha portato ad annullare i confini intersettoriali all'interno del mercato. Quest'ultimo si evolve sulla concezione del vantaggio competitivo. Andando a specificare questo termine potremmo senza alcun dubbio definire l'impresa come un vero e proprio organismo vivente ed ogni suo elemento rappresenta la sua unicità. Non troveremo mai un'organizzazione con le medesime caratteristiche ideologiche e la stessa cultura organizzativa, per intenderci. Ed è proprio questo a fare la differenza; si tratta di cambiare approccio mentale andando oltre ai tradizionali metodi operativi creando una netta diversificazione. Se prima tutto si basava sul tipo di prodotto/servizio proposto, più innovativo rispetto ad un altro, oggi questa visione non sembra essere sufficiente. Il prodotto può essere lo stesso, avendo quindi caratteristiche pressoché simili ad un altro, ma è il modo in cui viene “concepito”, realizzato e

pubblicizzato a distinguerlo. È importante porre la nostra attenzione su uno di questi termini appena citati: Cos'è che porta al “concepimento” di un prodotto?

Sono senza alcun dubbio le *idee*, ed è con le idee che ci si è sempre contraddistinti, ma ancor di più attraverso il modo in cui le si danno forma. È l'uomo ed il suo capitale intellettuale¹ ad essere la chiave del successo.

Dal punto di vista *aziendale*, ciò, viene definito come *invisible assets* poiché le competenze, sia fisiche che mentali, possedute sono uniche ed inimitabili; questo costituisce sempre più un vantaggio, che permette la netta distinzione di un'organizzazione rispetto ad un'altra. Diviene, quindi, un obiettivo primario trattenere il talento nella propria impresa, creando strategie mirate a condizioni lavorative sempre più efficienti. Oggi ci si avvale proprio del *job design* ovvero ciò che viene definito come “la progettazione delle mansioni”.

Il primo capitolo verterà sull'importanza di creare un profilo lavorativo su misura per il lavoratore. Andando ad analizzare gli aspetti essenziali che compongono il *job design*; come il concetto di ruolo, compito e mansione. Per creare tali presupposti si devono considerare alcune ipotesi che potrebbero risultare contro

¹ E' l'insieme delle risorse immateriali che contribuiscono, insieme alle risorse materiali, a creare valore anche per la capacità di competitività che sono in grado di generare. Da esso possiamo distinguere diversi altri tipi di capitale. Il capitale umano, legato alle persone che operano in azienda. Il capitale organizzativo, che definisce l'efficienza con cui un'impresa utilizzare le risorse a sua disposizione attraverso l'uso di determinate strategie precedentemente scelte in fase di pianificazione. Ed infine, il capitale relazionale, esso è importante per analizzare oltre le singole risorse, anche i legami che tra di esse si instaurano. **Fonte:** Live Laboratorio Intangibles e Valore Economico, 2012.

produttive nel tempo. Tenuto conto di suddetti aspetti, che verranno presi in esame in questo capitolo, non ci resta che esporre i concetti chiavi che legano la progettazione delle mansioni alla motivazione; come quindi il job design può divenire non solo uno strumento di management, ma anche un vero e proprio stimolo nel creare *la motivazione*. C'è bisogno quindi anche di stimoli emotivi, per far sì che ciò avvenga.

Nel secondo capitolo esamineremo gli *approcci motivazionali*. Essi ci permetteranno di comprendere in che modo la motivazione, oggi, può divenire una strategia, ed infine, analizzeremo uno degli aspetti già esposti nelle caratteristiche motivanti delle mansioni, ovvero, l'autonomia e come essa si evolve nell'empowerment.

CAPITOLO PRIMO

COS'E' IL JOB DESIGN?

Premessa

“ Il cambiamento con tutti i rischi che comporta, è la legge dell'esistenza ”

Robert “Bob” Kennedy

“Con questa citazione si vuole mettere in risalto due aspetti fondamentali riguardanti il cambiamento: la sua necessità e nel contempo la sua rischiosità.”²

La prima esprime le interazioni che vengono esercitate continuamente dall'ambiente, dagli individui e dalle organizzazioni e che di conseguenza andranno a influenzarsi l'un l'altro. La seconda, invece, racchiude il senso più profondo del cambiamento; *l'incertezza*. Quest'ultima deriva dalle difficoltà che si possono incontrare nel tentativo di prevedere gli esiti, che se non giustamente commisurati potrebbero portare a compromettere l'andamento organizzativo, anche pesantemente. Sta alle organizzazioni sapersi adattare conseguentemente, mutando le proprie idee e le proprie azioni, attraverso una ri-progettazione che modelli obiettivi nuovi, in funzione di una maggiore e rinnovata efficacia ed efficienza.³ Quello che influenza questi aspetti sono alcune caratteristiche inerenti all'ambiente, in cui opera una determinata organizzazione. Per l'ambiente

² D.M La Piana, *Competenze per il cambiamento e cambiamento tramite le competenze*. "Slide share"

³ *L'efficacia* indica la capacità di raggiungere l'obiettivo prefissato, mentre *l'efficienza* valuta l'abilità di farlo impiegando le risorse minime indispensabili. Una tra queste, se non la più importante è il fattore temporale. "my-personaltrainer", *dizionario Efficienza ed efficacia: significato e differenze* 2019

intendiamo sia quello interno che esterno. Le spinte esterne possono essere di tipo sociale ed economico, come l'andamento dei mercati, il livello demografico, le normative sul lavoro e le condizioni politiche. Tutto ciò investe anche le spinte interne che si riflettono sull'innovazione tecnologica, che riguardano anche, “il comportamento manageriale, la dimensione individuale e di gruppo, [Fraccaroli 1998]”⁴ che mirano soprattutto alla gestione dei ruoli.

La diversità ed il valore, che queste spinte possono apportare, rendono il cambiamento necessario, “per questo si è andata diffondendo sia nella teoria, che nella pratica del manager la consapevolezza che una sfida di tale portata necessiti lo sviluppo di specifiche competenze, conoscenze e capacità da parte dei suoi attori principali. [Rebora e Minelli 2007]”⁵

Quest'ultima parte rimanda ad un elemento già definito precedentemente, ovvero, l'incertezza. Dobbiamo soffermarci su questo aspetto in modo più profondo, in quanto, il cambiamento non è un processo così semplice e spesso viene accompagnato da un'inevitabile fonte di apprensione, che porta l'individuo a creare meccanismi di difesa e di resistenza verso il cambiamento stesso. La cosa che spaventa di più, e sulla quale ci concentreremo, è *come* il lavoratore vive questo senso di incertezza, generato dal mutamento di situazione che non conosce ancora chiaramente, e cosa può *fare* il datore di lavoro per evitare di creare questi

⁴ D.M La Piana, *Competenze per il cambiamento e cambiamento tramite le competenze*, "Slide share"

⁵ Idem

meccanismi, che sempre più, ostacolano gli atteggiamenti ed il coinvolgimento verso nuovi assetti organizzativi.

“Come potrebbe cambiare il mio ruolo?” è la domanda che potrebbe sorgere per un dipendente e che più delle volte intimorisce. Sta proprio al manager creare una metodologia per definire i profili lavorativi delle persone, attraverso quello che viene definito come job design.

1.1 IL JOB DESIGN, UNO STRUMENTO DI MANAGEMENT

“Il job design o progettazione delle mansioni, è uno strumento di management per definire, in modo preciso ed efficace, i profili lavorativi delle persone che operano in aziende o in altre organizzazioni”⁶

“Alla base del concetto di Job Design c’è la necessità di rendere efficace ed efficiente il capitale cognitivo⁷ dell’impresa, curando quei fattori che incidono direttamente sulla soddisfazione lavorativa.⁸”

Il primo importante autore che tratta di questa tematica è Frederick Herzberg.

⁶ F. Scatena, *Strumenti di management: il job design*. "PMI.it", 2010

⁷ “Quando di parla di capitalismo cognitivo e/o della conoscenza si intende la produzione di ricchezza tramite la conoscenza stessa, attraverso l'utilizzo di quelle facoltà della prestazione lavorativa che sono definite attività cognitive. Presuppone di "spazio" per sviluppare una rete di relazioni, altrimenti diventa fine a se stesso, è un processo di valorizzazione individuale (M. Castells, 2002).“ A. Fumagalli, *Appunti su conoscenza, sapere e capitalismo cognitivo*, 2015

⁸ "Italoblog", *Efficienza e motivazione sul lavoro: cos'è il Job Design?*, 2010

“Il suo pensiero è arricchito negli anni da riflessioni accompagnate da lavori empirici che porteranno alla definizione di quella che diverrà una delle più note teorie sul job-design - motivazione negli ambienti lavorativi: “Two-factor Theory (1959)”, meglio conosciuta anche come “The Motivator-Hygiene Theory”. Ciò che emerge da tale analisi è che alcuni fattori sono in grado di modificare lo stato di insoddisfazione mentre altri quello di soddisfazione.”⁹

Questi, vengono suddivisi in due categorie; il primo insieme di fattori, denominati “fattori igienici” (o demotivanti) che sono riconducibili all'ambiente lavorativo. Essi comprendono, quegli aspetti che potrebbero renderlo più piacevole (come, ad esempio, una giusta remunerazione ed opportune condizioni lavorative che garantisca le ferie, un orario idoneo e congedi parentali o congedi per motivi personali) “e che, anche quando presenti, nelle migliori delle ipotesi possono azzerare il livello di insoddisfazione ma non possono incrementare la soddisfazione lavorativa.”¹⁰

Il secondo insieme di fattori, definiti “fattori motivatori” (o motivazionali) si ricollegano ad alcuni aspetti riportati poc'anzi, come il riconoscimento dei risultati svolti che portano il soggetto ad avere una motivazione maggiore con effetti sulla produttività. È bene tener presente che per Herzberg questi aspetti motivanti sono alla base della soddisfazione.

⁹ D. Berdicchia, *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013, pp 22-23

¹⁰ Idem

Se assenti non provocano insoddisfazione ma bensì causano “*assenza di soddisfazione*”.¹¹ “Occorre precisare che l'appagamento del fattore igienico previene l'insorgenza dell'insoddisfazione, o ne può ridurre il livello, ma tale effetto positivo si protrae in un lasso temporale di breve durata, ed inoltre, le necessità indotte da un fattore igienico, una volta appagate, cessano di fungere da stimolo; al contrario dei fattori motivatori, che continuano ad esercitare la propria azione motivazionale, spingendo senza un limite temporale, verso determinati comportamenti.”¹²

Permettendo al dipendente di “sentirsi stimolato in ogni attività svolta, a partire dallo svolgimento delle mansioni lavorative.”¹³

La progettazione delle mansioni (job design) è preceduta da una fase di analisi, definita analisi delle posizioni (job analysis). “Tramite la job analysis si analizzano le caratteristiche e le componenti di una determinata posizione lavorativa”¹⁴, questo sarà utile per definire i requisiti appropriati per una buona progettazione del lavoro. “Il requisito principale resta quello di delineare chiaramente l'attività che un individuo deve svolgere entro i limiti temporali indicati.”¹⁵ Per creare tali presupposti, il job design, deve considerare alcune

¹¹ G. Cucchi, *Elementi di soft HR management*, CLUA, 2016 p.21

¹² D. Berdicchia, *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013, p. 23

¹³ "Italoblog", *Efficienza e motivazione sul lavoro: cos'è il Job Design?*, 2010

¹⁴ Da Wikipedia, l'enciclopedia libera, *Analisi di posizioni*

¹⁵ *What is Job Design?* , Business Jargons

ipotesi che potrebbero risultare nel tempo contro produttive.

Le più rilevanti le possiamo elencare in queste cinque ipotesi:

-Flessibilità del profilo lavorativo: “le mansioni sono altamente diversificate. Il lavoratore non svolgerà mai lo stesso lavoro e la stessa mansione nell'ambito della propria vita. E non solo; la flessibilità si riferisce anche alla possibilità di cambiare, volta per volta il tipo di contratto (a livello giuridico viene definito *Ius variandi* una modificazione unilaterale della mansione, in quanto essa può variare rispetto alla fase di assunzione¹⁶), la sede di lavoro e perfino l’orario lavorativo. Il concetto di “flessibilità” è fortemente connaturato e legato alle esigenze del datore di lavoro e alle necessità dell’azienda. Il lavoro flessibile consentirebbe al lavoratore di aumentare il proprio bagaglio di conoscenze e di competenze professionali.”¹⁷

- Mansioni troppo ampie che potrebbe risultare troppo gravose; un sovraccarico di lavoro può portare ad un elevato livello di stress.¹⁸

- Scongiorare il non-lavoro, sono quegli impieghi privi di responsabilità che potrebbero portare le persone a non apprezzare la propria posizione all'interno di un'organizzazione.¹⁹

- Creare Team Working (lavoro di gruppo), “Uno è un numero troppo piccolo per

¹⁶ Definizione di *Ius Variandi*; Edizione Simone, dizionario-giuridico, “*la legge per tutti*” 2015

¹⁷ Definizione di Flessibilità; *Flessibilità e Produttività*, “Flessibilità e Lavoro Pubblico”.

¹⁸ “Italoblog”, *Efficienza e motivazione sul lavoro: cos’è il Job Design?*, 2010

¹⁹ idem

raggiungere la grandezza” [John Maxwell]²⁰. Non esiste una vera e propria definizione, riguardante questa terminologia, ma si può spiegare come “un'unità composta da due o più individui che operano per il compimento di un obiettivo comune.”²¹ I vantaggi possono essere molteplici, come ad esempio, minor tempi lavorativi, maggior idee e risorse, un maggior senso di responsabilità, minor stress lavorativo. “Tutte le spinte motivazionali che ne derivano, possono essere lette in un'ottica di appartenenza (membership).²²” [H.Baum, Organizational membership, 1990] “Lavorare in gruppo non è sempre così semplice. Non è raro che all'interno di un gruppo ci si ritrovi con persone che cerchino di evitare il lavoro facendolo ricadere sugli altri membri, ma anche la situazione opposta non aiuta; perché se un elemento del gruppo prevale, toglie importanza e impegno agli altri, che non possono così esprimersi potrebbero stancarsi per tale situazione e abbandonare il lavoro. Queste situazioni, appena discusse, producono conflitti interni che potrebbero mettere a rischio il raggiungimento dell'obiettivo comune.”²³

- Killer job: sono i lavori impossibili da realizzare perché devono soddisfare una quantità esagerata di richieste.²⁴

²⁰ Definizione di Team Working: *Il lavoro di gruppo: vantaggi e svantaggi*. "Dentro il design", 2017

²¹ Idem

²² Definizione di Membership G. Cucchi, *Elementi di soft HR management*, CLUA, 2016 p.41

²³ *Il lavoro di gruppo: vantaggi e svantaggi*. Op.cit.

²⁴ "Italoblog", *Efficienza e motivazione sul lavoro: cos'è il Job Design?* 2010

1.2 L'IMPORTANZA DELL'ATTIVITA' DA SVOLGERE

1.2.1 Il concetto di ruolo

*L'organizzazione è un sistema di ruoli predisposti per il raggiungimento di fini comuni.*²⁵ “Questo ci conduce alla definizione stessa di ruolo: uno schema definito di comportamenti ed attitudini socialmente identificabile ed attribuibile a differenti individualità. Sono cioè punti di congiunzione fra l'organizzazione e le persone che ne fanno parte”;²⁶ ed inteso come un modello di comportamenti che deve soddisfare certe esigenze ed aspettative. “Si può distinguere tra ruolo formale e sostanziale. Il primo, è l'insieme delle attese richieste dalla posizione organizzativa considerata, e definite da processi e attività da svolgere, obiettivi da perseguire, relazioni da sviluppare. Mentre il ruolo sostanziale è ciò che la persona fa effettivamente, in rapporto con gli altri e in relazione ai risultati e alle attese.”²⁷ È essenziale tener presente che i lavoratori, non svolgono gli stessi compiti in azienda, e da questo nasce l'esigenza di dover definire il *ruolo*. Non sempre l'organizzazione è in grado di delinearli con chiarezza. Ciò che ne comporta è una non specifica identificazione di chi o cosa abbia generato eventuali esiti negativi e potrebbe risultare quasi impossibile prevenire

²⁵ G. Monti, *Concetti fondamentali d'impresa*, "caosmanagement n.27/capitolo 2" p. 21

²⁶ Idem

²⁷ G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse Umane persone, relazioni e valore*, The McGraw-Hill (Italia), Milano, 2013 p.354

tempestivamente problematiche future. Non disponendo di vere e proprie metodologie di progettazione sistematica dei ruoli, si procede a risolvere tali problematiche attraverso un approccio basato su sensazioni, andando così per tentativi sconnessi piuttosto che in modo razionale. “Finendo non di rado, a creare meccanismi di non imparzialità ed obiettività verso i propri dipendenti, come quando si instaurano simpatie personali che portano a preferite un dipendente da un altro o che generano pregiudizi e/o impressioni superficiali.”²⁸

1.2.2 Mansioni e compiti

Dopo aver discusso del concetto di ruolo è doveroso occuparci della definizione di *compiti* e di *mansione (job)*. Esistono numerose definizioni di compiti, quella che utilizzeremo va a racchiudere gli elementi fondamentali che lo compongono.

“Il compito è una singola azione o una serie di azioni organizzate nel tempo e progettate in modo da contribuire ad uno specifico risultato o obiettivo, con l'intento di creare un complesso di stimoli e una serie di istruzioni che specificano che cosa deve essere effettuato a fronte di tali stimoli.”²⁹

Le mansioni (job) sono costituite da un insieme ordinato di compiti assegnati ad una persona.³⁰ L'ipotesi di fondo, è che migliore è l'adattamento della persona al

²⁸ Consulenti di direzione, *4 problemi in azienda che nascono da una pessima organizzazione*, "direzionebp"

²⁹ G. Monti, *Concetti fondamentali d'impresa*, caosmanagement n.27/capitolo 2 p. 24

³⁰ G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse Umane persone, relazioni e valore*, The McGraw-Hill (Italia), Milano, 2013 p.352

proprio lavoro, più elevate saranno le performance conseguibili.³¹

“Premesso ciò, quello che ne deriva è alquanto lineare; un proficuo “incontro” tra soggetto e lavoro può avvenire solo se quest'ultimo è in grado di offrire ciò che un'organizzazione sta cercando, ovvero di soddisfare le esigenze che gli vengono richieste.³²”

“ In un articolo apparso su *Human Relations*, Albert Cherns (1987) offre una sintesi di diversi principi socio-tecnici di *job design*, uno tra questi, particolarmente rilevante; il Minimal Critical Specification. Questo principio suggerisce di prescrivere, in fase di progettazione del lavoro, solo quei compiti e quelle attività indispensabili, lasciando agli esecutori la responsabilità di organizzarsi per le altre. L'idea è che può essere necessario essere precisi circa cosa deve essere fatto, ma raramente è necessario essere precisi su come deve essere fatto [A. Cherns, 1987].”³³ Come osservato, anche, da Grant e Ashford (2008) “numerosi studi hanno rilevato e argomentato come gli individui nei contesti organizzativi non si limitino a svolgere le mansioni loro assegnate, ma rivisitino attivamente il contenuto del proprio lavoro, implementando nuove idee e inventando soluzioni nuove e creative per aggirare o risolvere problemi (*problem solving*) di volta in volta riscontrati. Assumendosi le nuove responsabilità

³¹ D. Berdicchia, *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013, p. 64

³² Idem

³³ Idem

derivanti, non accettano incondizionatamente i cambiamenti impartiti, ma ne rivedono criticamente le traiettorie previste, modificandole proattivamente.”³⁴

Al contempo, non si riducono a perseguire esclusivamente obiettivi prescritti ma ne aggiungono di nuovi.³⁵ Tali comportamenti caratterizzano non solo l'iniziativa dei singoli, ma anche quella delle tecniche di progettazione del lavoro, che quindi, devono essere coerenti con un'impostazione di job design che sia necessariamente orientata a suscitare “i comportamenti desiderati facendo leva sulle motivazioni di ciascun lavoratore.”³⁶ Ciò che ne consegue, va ad influenzare la concezione stessa di “mansione”; concezione, sempre più mirata alla motivazione. Fermo restante alla sua accezione “classica”, (il dover svolgere qualcosa con efficacia, basti pensare, ad esempio, al raggiungimento di un dato obiettivo prefissato, in accordo con il datore di lavoro) la mansione, diviene nelle organizzazioni moderne, un concetto più complesso e articolato, in quanto è orientata ad una maggiore gratificazione e soddisfazione del soggetto a cui viene affidato un compito. Per far sì che ciò accada occorre ricercare quelle condizioni lavorative che siano in grado di garantire che entrambe le sue accezioni sussistono. Hackman e Oldham, identificano tutto ciò, in quello che descrivono nella loro opera “Work redesign” come il Job Characteristic Model. [1980] L'idea che regge tale struttura

³⁴ D. Berdicchia, *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013, p. 191

³⁵ Idem

³⁶ Ibidem p. 64

concettuale è che “un lavoro caratterizzato da alcuni requisiti fondamentali può portare ad incrementare la soddisfazione lavorativa e con essa la performance.”³⁷

Gli autori identificano due aspetti correlati di motivazione; “quella intrinseca (definita in antitesi a quella estrinseca), che descrive la condizione nella quale un individuo trae soddisfazione e appagamento dallo svolgimento dell'attività in sé, al contrario, la motivazione estrinseca delinea quella condizione nella quale si trae soddisfazione dalle ricompense esterne che si percepiscono in seguito allo svolgimento di una certa attività. La differenza tra le due è fondamentale: chi è intrinsecamente motivato è genuinamente interessato all'attività che svolge e agisce non per ottenere ricompense ma per il gusto e il piacere di farlo, mentre chi è estrinsecamente motivato agisce per percepire incentivi (o evitare punizioni).”³⁸

A tal propositivo, viene a identificarsi anche il concetto di flow experience, “questo indica uno stato psicologico di massima produttività e gratificazione percepito durante lo svolgimento di una certa attività. Descrive dunque una situazione di “completa immersione nel compito” attraverso un elevato grado di dedizione e piacere nell'esecuzione.”³⁹

La motivazione intrinseca e flow experience contribuiscono a creare uno stato di motivazione interna, riconducibile a circostanze che ne influenzano la

³⁷ D. Berdicchia, *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013, p. 65

³⁸ Idem

³⁹ Ibidem pp. 65 - 66

manifestazione, più o meno elevata, definita da Hackman e Oldham come stati psicologici critici (Critical Psychological States). Quest'ultimi sono delineati in tre aspetti.⁴⁰ Il primo è quello di “acquisire la conoscenza dei risultati effettivi sul lavoro. È importante essere consapevoli degli esiti della propria attività lavorativa”,⁴¹ non solo per l'ottenimento di un'eventuale ricompensa, ma poter trarne giovamento anche dalle situazioni negative, migliorando conseguentemente là dove si è stati carenti, quello che ne deriva è un senso di responsabilizzazione; che risulta essere, invece, il secondo aspetto. Poter, quindi, ricondurre, “le scelte e le esecuzioni come personali piuttosto che decisioni impersonali dovute ad una semplice esecuzione di procedure, routine, o prescrizioni del supervisore. Ne deriva che avere la possibilità di ottenere il riconoscimento dei risultati ottenuti, poterli ricondurre allo sforzo, all'impegno e all'iniziativa personale è estremamente gratificante.”⁴² Il soggetto deve poter “svolgere compiti che percepisce come significativi”⁴³; e da questo ne deriva come conseguenza diretta degli altri due, il terzo aspetto. È facilmente intuibile che chi riesce a trarre soddisfazione dalla propria mansione si impegnerà per incrementare l'attività svolta “per evitare insuccessi e fallimenti, attivando un vero e proprio circolo

⁴⁰ D. Berdicchia, *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013, pp. 65 - 66

⁴¹ Idem

⁴² Idem

⁴³ Idem

virtuoso di impegno e miglioramento.”⁴⁴

1.2.3 Le caratteristiche motivanti delle mansioni

In relazione al numero e al tipo di compiti richiesti, si possono avere mansioni caratterizzate da un diverso grado di varietà, autonomia, contribuzione e feedback.⁴⁵ [Hackman e Oldham 1980]

La varietà delle abilità richieste (skill variety) “misura quanto un'attività necessiti di abilità (skill) eterogenee per essere svolta.”⁴⁶ Ed esprime la divisione del lavoro che ne derivano dalla numerosità e della diversità dei compiti assegnati. A tal proposito è doveroso osservare che, anche quando un lavoro sia semplice e oggettivamente poco significativo, se mette alla prova chi lo svolge, richiedendogli impegno, può essere percepito ugualmente come importante.”⁴⁷

L'autonomia; “quando si gode di libertà c'è la possibilità di scegliere come svolgere le proprie mansioni, il grado di discrezionalità decisionale, relativo alla possibilità di decidere come impiegare le risorse disponibili e come programmare il lavoro.”⁴⁸ Se ricorrono queste condizioni, il lavoratore deve ritenere sé stesso

⁴⁴ D. Berdicchia, *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013, p. 66

⁴⁵ G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse Umane persone, relazioni e valore*, The McGraw-Hill (Italia), Milano, 2013 p.352

⁴⁶ D. Berdicchia, *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013, p. 67

⁴⁷ Idem

⁴⁸ G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse Umane persone, relazioni e valore*, The McGraw-Hill (Italia), Milano, 2013 p.352

direttamente responsabile dei risultati ottenuti.⁴⁹

La contribuzione (o identità del compito) “si riferisce al fatto che la mansione permetta al lavoratore di identificare chiaramente il contributo che la sua attività porta al risultato finale. Quanto più visibile è il contributo, tanto più la persona percepisce come significativa la sua attività. Inoltre, una contribuzione più visibile rende più semplice attribuire uno specifico risultato a un lavoratore e quindi facilita l'osservazione (o il controllo) dei risultati.”⁵⁰

Feedback (ritorno dell'informazione): le informazioni che riceve il titolare di una mansione deve essere chiara e rivolta alla prestazione svolta. Ci si riferisce non solo alle informazioni ottenute, “ma anche a tutti i segnali e le evidenze che il lavoro in sé è in grado di dare durante l'esecuzione stessa”.⁵¹

“Tuttavia, la reazione delle persone è tutt'altro che uniforme: questa è condizionata da altri fattori, ovvero dalle qualità e dalle caratteristiche individuali.”⁵² Si tratta di un aspetto rilevante perché da esso si può identificare il *bisogno di crescita*, ma non tutti gli individui desiderano svilupparsi professionalmente, mentre altri apprezzano le opportunità che gli si possono presentare tramite tale crescita. Esistono casi in cui questo interesse viene a scemare, in situazioni in cui la mansione preposta non sia gratificante, a volte,

⁴⁹ *La proattività al lavoro. Teorie e prassi.*, op. cit. p. 67

⁵⁰ G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse Umane persone, relazioni e valore*, The McGraw-Hill (Italia), Milano, 2013 p.353

⁵¹ D. Berdicchia, *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013, p. 67

⁵² *Ibidem* p.68

dovuto anche ad un ambiente lavorativo che risulti privo di stimoli.

1.2.4 Feedback seeking

Un aspetto centrale di quanto definito pocanzi, è il feedback seeking.

Le principali motivazioni vanno ricercate nelle informazioni molteplici che esso genera, ed è un argomento che continua ad essere, tutt'oggi, oggetto di numerosi studi di management.

Se aumenta il valore percepito delle informazioni, in maggior misura gli individui cercheranno riscontro nei feedback. Diversi autori (FORSTERLING e SHOELER,1984; STAPEL e TESSER,2001) ⁵³ hanno evidenziato come i soggetti riconoscendo in un'abilità un'evidente importanza per garantire l'esecuzione di un compito, "la ricerca di feedback su quell'abilità aumenta" ⁵⁴ conseguentemente.

Vi sono modalità differenti con le quali si va a ricercare le informazioni che possono portare a questa finalità, per poi riscontrare dei risultati evidenti.

Va specificato, che "tale processo è complesso ed articolato e varia secondo diverse dimensioni." ⁵⁵

Secondo quanto evidenziato da Ashford (1986), la prima tra tutte è la frequenza

⁵³ D. Berdicchia, *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013, p. 89

⁵⁴ Idem

⁵⁵ Ibidem p.90

della ricerca, con la quale un individuo percepisce alcuni aspetti (value of feedback),⁵⁶ rispetto ad altri, i quali influenzeranno le scelte future di ricerca.

I metodi più comuni per ricercare il feedback sono solitamente due e consistono “nella richiesta diretta di informazioni attraverso domande esplicite oppure in un metodo indiretto basato sull’osservazione dell’ambiente. Quest’ultimo aspetto può comportare sia l’osservazione di altre persone, del modo in cui agiscono e di quello che pensano, del modo in cui reagiscono alle azioni compiute, sia le informazioni di domande indirette attraverso le quali ottenere comunque delle informazioni rilevanti per il proprio comportamento.”⁵⁷

“La scelta tra il metodo diretto e quello indiretto è “tutt’altro che semplice e dipende dai costi percepiti nell’uno o nell’altro caso, ovvero degli sforzi necessari per reperire informazioni. Ad esempio, la ricerca diretta di un feedback può esporre a rischi legati al modo in cui gli altri maturano giudizi; in altre parole, attraverso questa strategia il pericolo è di mettere a nudo le proprie carenze. Se si percepisce che attraverso la richiesta esplicita di informazioni si darà evidenza dei propri limiti, allora si tenderà con più frequenza a adottare l’altra strategia, ovvero, monitorare l’ambiente rilevandone indirettamente le informazioni.”⁵⁸

Ashford e Tsui (1991) attengono, che contrariamente a quanto si possa pensare,

⁵⁶ D. Berdicchia, *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013, p.90

⁵⁷ Idem

⁵⁸ Ibidem p.91

questo tipo di strategie – indirette – che forniscono informazioni attraverso l’inferenza di quanto osservato, offrono indicazioni accurate tanto quanto quelle ottenute in maniera diretta.⁵⁹

L’aspetto rilevante è come il processo di feedback influenzi la motivazione, e con essa “una maggiore consapevolezza relativamente alle proprie capacità e alle proprie abilità”⁶⁰; producendo, notevoli benefici anche nei risultati lavorativi.⁶¹

Il feedback dev’essere, quindi, “focalizzato sulle modalità di realizzazione di un compito”⁶²

“ London e Smither introducono il concetto di feedback-oriented, il quale si riferisce a pratiche organizzative e interventi che enfatizzino l’importanza del feedback all’interno dell’organizzazione. Gli elementi principali per sviluppare questo tipo di cultura sono tre:

- 1) apprendimento continuo, analizzando gli errori commessi, dando in tal modo a sé stessi un feedback⁶³
- 2) fiducia ed autostima
- 3) dialogo.”⁶⁴

⁵⁹ D. Berdicchia, *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013, p.93

⁶⁰ Idem

⁶¹ Ibidem p. 93 - 94

⁶² A. Laudadio e F. Nicodemo *Grazie del feedback: L'arte di dare e ricevere feedback per migliorare la performance individuale e di gruppo*. FrancoAngelini S.r.l, Milano, 2017 p. 20

⁶³ Idem

⁶⁴ Ibidem pp.137 – 138

Questi tre aspetti devono funzionare congiuntamente per poter dar vita a comportamenti motivazionali volti ad un coinvolgimento attivo, utili per definire la “chiarezza del ruolo da svolgere”⁶⁵ e l’accrescimento della “soddisfazione lavorativa.”⁶⁶

Occorre soffermarci su quanto è emerso dai principali aspetti di cultura del feedback, ovverosia l’analisi degli errori. Ognuno di noi possiede delle caratteristiche personali che possono, o meno, influenzare tale analisi, in quanto essa dipende dalla *personal initiative*. “La prima tra queste sono la motivazione da cui deriva un comportamento, la persistenza nel conseguimento degli obiettivi, il porsi positivamente di fronte alle sfide e l’orientamento al fare e al tradurre in azioni le intenzioni maturate.”⁶⁷ Ma vi sono situazioni in cui vi è una “preferenza alla stabilità che induce a descrivere il soggetto come tendenzialmente conservatore e che incide negativamente sulla capacità di intraprendere l’iniziativa. Quest’ultima, infatti, presuppone dei cambiamenti che, in quanto tali, aumentano l’incertezza legata alla novità”⁶⁸

“ Non è infrequente che sul lavoro un individuo mostri iniziativa proprio per superare ostacoli o difficoltà che impediscano o complichino un efficace

⁶⁵ A. Laudadio e F. Nicodemo *Grazie del feedback: L'arte di dare e ricevere feedback per migliorare la performance individuale e di gruppo*. FrancoAngelini S.r.l, Milano, 2017 p. 137 - 138

⁶⁶ Idem

⁶⁷ D. Berdicchia, *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013, p.76

⁶⁸ Ibidem pp. 76 – 77

svolgimento dell'attività lavorativa. Allo stesso tempo, è plausibile che ci esegue mansioni nuove possa compiere numerosi errori. L'atteggiamento verso gli errori è dunque fondamentale per questa forma”⁶⁹ di feedback.

“Chi non è capace di gestirlo, o colui che vive gli errori con apprensione e stress, evidentemente sarà meno”⁷⁰ soddisfatto e motivato a compiere non solo nuove attività, ma anche quelle che quotidianamente svolge.

⁶⁹ D. Berdicchia, *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013, p 77

⁷⁰ Idem

CAPITOLO SECONDO

DAL JOB DESIGN ALLA MOTIVAZIONE

Non è più l'individuo che deve adattarsi ad una organizzazione, ma bensì il contrario; che quindi integri di fatto l'uomo, soddisfacendo anche i bisogni di appartenenza, di stima e di realizzazione.⁷¹ Le teorie concernenti il job design, cercano di superare eventuali contraddizioni che possono crearsi tra i fattori motivazionali e gli elementi che compongono la progettazione delle mansioni.

2.1 L'APPROCCIO MOTIVAZIONALE

Il benessere economico delle imprese passa attraverso la soddisfazione; “cercando di incrementare nel collaboratore reazioni affettive, attitudinali e al tempo stesso di limitare l'assenteismo e le scarse prestazioni. Analizziamo di seguito tre tecniche motivazionali fondamentali di riorganizzazione del lavoro; l'ampliamento delle mansioni (job enlargement), l'arricchimento delle mansioni (job enrichment)”⁷² e la rotazione del lavoro (job rotation).

Job enlargement “Questa tecnica fu usata per la prima volta verso la fine degli anni 40, in reazione alle lamentele dovute a lavori eccessivamente specializzati e noiosi. L'ampliamento delle mansioni consiste nell'apportare maggiore varietà al

⁷¹ A. Castello, *Il valore strategico della motivazione in azienda; dalle Relazioni Umane alle Risorse Umane*, "psicologia del lavoro", 2011

⁷² R. Kreitner, A. Kinicki, *edizione italiana a cura di C. Bombelli e B. Quacquarelli "comportamento organizzativo"* (titolo originario; Organizational behavior 6th ed.) The McGraw-Hill Companies, Milano, 2004, pp. 244

lavoro⁷³, ovvero l'attribuzione di più numerose attività ma sempre di analoga responsabilità⁷⁴. I fautori del job enlargement sostengono che il metodo può aumentare la qualità produttiva del collaboratore. La realtà dimostra però che l'ampliamento delle mansioni di per sé non esercita un effetto significativo e duraturo sulla prestazione,⁷⁵ ostacolando di fatto il senso di autorealizzazione e con esso lo sviluppo della crescita personale.⁷⁶ ”

Job enrichment; l'arricchimento delle mansioni è l'applicazione pratica della teoria dei fattori duali, motivanti e igienici, elaborata da Frederick Herzberg. Questa teoria si basa su uno studio condotto su 203 soggetti, tra contabili e ingegneri, tramite interviste dirette.⁷⁷ Tale principio si basa su delle modifiche inerenti alle condizioni lavorative; “in modo da dare la possibilità di realizzarsi e sperimentare nell'esecuzione di un compito stimolante,”⁷⁸ avendo maggiori riconoscimenti garantendo, anche, un avanzamento di carriera. A differenza del job enlargement, “che consiste nell'accumulare mansioni di complessità simile, il job enrichment

⁷³ R. Kreitner, A. Kinicki, *edizione italiana a cura di C. Bombelli e B. Quacquarelli "comportamento organizzativo"* (titolo originario; Organizational behavior 6th ed.) The McGraw-Hill Companies, Milano, 2004, p. 244

⁷⁴ D. Berdicchia, *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013, p. 59

⁷⁵ *"comportamento organizzativo"* (titolo originario; Organizational behavior 6th ed.), op. cit. p. 244

⁷⁶ *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*, op. cit. p. 59

⁷⁷ *"comportamento organizzativo"* (titolo originario; Organizational behavior 6th ed.), op. cit. pp. 245-246

⁷⁸ *ibidem* p. 247

consente di affidare maggiori responsabilità al singolo.”⁷⁹

Il job enrichment negli anni è divenuto uno dei più comuni e condivisi riferimenti concettuali di numerose teorie di job design.⁸⁰

Job rotation; come nel caso dell'ampliamento delle mansioni (job enlargement), lo scopo di questa tecnica è quello di dare più varietà al lavoro. La rotazione del lavoro, richiede che i collaboratori si spostino da una posizione specializzata ad un'altra; avendo, quindi, l'opportunità di svolgere dei compiti diversi a rotazione, anziché svolgere sempre lo stesso.⁸¹ Ciò che ne consegue è una maggiore flessibilità del lavoro, che potrebbe portare ad una stimolazione dell'interesse inducendo un alto grado di motivazione. Per il momento, non ci sono ancora ricerche accurate che possano suffragare completamente l'efficacia di tale metodologia.⁸²

2.2 IL VALORE STRATEGICO DELLA MOTIVAZIONE

Gli approcci motivazionali trattati poc'anzi mettono in evidenza ancor più il tema della “*fidelizzazione*” dei dipendenti e ad una loro effettiva partecipazione alla gestione aziendale. In tale circostanza è comprensibile come il concetto di

⁷⁹ R. Kreitner, A. Kinicki, *edizione italiana a cura di C. Bombelli e B. Quacquarelli "comportamento organizzativo"* (titolo originario; Organizational behavior 6th ed.) The McGraw-Hill Companies, Milano, 2004, p. 247

⁸⁰ D. Berdicchia, *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013, p. 59

⁸¹ *"comportamento organizzativo"* (titolo originario; Organizational behavior 6th ed.) op. cit. p. 245

⁸² idem

motivazione sia sempre più frequentemente preso in considerazione.⁸³

Da un punto di vista prettamente etimologico, la radice del termine *motivazione*⁸⁴ viene fatta risalire al vocabolo thumos (dal greco *thymos*: θυμός) che esprime il concetto di “anima emozionale”⁸⁵; Omero lo utilizzò per indicare sia il moto fisico che il moto dell'animo.⁸⁶ Nonostante la parola abbia origini così antiche, trova la sua applicazione solo in tempi piuttosto recenti; “la prima connotazione specificatamente psicologica del termine si ritrova in un articolo del 1904 pubblicato sulla Psychological Review, in cui la motivazione viene descritta come uno stimolo, conscio od inconscio per l'azione.”⁸⁷

Quest'ultimo, rimanda ad un concetto di motivazione inteso come una combinazione di due termini: *motivo* ed *azione*.⁸⁸

La motivazione è quindi uno stato interiore ed in particolare, negli studi di matrice organizzativa, vi è una consolidata convinzione che gli sforzi intrapresi nelle prestazioni lavorative, al di là dell'importanza che possano rivestire sia i fattori di contesto, sia il patrimonio delle qualità e delle capacità che ciascuno apporta sul lavoro, sono imprescindibili dall'annoverare la motivazione come il motore del

⁸³ G. Cucchi, *Elementi di soft HR management*, CLUA, 2016 p. 8

⁸⁴ Idem

⁸⁵ Definizione di *thumos* Da Wikipedia, l'enciclopedia libera

⁸⁶ *Elementi di soft HR management*, op. cit. p. 9

⁸⁷ idem

⁸⁸ A. Pagnotta, *Cos'è la motivazione? Definizione e significato psicologico del termine "carica vincente"* 2019

comportamento umano.⁸⁹ La motivazione è, quindi, la ragione che spinge gli uomini ad agire.⁹⁰ Seppur intuibile come concetto, tale non è; in quanto ancora oggi appare impossibile rintracciare quale sia la definizione univoca di motivazione dal momento che, “essendo un concetto composito e dai molteplici aspetti”⁹¹, trova applicazione in ambiti eterogenei. Di fatto, può modificarsi conseguentemente nel tempo.

Al di là del contesto in cui la si vuole studiare, l'aspetto che resta comune a molte definizioni è che “ad innescare il processo motivazionale sono i bisogni, i quali, non solo indirizzano il comportamento umano, ma condizionano anche la volontà e ne commisurano l'impegno d'apportare in suddetto comportamento.

Ogni individuo possiede diversi tipi e gradi di bisogni; l'emergere di un bisogno crea uno stato di disequilibrio che potrà essere attenuato ed eventualmente annullato”⁹² attraverso una determinata scelta e “spinta” al compimento di azioni finalizzate⁹³, per il raggiungimento degli obiettivi che tali bisogni esprimono.⁹⁴

I cosiddetti “attivanti” dei comportamenti, ovvero i bisogni, sono caratterizzati da astrattezza che ne impedisce spesso la loro precisa individuazione ed analisi.⁹⁵

⁸⁹ D. Berdicchia, *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013, p.15

⁹⁰ A. Pagnotta, *Cos'è la motivazione? Definizione e significato psicologico del termine "carica vincente"* 2019

⁹¹ G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse Umane persone, relazioni e valore*, The McGraw-Hill (Italia), Milano, 2013 p.75

⁹² G. Cucchi, *Elementi di soft HR management*, CLUA, 2016 p. 10

⁹³ *Risorse Umane persone, relazioni e valore*, op. cit. p. 75

⁹⁴ *Elementi di soft HR management*, op. cit. p. 12

⁹⁵ Idem

Non necessariamente un bisogno spinge a ricercare gli elementi sufficiente a generare motivazione, che inducano ad agire; per tale ragione non è sempre possibile individuare con precisione a quale specifico bisogno risalga un determinato comportamento, e al contempo, “ponendosi in un'ottica di previsione, è difficile individuare il comportamento futuro che verrà attuato per soddisfare un determinato bisogno manifestato.”⁹⁶

“Spesso i manager si trovano di fronte al compito di capire quali e quanti siano i bisogni specifici dei singoli dipendenti, ed una volta raggiunto questo traguardo dovranno tradurli in azioni all'interno del contesto lavorativo. È strettamente dipendente da quest'ultimo aspetto la *valenza strategica della motivazione*: la capacità, cioè, di individuare all'interno del luogo di lavoro dei comportamenti che siano in grado di soddisfare determinati bisogni dei lavoratori e, allo stesso tempo, essere strumentali all'attività dell'azienda stessa. Attraverso una conciliazione tra i bisogni individuali e quelli dell'intera organizzazione. La conseguenza diretta di tale processo sarà l'incremento della produttività e la soddisfazione delle Risorse Umane.”⁹⁷

⁹⁶ G. Cucchi, *Elementi di soft HR management*, CLUA, 2016 p. 12

⁹⁷ *Ibidem* p. 12-13

2.3. AUTONOMIA ED EMPOWERMENT

Ciò che emerge è che non vi è più un costrutto prettamente gerarchico nell'organizzazione. Esso viene sostituito da un assetto variabile e interscambiabile, dove le persone si preoccupano non dell'ossequio formale delle sole norme ma dei risultati e della loro plausibilità.⁹⁸

C'è bisogno di una nuova cultura dell'autonomia, ed è qui che nasce il nesso tra l'autonomia, le strategie organizzative e l'empowerment.⁹⁹

Empowerment, vuol dire favorire l'acquisizione di potere, e ciò richiama ad altri significati, riconducibile alla parola stessa, come; responsabilizzazione cioè il coinvolgimento, il desiderio di contare, di prendere iniziative e decisioni.

Tale aspetto deve accrescere la possibilità che l'individuo viva nuove opportunità con un interesse maggiore, come deve viverle per quelle già presenti; dev'essere un “terreno di coltura per nuovi emergenti desideri che aprono a nuove pensabilità.”¹⁰⁰

“ Gli individui devono essere motivati nella loro interezza e non solo in una parte di loro stessi, potendo di fatto cambiare il contenuto dei loro pensieri, mutano i sentimenti, la memoria e muta il contenuto delle loro azioni. Quello che si produce è un senso di soddisfazione che non è inteso come esclusivamente

⁹⁸ G. Cesarini, R. Regni, *Autonomia e empowerment. L'educazione e le nuove frontiere dell'organizzazione*, Armando Editore, Roma, 1999, p. 11

⁹⁹ Idem

¹⁰⁰ Ibidem p. 12 - 13

individuale ma bensì collettivo; dell'intera organizzazione.”¹⁰¹

C'è bisogno che ciò avvenga perché è indispensabile nutrire la convinzione che responsabilizzare non vuol dire perdere autorevolezza ma bensì equivale ad ottenere una nuova forma di controllo.¹⁰²

Innescare processi di empowerment a livello individuale vuole dire farlo anche a livello organizzativo, ciò che ne deriva, è la costruzione di un *capitale fiduciario*. Il punto di partenza, è comprendere che ciò esiste grazie alle relazioni personali e di vincoli tra le persone, che individuano un sistema comune di obiettivi di lungo periodo.¹⁰³ Il capitale di fiducia, si modifica nel tempo per effetto dell'interazione, che agisce sul tessuto organizzativo ed è riconducibile a due aspetti intrinseci; il primo attribuibile alle scelte. In questo caso il ruolo dell'autonomia gioca un ruolo fondamentale, così come quello fiduciario.

Chi ha una limitata possibilità di controllare il proprio lavoro ha naturalmente ridotte opportunità di intervenire attivamente; questo è un fattore chiave in grado di *incentivare* o *inibire* le decisioni da intraprendere.¹⁰⁴

La motivazione passa attraverso l'opportunità di poter prendere delle scelte.

“Naturalmente, ogni iniziativa volta a fissare e perseguire certi obiettivi può

¹⁰¹ A. H. Maslow, *Motivazione e personalità*, Armando Editore, Roma, 2010, p. 62

¹⁰² Autonomia e empowerment. L'educazione e le nuove frontiere dell'organizzazione, op. cit. pag. 62

¹⁰³ G. F. Esposito, P. Spirito, *La costruzione del capitale fiduciario. Motivazione, imprenditorialità e libertà per una nuova politica dello sviluppo*, FrancoAngeli, 2013 p. 14

¹⁰⁴ D. Berdicchia, *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013, p.145

trovare fattuale compimento se l'individuo matura la consapevolezza di poterlo fare (can do motivation),”¹⁰⁵ includendo la percezione di poter svolgere una certa attività con successo c'è una spinta notevole nella definizione ed il perseguimento proattivo dei compiti preposti, a volte, si può determinare la formazione di nuovi obiettivi che si affianchino a quelli formalmente definiti. Per questo motivo i lavoratori a cui viene garantita una maggiore autonomia, attraverso una maggiore complessità, un più alto e completo senso del lavoro, riescono a stimolare la motivazione intrinseca. Le caratteristiche delle persone, riguardanti il patrimonio di conoscenze, di skill e di abilità sviluppate possono facilitare la riflessione di giudizio che si accompagna alle scelte compiute, attraverso il quale l'individuo matura la convinzione di poter persistere o di dover cambiare direzione. Questo comporta un certo rischio psicologico associato ai cambiamenti ricercati (di propria iniziativa) rispetto a situazioni consolidate¹⁰⁶, che possono accrescere la fiducia non solo in sé stessi, ma anche verso l'organizzazione.

Il secondo, ed ultimo, aspetto è riconducibile al *contratto psicologico*.

“In un'ottica di appartenenza all'organizzazione Baum ne parla come una rappresentazione di un accordo di reciprocità che si instaura per soddisfare le attese e i bisogni delle due parti coinvolte; il lavoratore e l'organizzazione. Tale contratto è formato sia da aspetti formali (retribuzione, assegnazione di compiti e

¹⁰⁵ D. Berdicchia, *La proattività al lavoro. Teorie e prassi*. Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013, p.145

¹⁰⁶ Ibidem p 142 e 145

mansioni) che da aspetti relazionali “disciplinata da regole non scritte”¹⁰⁷ e si sviluppa per tutto il corso del rapporto lavorativo. Esso non è un qualcosa di statico nel tempo ma il risultato di quella che Baum definisce come *negoziazione motivazionale*, la quale si evolve e si sviluppa continuamente.”¹⁰⁸

Gli individui acquistano, di fatto, un maggiore senso di sicurezza. Il contratto psicologico non è altro che una rappresentazione della percezione dei dipendenti circa i doveri che l’organizzazione ha nei loro confronti e di quelli che loro hanno verso l’organizzazione. “Senza l’attesa di futuri scambi, nessuna delle parti è invitata a contribuire, e il rapporto non può sopravvivere.”¹⁰⁹

¹⁰⁷ V. Caggiano, *Sviluppo del contratto psicologico per alte prestazioni*, redalyc.org, 2011, p. 509

¹⁰⁸ G. Cucchi, *Elementi di soft HR management*, CLUA, 2016 p. 41

¹⁰⁹ *Sviluppo del contratto psicologico per alte prestazioni* op. cit. 509

CONCLUSIONI

La risposta che ho cercato di dare alla domanda posta nell'introduzione passa attraverso “il tema del cambiamento, che oggi, è centrale in ogni contesto, compreso quello aziendale.”¹¹⁰ In questo processo è fondamentale tener presente che il lavoratore deve poter comprendere e dare un senso agli eventi che lo coinvolgono, e tramite tale consapevolezza, deve poter essere *co-protagonista* del cambiamento stesso, attuando un comportamento proattivo.

Sempre più aziende stanno valutando questo tipo di processo, che indirizzi lo sviluppo delle persone e delle loro competenze, sulla base di una progettazione più efficiente delle mansioni che garantisca un processo diretto di stimolazione della motivazione. “Il capitale umano, (cioè l'insieme di conoscenze, competenze, skill ed emozioni acquisite durante la vita di un individuo)¹¹¹, sta divenendo importante tanto quanto il capitale finanziario.”¹¹²

Eppure questo non è sufficiente se non si riesce a rispondere al profondo bisogno di motivazione delle persone.¹¹³ Occorre sviluppare nuovi modelli organizzativi in sintonia con lo stato evolutivo del pensiero umano, rivolto verso la collaborazione e la decentralizzazione del potere; esso dev'essere orientato verso nuovi sistemi gerarchici, che possano includere, per l'appunto, tutti i soggetti facenti parti

¹¹⁰ L. Gazzella, *Il cambiamento in azienda: change management nelle risorse umane*, crescita personale.it,

¹¹¹ *Capitale umano*, Da Wikipedia, l'enciclopedia libera

¹¹² M.C. Origlia, *L'azienda alla sfida capitale umano*, ilsole24ore economia

¹¹³ idem

dell'organizzazione. Garantendo *l'autonomia* si può vivere determinate realtà in modo più strutturato e complesso, permettendo di essere parte integrante della gestione organizzativa. Limitare i vincoli esistenti negli approcci tradizionali, (che si slegano dal creare un sistema su misura del dipendente, che quindi sia privo di uno studio dei ruoli, che manchi di stimoli e che sia carente nella sua inclusività, nell'equità, nell'imparzialità e di incentivazioni mirate alle varie tipologie di soggetti) è essenziale per ottenere una reale e sincera fidelizzazione. Quello che ne consegue è un controllo non più coercitivo, ma che bensì si poggia su basi comunicative rivolte all'importanza della condivisione dei risultati da dover raggiungere, e sulla possibilità di poter imparare e crescere; non solo tramite esperienze puramente positive ma anche tramite i propri errori. Essi sono inevitabili per poter migliorare le proprie prestazioni all'interno del contesto lavorativo. Solo così ci potrà creare un duraturo legame tra il dipendente e l'azienda, che garantisca di fatto la soddisfazione lavorativa e non solo, anche la capacità di trattenere (retention) i dipendenti; *in quanto il vero vantaggio competitivo dell'azienda passa attraverso le Risorse Umane.*

Bibliografia:

BERDICCHIA D. *La proattività al lavoro. Teorie e prassi.* Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2013

CUCCHI G. *Elementi di soft HR management.* CLUA, 2016

COSTA G., GIANECCHINI M., *Risorse Umane persone, relazioni e valore.* The McGraw-Hill (Italia), Milano, 2013

KREITNER R., KINICKI A., A., *edizione italiana a cura di BOMBELLI C. e QUACQUARELLI B. comportamento organizzativo (titolo originario; Organizational behavior 6th ed.)* The McGraw-Hill Companies, Milano, 2004

CESARINI G., REGNI R., *Autonomia e empowerment. L'educazione e le nuove frontiere dell'organizzazione* Armando Editore, Roma, 1999

MASLOW A.H, *Motivazione e personalità* Armando Editore, Roma, 2010 p.62

ESPOSITO G. F., SPIRITO P., *La costruzione del capitale fiduciario. Motivazione, imprenditorialità e libertà per una nuova politica dello sviluppo* FrancoAngeli, 2013 p. 14

LAUDADIO A. e NICODEMO F. *Grazie del feedback: L'arte di dare e ricevere feedback per migliorare la performance individuale e di gruppo.* FrancoAngelini S.r.l, Milano, 2017

Live Laboratorio Intangibles e Valore Economico, “*Cos’è il capitale intellettuale?*” 2012 <http://liveintangibles.it/intangibles/faq/2-cose-il-capitale-intellettuale/>

D,M LA PIANA “*Competenze per il cambiamento e cambiamento tramite le competenze*” SlideShare 2014

<https://www.slideshare.net/DavideMarioLaPiana/competenze-per-il-cambiamento-e-cambiamento-tramite-le-competenze>

"my-personaltrainer", *dizionario Efficienza ed efficacia: significato e differenze* 2019 <https://www.my-personaltrainer.it/salute/efficienza-efficacia.html>

F. SCATENA *Strumenti di management: il job design*. “PML.it”, 2010
<https://www.pmi.it/professioni/strategie-e-tecniche/196920/strumenti-di-management-il-job-design.html>

A. FUMAGALLI, *Appunti su conoscenza, sapere e capitalismo cognitivo*, 2015
https://gspi.unipr.it/sites/st26/files/allegatiparagrafo/14-04-2015/fumagalli_capitalismo_cognitivo_0.pdf

"Italoblog", *Efficienza e motivazione sul lavoro: cos’è il Job Design?* 2010
<http://www.italoblog.it/2010/01/efficienza-e-motivazione-sul-lavoro-cose-il-job-design/>

Wikipedia l'enciclopedia libera “*Analisi di posizione*”
https://it.wikipedia.org/wiki/Analisi_di_posizione

What is Job Design? , Business Jargons

<https://businessjargons.com/job-design.html>

Definizione di Flessibilità; *Flessibilità e Produttività*, "Flessibilità e Lavoro Pubblico".

<http://www.flessibilitaelavoropubblico.it/flessibilita-produttivita.html>

Definizione di Ius Variandi; Edizione Simone, dizionario-giuridico, "*la legge per tutti*" 2015

<https://www.laleggepertutti.it/dizionario-giuridico/ius-variandi>

Definizione di Team Working: *Il lavoro di gruppo: vantaggi e svantaggi*. "Dentro il design", 2017

<https://www.dentroildesign.com/il-lavoro-di-gruppo/>

Consulenti di direzione, *4 problemi in azienda che nascono da una pessima organizzazione*, "direzionebp"

<https://www.direzionebp.com/analisi-ruoli/>

G. MONTI, *Concetti fondamentali d'impresa*, "caosmanagement n.27/capitolo 2"

<http://www.caosmanagement.it/n27/capitolo2.pdf>

A. CASTELLO *Il valore strategico della motivazione in azienda; dalle Relazioni Umane alle Risorse Umane*, "psicologia del lavoro", 2011

<http://www.psicologiadellavoro.org/il-valore-strategico-della-motivazione-in-azienda-dalle-relazioni-umane-alle-risorse-umane/>

Wikipedia, l'enciclopedia libera, "thumos" <https://it.wikipedia.org/wiki/Thumos>

A. PAGNOTTA. *Cos'è la motivazione? Definizione e significato psicologico del termine "carica vincente"* 2019

<https://caricavincente.it/motivazione-definizione-significato/>

V. CAGGIANO, *Sviluppo del contratto psicologico per alte prestazioni*, redalyc.org, 2011, p. 509

<https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832343055.pdf>

L. GAZZELLA, *Il cambiamento in azienda: change management nelle risorse umane*, crescita personale.it

<http://www.crescita-personale.it/cambiamento/2095/cambiamento-in-azienda-change-management/3967/a>

Capitale umano, Da Wikipedia, l'enciclopedia libera

https://it.wikipedia.org/wiki/Capitale_umano#:~:text=Con%20il%20termine%20capitale%20umano,ed%20economici%2C%20singoli%20o%20collettivi.

M.C. ORIGLIA *L'azienda alla sfida capitale umano*, ilsole24ore economia

<https://www.ilsole24ore.com/art/l-azienda-sfida-capitale-umano-AE9fLle>