

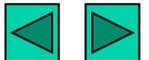
La motivazione

Dal latino "motus", movimento

Perché si lavora?

Anche più del necessario, anche in condizioni non adeguate.....

Questione centrale in psicologia
Con aspetti specifici in psicologia del lavoro



Motivazione

“Energia che alimenta i comportamenti e li orienta verso una meta”

- Attivazione
- Direzione
- Intensità
- Persistenza

Motivazione

- Intrinseca
- Estrinseca

Moltissime teorie e ricerche: sono passi necessari per sviluppare interventi motivazionali efficaci



Modello motivazionale di Maslow (1954)

Bisogni umani in ordine gerarchico:

- Fisiologici -> primari
- Sicurezza -> primari
- Affetto -> secondari
- Stima -> secondari
- Autorealizzazione -> secondari

Il modello è storicamente superato
tuttavia, ritroviamo alcuni dei suoi elementi in teorie più moderne



Approccio "alle capacità" (capabilities)

Approccio delle "capacità": libertà sostanziali di scegliere e agire (Amartya Sen e Martha Nussbaum)

- Vita
- Salute fisica
- Integrità fisica (libertà di movimento, sicurezza, soddisfazione sessuale, libertà riproduttiva...)
- Sensi, immaginazione, pensiero (usare i sensi in modo compiutamente "umano"; poter essere creativi; necessari istruzione, anche scientifica, e libertà di pensiero e di espressione)
- Sentimenti (poter provare sentimenti di amore ma anche d'ira: necessario non aver paura)



Approccio "alle capacità"

- Ragion pratica (capacità critica di programmare la propria vita)
- Appartenenza;
 - poter vivere con e per gli altri; sentire empatia;
 - basi sociali per il rispetto di sé; essere rispettati, non discriminati
- Altre specie: capacità di tenerne conto
- Gioco: poter ridere, giocare, divertirsi
- Controllo del proprio ambiente
 - Politico
 - Materiale: diritti di proprietà; diritto a un lavoro dignitoso

Secondo Nussbaum, sono centrali:

- Autonomia economica
- Partecipazione politica



McClelland (1961): "achievement need"

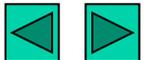
Bisogno di riuscire

-> tipico della cultura occidentale, in particolare protestante

3 elementi, tre "tipi" di persone

- Motivazione al potere (anche nel senso di possibilità di indipendenza)
- All'affiliazione
- Al successo
- Alla competenza

Categorie ancora in uso nella selezione del personale



Adams (1965) Equità percepita:

- Interna: retribuzione, sicurezza fisica, rapporti
- Esterna: confronto tra se stessi e gli altri

Locke (1975-→ 1990) "gestione per obiettivi"

- Caratteristiche degli obiettivi
- Consapevolezza
- Forza (valore)
- Aspettative di successo
- Specificità: chiarezza, vicinanza temporale
- Difficoltà/sfida



Albert Bandura, teoria socio-cognitiva

Auto-efficacia percepita

- ⇒ agency/agentività, capacità dell'individuo di intervenire sulla realtà, a partire dalle risorse a disposizione
- Sentimento di padroneggiare la situazione, capacità di resistere alle pressioni dei pari
 - L'auto-efficacia può essere rafforzata con feed-back ed esperienze positive → trasferibilità delle competenze da un dominio all'altro
 - Alti livelli di auto-efficacia → migliori risultati (studi, lavoro), migliore capacità di soluzioni di conflitti, maggior benessere

Modello socio-cognitivo della "reciprocità triadica"

Influenze reciproche tra: Persona (fattori cognitivi, emotivi, credenze), Ambiente (opportunità, risorse, vincoli) e Comportamento.



Elementi per interventi motivazionali

"Flow at work": immersione nell'attività, motivazione, controllo, piacere e soddisfazione intrinseca

Equilibrio tra difficoltà/senso di sfida e abilità/risorse

Come motivare: "Progettazione del lavoro" (ispirato dal Herzberg)

- Job enlargement (opposto al taylorismo) -> allargare i compiti
- Job enrichment -> maggiori responsabilità ed autonomia
- Job rotation -> cambiare funzioni

-> -> -> più recentemente: "job characteristic model"

- Significato del lavoro
- Responsabilità
- Conoscenza dei risultati



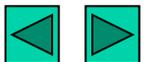
Elementi per interventi motivazionali

Importanza della gestione del tempo e della conciliazione vita professionale/vita personale/familiare

- Settimana compressa
- Orario flessibile
- Job sharing
- Tele-lavoro/smart working

Attenzione agli aspetti socio-culturali

Lunghezza orario (50 ore+) associata a problemi di salute, ma risultati differenti secondo la cultura nazionale (esempio: confronto USA e Germania)



Motivazione: elementi per gli interventi motivazionali

Management per obiettivi

- Individuazione condivisa degli obiettivi
- Risultato specificato in termini misurabili
- Traguardo temporale
- Monitoraggio regolare

Giustizia organizzativa (Adams, 1965) correlata con motivazione e turnover

- Giustizia distributiva -> equità
- Giustizia procedurale -> regole
- Giustizia interazionale -> relazioni (rispetto, cortesia, empatia)

Partecipazione

Da uno stile autoritario a uno stile partecipativo -> empowerment

