

Motivare

A cura di F. Roggerone

Una prima definizione ...

*Con il termine **MOTIVAZIONE** si indica il processo delle forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento nel corso del tempo*

La motivazione si distingue per i caratteri di:

- **direzione** (la scelta degli obiettivi del soggetto)
- **intensità** dello sforzo compiuto dal soggetto
- **persistenza** nel perseguimento dell'obiettivo

Una prima definizione ...

Una risposta definitiva e univoca alla domanda “cosa è la motivazione” non esiste

Sono diversi gli orientamenti e le teorie che si sono succedute nel tempo. Possono essere individuate due correnti principali nello studio della motivazione:

- **analisi dei contenuti**
- **analisi dei processi**

I contenuti della motivazione: Maslow

Secondo Maslow vi sono 5 bisogni di base collocati in ordine gerarchico



I contenuti della motivazione: Maslow

Secondo la gerarchia proposta da questo autore, le relazioni che intercorrono fra i vari bisogni sono così regolate:

- non appena un bisogno del livello più basso verrà soddisfatto sarà sostituito da un bisogno di livello superiore
- la regolarità con cui un bisogno è soddisfatto agisce sulla probabilità che si dia motivazione connessa a quel bisogno
- un bisogno soddisfatto non innalza la motivazione e riemerge non appena la sua gratificazione si attenua
- soddisfatto un bisogno, la motivazione si sposta ad un bisogno superiore secondo un ordine dato

I contenuti della motivazione: McClelland

Secondo questo autore, l'elemento comune
della motivazione è il
BISOGNO DI RIUSCIRE

Nel dettaglio, vengono individuati tre temi di fondo che possono originare diversi comportamenti:

- la motivazione al potere
- la motivazione all'affiliazione
- la motivazione al successo

A queste tre istanze si aggiunge, inoltre, la motivazione alla competenza

I contenuti della motivazione: Alderfer

Il “modello ERG” proposto da questo autore individua tre ordini di bisogni:

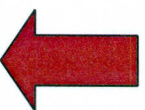
Existence – Relatedness – Growth



bisogni di **esistenza**
bisogni di **relazione**
bisogni di **crescita**

I contenuti della motivazione: Herzberg

La motivazione può essere sostenuta individuando e riconoscendo le differenze individuali nei bisogni e nella loro espressione e traducendole in interventi gestionali



È fondamentale distinguere tra due ordini di fattori che influenzano la motivazione

fattori di igiene

fattori di motivazione

Le teorie processuali: Vroom

Vroom è interessato a prevedere la forza della motivazione connessa a una sequenza comportamentale

$$\text{Forza} = \text{Valenza} \times \text{Aspettativa} \times \text{Strumentalità}$$

Valenza: quanto intensamente si desidera una certa ricompensa

Aspettativa: quanto il soggetto ritiene probabile il raggiungimento dell'obiettivo atteso

Strumentalità: la percezione della forza e della stabilità del legame fra raggiungimento degli obiettivi e ottenimento della ricompensa

Le teorie processuali: Adams

Secondo Adams la motivazione è regolata dall'equità percepita dal soggetto

Gli elementi che il soggetto prende in considerazione e sulla base dei quali giudica il livello di equità sono:

Contributi: ciò che è chiamato a dare all'organizzazione

Incentivi: ciò che ottiene dall'organizzazione

Le teorie processuali: Locke

Secondo questa prospettiva, gli obiettivi sono la base della motivazione e costituiscono i fattori che dirigono il comportamento

Locke individua 5 caratteristiche degli obiettivi in grado di influenzare con forza il comportamento:

- **CONSAPEVOLEZZA.** Riconoscere l'obiettivo
- **FORZA.** Valore attribuito all'obiettivo
- **ASPETTATIVA DI SUCCESSO.** Quanto il soggetto pensa di "potercela fare"
- **SPECIFICITÀ.** La chiarezza dell'obiettivo
- **DIFFICOLTÀ.** Il livello di sfida sollecitato dall'obiettivo

La motivazione in pratica ...

Nella pratica organizzativa alcune aree di attività debbono essere presidiate con attenzione al fine di mantenere o sviluppare la motivazione dei collaboratori

Al tempo stesso, sviluppare una riflessione sul modo in cui tali aree di attività sono state gestite in precedenza, può aiutare a comprendere “lo stato attuale” della motivazione in una organizzazione o in un suo specifico settore

La motivazione in pratica: la progettazione delle attività



L'obiettivo consiste nel rendere i **compiti** più interessanti e significativi per i soggetti che sono chiamati a svolgerli

Azioni possibili:

- **Ampliamento del lavoro**
- **Arricchimento del lavoro**
- **Rotazione del lavoro**

La motivazione in pratica: la progettazione delle attività

In termini più generali i fattori motivanti di una mansione sono dati da:

- **significatività** per l'individuo e il suo sistema di valori e credenze
- **responsabilità** percepita dal soggetto in relazione ai risultati prodotti
- **conoscenza dei risultati** e possibilità di valutare l'esito dell'attività svolta

La motivazione in pratica: la progettazione delle attività

Nel momento in cui si progetta una mansione si dovrebbe aver cura di:

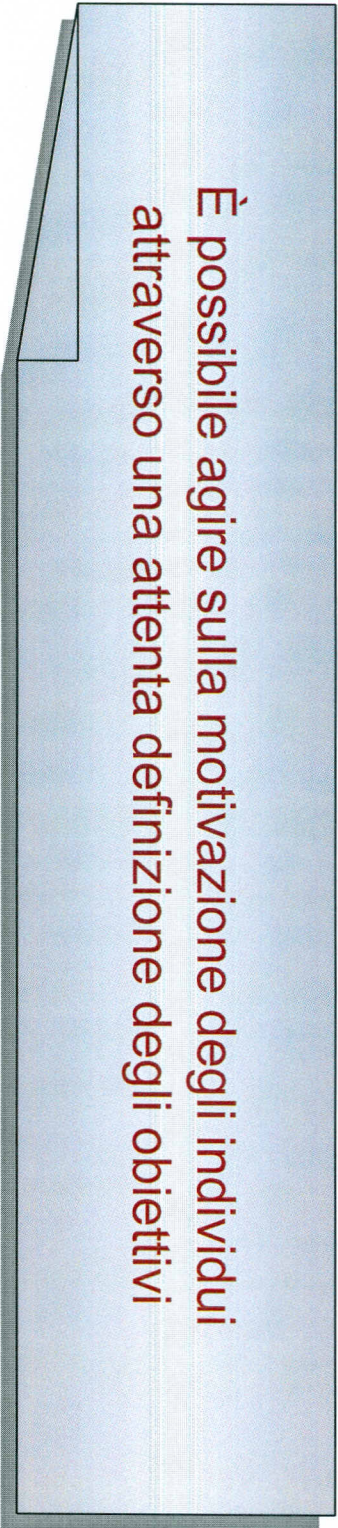
- combinare i compiti, in modo che le piccole attività frammentate possano originarne una più complessa
- non suddividere le attività che possiedono senso compiuto (organizzazione per processi)
- stabilire relazioni dirette con i clienti
- attribuire responsabilità personali
- innalzare il livello di discrezionalità degli individui
- aprire diversi canali di feedback

La motivazione in pratica: la comunicazione

La comunicazione incide sulla motivazione, in quanto consente al soggetto di conoscere, fra le altre cose:

- ➡ gli obiettivi
- ➡ lo stato di avanzamento delle attività
- ➡ il disegno dell'organizzazione e come il suo lavoro entri in relazione con quello di altri
- ➡ la valutazione che viene data sul suo operato

La motivazione in pratica: la definizione degli obiettivi



È possibile agire sulla motivazione degli individui attraverso una attenta definizione degli obiettivi

La gestione per obiettivi (MBO) suggerisce che gli stessi siano

- frutto di un percorso di individuazione condivisa
- specificati in termini misurabili
- assegnati con chiari traguardi temporali
- monitorati e sottoposti a feedback costanti

La motivazione in pratica: la definizione degli obiettivi

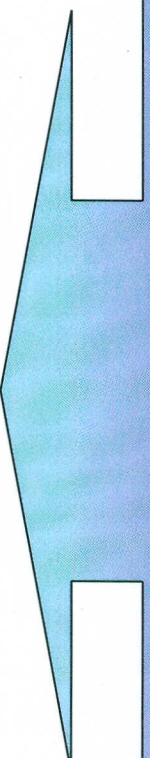
Perché gli obiettivi siano efficaci devono essere:

- raggiungibili
- misurabili
- rilevanti
- controllabili
- dati con una scadenza definita

La motivazione in pratica: la partecipazione

La partecipazione degli individui all'organizzazione viene spesso considerata una conseguenza della motivazione.

Ma è il favorire la partecipazione dei soggetti a produrre motivazione

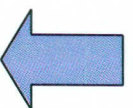


Le attività che favoriscono una più alta partecipazione dei soggetti sono:

- la trasformazione degli obiettivi generali in obiettivi specifici
- la presa di decisione
- l'individuazione, analisi e soluzione dei problemi
- la definizione di valori e politiche
- l'attuazione di interventi di cambiamento
- il controllo sulle risorse

La motivazione in pratica: la partecipazione

Quali azioni limitano o inibiscono la partecipazione?



- svalORIZZARE i risultati prodotti dalla partecipazione
- non individuare i tempi, i luoghi e le risorse per le attività di gruppo
- coinvolgere tutti i soggetti in ogni attività o decisione
- trasformare le occasioni di partecipazione in momenti di controllo

La motivazione in pratica: la retribuzione

La leva economica esercita il suo potenziale motivazionale agendo a diversi livelli:

- **consente l'acquisizione di beni di prima necessità**
- **permette la gratificazione personale**
- **fornisce la sensazione di maggiore controllo sul futuro**
- **promuove l'auto/etero attribuzione di status**

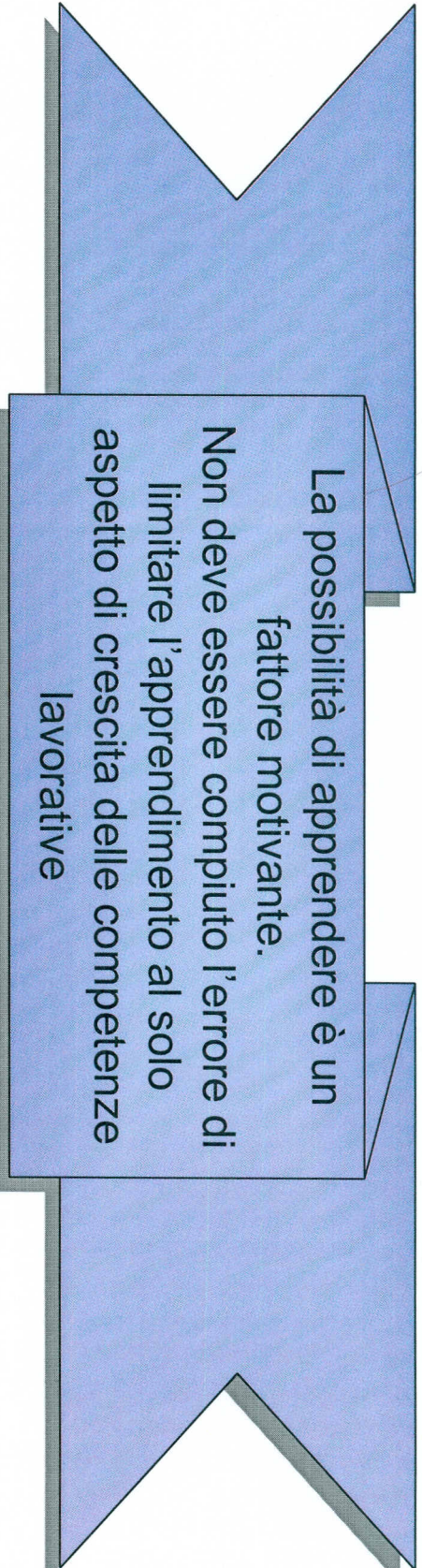
Si deve comunque considerare che ricorrere alla sola retribuzione fissa quale elemento motivante determina, in un breve arco di tempo, un effetto di saturazione

La motivazione in pratica: la retribuzione

La retribuzione variabile si configura come un vero fattore di motivazione, a condizione che:

- al denaro venga attribuita una valenza positiva
- che i soggetti pensino di poter raggiungere l'obiettivo connesso alla gratifica economica
- che vi sia certezza dell'erogazione del premio
- che il sistema di attribuzione degli incentivi sia efficacemente comunicato
- che il meccanismo di attribuzione dei premi economici sia chiaro
- che il sistema di attribuzione dei premi in denaro sia diffuso a tutti i livelli dell'organizzazione e non limitato al vertice

La motivazione in pratica: l'apprendimento



La possibilità di apprendere è un
fattore motivante.
Non deve essere compiuto l'errore di
limitare l'apprendimento al solo
aspetto di crescita delle competenze
lavorative



**Esercita in pieno la sua funzione
motivante l'apprendimento che consente
di trasformarsi e crescere, ciò che
contribuisce alla realizzazione del sé**

La motivazione in pratica: la soddisfazione

Si può affermare che la soddisfazione è un antecedente della motivazione

Se la soddisfazione individuale è legata

- a ciò che si fa nell'organizzazione, si avrà più alta motivazione in termini di coinvolgimento nel lavoro
- al contesto nel quale si lavora, la maggiore motivazione sarà indirizzata all'attaccamento all'organizzazione
- a elementi economici, la motivazione sarà di tipo strumentale, determinando un legame basato sulla sola convenienza