

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI FIRENZE
FACOLTA' DI MEDICINA E CHIRURGIA**

**Corso di laurea specialistica in:
Scienze delle professioni sanitarie della Prevenzione**

(SNT-SPEC/4 – Classe delle Lauree specialistiche nelle scienze delle professioni sanitarie della prevenzione)

TITOLO DELLA TESI

**Processi di motivazione nei contesti organizzativi
d'azienda**

Relatore Prof.ssa Chiara Zampi

Tesi di Laurea di Catoni Francesco

A.A. 2010/2011

Indice

Introduzione	5
1 Le origini della motivazione ed il suo significato	6
2 Il concetto di motivazione nella visione tayloristica	11
3 L'approccio delle Relazioni Umane	14
4 Il concetto di bisogno: Maslow e le rielaborazioni successive	18
5 Herzberg. Teoria motivazione-igiene	28
5.1 Studio sulla soddisfazione lavorativa – Misurazioni sulla soddisfazione lavorativa degli infermieri di pratica avanzata in uno stato del Midwest americano	33
6 Teorie psicologiche del bisogno	44
7 Il processo di motivazione	52
8 L'importanza dei fattori culturali.	56
9 Il ruolo del manager	62
10 L'auto-motivazione e l'auto-determinazione	72
11 Conclusioni	76
12 Bibliografia e sitografia	84

Figure

Figura 1 ¹ – Piramide dei bisogni di Maslow	18
Figura 2 ² – Maslow e Herzberg a confronto	30
Figura 3 ³ – Fattori duali nella teoria di Herzberg	34

¹ Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, Milano: Franco Angeli

² Decastri M., Tomasi D., Hinna A. (2004) *Organizzazione d'azienda – Materiali di studio*. Roma: Aracne

³ Contributors of www.tuxlife.altervista.org (2011). *teorie_contenuto*. Alberto Bonacina. Retrieved 08:59, 13 March, 2012 from http://www.tuxlife.altervista.org/dokuwiki/doku.php?id=teorie_contenuto&rev=1306678026.

"Se il dipendente può aspettarsi dalla partecipazione alla vita dell'azienda la soddisfazione di alcuni suoi bisogni emotivi, può sentirsi anche moralmente partecipe ed impegnato nello sforzo aziendale.

Da parte sua l'azienda può aspettarsi un grado maggiore di lealtà, di impegno e di identificazione con gli scopi organizzativi"

(E. Mayo⁴)

⁴ Elton John Mayo (1880-1949) psicologo e sociologo australiano, condusse numerosi studi e ricerche sulla produttività aziendale. E' riconosciuto come il fondatore della Scuola delle Relazioni Umane.

Processi di motivazione nei contesti organizzativi d'azienda

Introduzione

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di analizzare la motivazione nella sua dimensione di fattore strategico delle politiche di gestione dell'organizzazione aziendale, e di raggiungere una comprensione delle dinamiche motivazionali in contesti lavorativi. Comprendere e lavorare su tali aspetti motivazionali rientra nella più ampia ottica di interesse, cura e gestione del benessere lavorativo all'interno dei contesti aziendali.

Durante il percorso di analisi si evidenzieranno aspetti teorici collegati al concetto di motivazione ed aspetti concettuali, derivanti dai primi e che hanno rilevanza in termini di metodologia gestionale.

Si costruirà un quadro di riferimento teorico, inquadrando l'oggetto del lavoro all'interno del dibattito scientifico relativo all'argomento ed alle correlate tematiche organizzative.

Si presenta un significato di motivazione che coglie diversi aspetti, soprattutto quelli che possono avere conseguenze sul piano manageriale, partendo dalla constatazione che la prassi manageriale si sta orientando verso una gestione delle risorse che, dalla tradizionale direzione per obiettivi, non più considerata efficacemente incentivante, si sposta alla direzione per desideri, primo fra tutti quello di svolgere un ruolo attivo nell'elaborazione-esecuzione della strategia aziendale.

1 Le origini della motivazione ed il suo significato

La *conoscenza dei processi motivazionali* costituisce una delle problematiche fondamentali nell'ambito della gestione delle risorse umane e nella comprensione dei comportamenti di natura organizzativa delle aziende.

I quesiti che più frequentemente vengono posti da questo settore disciplinare si possono condensare in una generica domanda del tipo "perché la gente fa quel che fa?". La prima risposta che viene in mente è che il comportamento umano è guidato da scopi, ossia ci si comporta in una certa maniera perché si vuole raggiungere un qualche risultato. Le ragioni, o gli scopi, che appaiono dirigere il comportamento, sono quindi i **motivi**, mentre i risultati che il comportamento sembra diretto a raggiungere sono gli **obiettivi**. Questa idea della motivazione è tuttavia tanto semplice e lineare quanto incompleta .

Nel caso della *motivazione al lavoro*, si tratta di analizzare la moltitudine di fattori, non esclusivamente interni alla persona, in grado di far comprendere le dinamiche insite nel dispiegamento delle energie psicofisiche nell'attività professionale, ma anche nell'intensità e persistenza di questo investimento di risorse.

La *conoscenza della struttura motivazionale* degli individui e dei relativi meccanismi comportamentali è indispensabile per una gestione consapevole del sistema organizzativo aziendale. Va indagato il processo attraverso il quale l'individuo canalizza l'energia verso il raggiungimento di un incentivo al soddisfacimento di determinati bisogni.

Etimologicamente il termine “*motivazione*” (dal latino motus) indica un movimento, quindi *il dirigersi di un soggetto verso un oggetto desiderato, verso uno scopo*: la dinamica del desiderio implica una spinta, che può essere interpretata come bisogno o pulsione da soddisfare, oppure in un senso più profondo, come tensione sostenuta da aspettative, obiettivi, emozioni.

Tale tensione appare da un lato connessa alle modalità per cui un soggetto decide che cosa per lui ha senso e che cosa non lo ha, dall’altro è legata alle attribuzioni di valore dominanti in un determinato contesto (gruppo, famiglia, comunità scolastica, lavoro, istituzioni, ambiente socio-culturale).

Già dalla definizione che si ricava da una prospettiva etimologica emerge la complessità teorica del problema della motivazione. Essa si può definire in via preliminare come un **costrutto multifattoriale**, poiché entrano infatti in gioco diversi aspetti, interrelati ed interagenti tra loro: aspetti emotivi, cognitivi, biologici, psicologici, contestuali, sistemico-relazionali, etc. Tra le varie componenti, come è facile intuire, si istituiscono una varietà di relazioni, tanto che non è facile isolare un aspetto dall’altro. Esistono differenti modellistiche motivazionali, che risentono dell’influenza di diversi orientamenti.

La riflessione teorica su ciò che spinge all’azione nei contesti organizzati ha origine profonda. La dottrina dominante, già dai tempi di Platone e Aristotele fino a tutto il Medio Evo, ed ancora oggi riletta in chiave moderna, asserisce che **il soggetto controlla il comportamento**, e che gli esseri umani sono liberi di scegliere che cosa fare. **Benché le decisioni possano essere influenzate da stimoli esterni e da bisogni e desideri interni, le azioni sono controllate dalla ragione.** La filosofia edonistica, inoltre, ci dice che la finalità di tali azioni è la ricerca di stati che procurano piacere e soddisfazione. Questa concezione è nota come dottrina del libero arbitrio e può farsi rientrare all’interno dei modelli in cui la motivazione viene vista

come "tendenza dominante" della soggettività cosciente, ossia come libera volontà.

Tuttavia sia la teoria del piacere, sia la massimizzazione del profitto in ambito economico, concezioni cardine della teoria d'impresa, non danno ragione del perché, a parità di condizioni, **una persona sia portata ad agire ed un'altra a rinunciare**. Già al tempo di Platone, infatti, vi erano persone contrarie all'idea del libero arbitrio. Il filosofo greco Democrito sosteneva ad esempio che in natura tutti gli eventi risultano da concatenazioni inflessibili e che, se si conoscessero tutte le leggi di causa ed effetto, sarebbe possibile predire il comportamento della gente non meno che i moti degli oggetti inanimati.

Un siffatto orientamento è noto col nome di Determinismo ed ebbe una profonda sperimentazione scientifica con "L'origine della specie" di Charles Darwin. Secondo Darwin se gli esseri umani e gli animali hanno la stessa origine da un punto di vista genetico e sono perciò strettamente connessi biologicamente, sembra ragionevole assumere che il comportamento umano, al pari del comportamento animale, è soggetto alle stesse leggi di causa ed effetto.

Tale linea di pensiero, inquadrabile fra i modelli biologici, in definitiva **relega la motivazione ad un semplice "stato organico di bisogno"** che tende al ristabilimento dell'omeostasi di base, col conseguente arresto della stimolazione. Quindi **il processo motivazionale che porta l'individuo ad agire originerebbe da uno stato interiore di non equilibrio**. Questo stato deriva dalla **consapevolezza di dover soddisfare un bisogno**, segnalata da manifestazioni di tensione o attesa. Ne consegue l'attivazione di comportamenti e mezzi idonei a soddisfare il bisogno. Quest'ultimo, se pienamente soddisfatto, ristabilirà uno stato di equilibrio, altrimenti permarranno stati di tensione residui.

In un'altra direzione vanno i **modelli psico-socio-antropologici**, di ispirazione positivista, secondo i quali **la motivazione è il risultato della azione di matrice culturale e sociale**, intesa come insieme di reazioni all'ambiente apprese durante l'evoluzione, all'interno di una sorta di "*personalità di base*". Il comportamentista Skinner, sostiene ad esempio che una volta specificato in che modo l'ambiente determina il comportamento, si è detto tutto quel che c'è da dire sulla motivazione. Secondo Skinner, infatti, buona parte del comportamento è controllata da politici, pubblicitari ed altri manipolatori sociali, che limitano la completa realizzazione del potenziale umano.

I **modelli istintivisti** forniscono un concetto di *motivazione* nei quali essa viene vista come un "istinto" di origine sia umana, costituito da più forze automatiche ed inconsapevoli, intrinseche alla costituzione del soggetto, non apprese, o al massimo modificate dalle abitudini apprese (come gli "istinti ed abiti" di James, le "hormé" di McDougall, i "meccanismi innati di sganciamento" di Lorenz, fino ad arrivare ai motivi inconsci di Freud).

Infine, i **modelli psicosociali**, sviluppano un concetto di motivazione come bisogno di sentirsi in sintonia col gruppo di riferimento, di dare e ricevere i diversi segnali di appartenenza. L'importanza di questi approcci deriva dall'aver introdotto, tra le altre cose, *l'influenza del gruppo*, dell'effetto apprendimento e la sua azione di rinforzo sulla motivazione.

Come si può notare, i diversi filoni focalizzano ognuno un aspetto diverso della problematica inerente la motivazione, proponendone differenti significati originari che poco si prestano ad una loro riaggregazione condivisa, rimanendo inesorabilmente parziali.

Si può affermare che ogni metodologia di analisi ha fornito un'interpretazione non esaustiva del fenomeno motivazione. In particolare, non esauriscono il problema della motivazione quei modelli che hanno

creduto di poterlo risolvere proponendo liste più o meno lunghe di "motivi fondamentali", integrate con i motivi acquisiti dall'esterno, ma che non riescono a superare una classificazione di tipo puramente descrittivo; ne quelli che hanno ricondotto tutte le motivazioni allo schema semplicistico della riduzione ad un solo bisogno fisiologico, primario, capace di dare origine a tutti i motivi secondari attraverso un processo di condizionamento. Non si adattano a spiegare tutte le motivazioni riscontrabili, la ricchezza e la qualità dei motivi umani all'agire.

Nei successivi paragrafi verranno esaminate le più rappresentative teorie della motivazione umana applicabili in ambito aziendale; da quelle chiaramente collegate ai fondamentali bisogni biologici, a quelle che sembrano specificamente umane e distanti da qualunque ovvio bisogno biologico. Ognuno di questi approcci è sia espressione che prodotto del proprio tempo e prende in esame l'organizzazione da prospettive diverse che portano ad accentuare problematiche specifiche⁵.

⁵ Riferimento bibliografia capitolo 1 : 3, 4, 7.

2 Il concetto di motivazione nella visione tayloristica

I primi tentativi di miglioramento delle prestazioni lavorative non prendevano in considerazione le variabili legate agli aspetti motivanti, ma erano caratterizzati da un'enfasi sulla pura strumentalità del lavoro, e nella svalutazione di tutte le attività e propensioni umane diverse da quelle economiche.

Tale approccio, sviluppatosi già agli inizi del '900, si fonda principalmente sui contributi dello Scientific Management ed in primo luogo di *Taylor*, che parte dal presupposto che la snaturazione razionalizzata del lavoro è il migliore o l'unico modo di raggiungere gli obiettivi dei modelli culturali di alta produzione e basso costo.

Il loro fine era pertanto quello di mobilitare in modo ottimale le risorse materiali ed umane dell'organizzazione, inserendo razionalità e prevedibilità, in un contesto produttivo caratterizzato da metodi di lavoro molto empirici. I criteri maggiormente utilizzati nella progettazione delle mansioni sono risultati essere quelli della massima specializzazione, della massima ripetitività e del minimo tempo di addestramento, ottenendo così un numero di compiti elementari. La specializzazione e la divisione del lavoro nascono dall'esigenza di dividere le attività lavorative, che non è conveniente affidare ad un solo lavoratore. Secondo questa ottica, è quindi necessario suddividere il compito, assegnarlo ai diversi soggetti, in modo da massimizzare le prestazioni di ciascuno e quelle del gruppo di persone.

I lavoratori che partecipano alla realizzazione di un'attività collettiva si troveranno così a svolgere compiti frazionati e parziali ed avranno bisogno del contributo degli altri membri del gruppo, se vorranno realizzare l'attività collettiva alla quale partecipano.

Nell'organizzazione scientifica del lavoro, **il soggetto non ha un ruolo attivo nel determinare la propria mansione, ma esegue semplicemente i compiti rigidamente assegnati**, ai fini di una maggiore efficienza produttiva .

Per questi fini si ritenevano anzi necessari dei veri e propri gruppi di lavoro che dovevano occuparsi della misurazione di tempi e metodi.

Essi, infatti, dovevano scomporre i singoli movimenti ed eliminarne le fasi superflue, ricomporre il lavoro stabilendo quali dovevano essere le attività e gli utensili da utilizzare, fissare il tempo teorico di effettuazione di quella determinata fase lavorativa in modo da migliorare la tempistica globale.

È chiaro come in un'organizzazione siffatta il lavoro poteva facilmente diventare alienante, perdendo quel fascino e quella soddisfazione che invece dava, ad esempio, il lavoro artigianale in cui il soggetto poteva esprimere le proprie capacità e la propria arte creativa.

Così le teorie organizzative tayloristiche postulavano una struttura motivazionale del lavoratore limitata solo ai motivi economici.

I modelli di gestione del personale erano basati sui sistemi di incentivazione della manodopera, come i cottimi.

Il coinvolgimento del lavoratore veniva quindi garantito, oltre che con i **sistemi di incentivazione monetaria**, con una rigorosa **applicazione delle norme contrattuali e dei regolamenti interni**.

Pertanto **non si possono individuare elementi motivanti in una siffatta organizzazione del lavoro**, se non quelli associati ad una progressione dei sistemi di incentivazione al crescere della produttività.

In definitiva, per avere un livello di motivazione elevato in un'organizzazione scientifica, seguendo i postulati delle teorie tayloristiche, che risultano tuttavia inverosimili sia dal punto di vista economico che umano, bisognerebbe accettare che la produttività del lavoro debba essere sempre crescente affinché porti a maggiori prestazioni ed impegno sul lavoro, e che **il soggetto trae soddisfazione sul lavoro solo da incentivi di natura economica**⁶.

⁶ Riferimento bibliografia capitolo 2 : 3,4,7.

3 L'approccio delle Relazioni Umane

I problemi lasciati irrisolti, ed in particolar modo l'alienazione che si respirava nell'ambiente di lavoro, ispirarono diverse ricerche nel campo della *psicologia industriale* e della sociologia del lavoro. Questi studi, dati gli orari ed i ritmi massacranti imposti dalla fabbrica di stampo tayloristico, si focalizzarono **sull'analisi della fatica**, sia da un punto di vista fisico che psicologico, e sulle **ripercussioni che la monotonia del lavoro poteva avere sulle spinte motivazionali**. Un gruppo di ricercatori, che diede un notevole impulso all'approfondimento di queste tematiche, è rappresentato da tre autori inglesi: **Wyatt, Fraser e Stock**.

In seguito al loro contributo è possibile affermare che **la noia sul lavoro è massima quando bisogna effettuare un compito particolarmente ripetitivo e che al tempo stesso non consente distrazioni**. I tre autori proposero alle direzioni aziendali alcune innovazioni per eliminare la noia e diminuire la monotonia: la rotazione delle attività fra gli operai; il non isolamento del singolo operaio nell'ambiente di lavoro; l'introduzione di pause nel turno di lavoro; la retribuzione a giornata e non a cottimo. Queste raccomandazioni e suggerimenti, come si vede, sono in contrasto con il modello taylorista e soprattutto con la catena di montaggio del modello fordista, **mettendo in relazione la motivazione con una maggiore umanizzazione dell'ambiente e dei rapporti di lavoro, e non con incentivi economici**.

Nel corso degli anni '50, l'attenzione a questi temi si sviluppa ulteriormente per effetto della diffusione della *Scuola delle Relazioni Umane* e delle teorie di **Elton Mayo**, che godette di grande seguito ed influenza. Gli studi condotti da una squadra di ricercatori diretta da Elton Mayo, furono preceduti da un lavoro di analisi e sperimentazione condotto dalla stessa

direzione aziendale della Western Electric Company, sul rapporto fra luminosità e rendimento operaio. L'ipotesi era che, aumentando l'intensità luminosa, doveva crescere la produttività. Vennero organizzati un gruppo sperimentale ed un gruppo di controllo. Al termine dell'esperimento venne fuori che la produzione era aumentata sia nel gruppo sottoposto alle variazioni di intensità luminosa che nell'altro, dove era stata lasciata la stessa intensità. Si provò a diminuire la luce e la produzione continuò ad aumentare anche se in forma non molto elevata. I risultati misero in crisi i dirigenti della compagnia, i quali intuirono che vi erano in questo comportamento importanti fattori umani da valutare e perciò venne richiesta una consulenza scientifica esterna alla fabbrica.

A questo punto entrò in gioco **Mayo** e la sua squadra, con un programma lungo ed ambizioso. Nel corso di questo periodo, furono **condotte varie modifiche per verificare l'effetto di alcuni cambiamenti ambientali sulla produzione** degli operai. Tali modifiche si possono riassumere in **riduzione complessiva dell'orario, introduzione di una pausa lavorativa** e poi di una seconda pausa, reintroduzione delle condizioni di partenza, introduzione di pause diverse dalle prime e **possibilità di poter effettuare una rapida colazione**. I ricercatori notarono subito che **la produzione aumentò** fin dall'inizio e tendenzialmente continuò sempre a crescere. Gli autori della ricerca, ed in particolare gli assistenti di Mayo, Reethlisberger e Dickson, affermarono che **l'aumento del rendimento operaio dipendeva soprattutto dall'instaurarsi di rapporti amichevoli e positivi**; buoni risultati vennero infatti forniti dalle pause di riposo (la produzione aumentava sempre dopo una breve pausa); l'incentivo economico non ebbe una grande rilevanza. Scopo della ricerca fu quindi quello di verificare le dinamiche informali nell'ambito di un gruppo di lavoro in rapporto all'andamento della produzione, concentrandosi quindi sulla **funzione del fattore interazionale nella produttività aziendale**.

Un attacco più frontale al taylorismo si ha ad opera di alcuni **studiosi di matrice marxista** come Braverman, Burawoy e Roy , che **collegano le problematiche motivazionali all'alienazione operaia**, causata dalla mancanza di padronanza sui mezzi di produzione, legata anche all'ambiente di lavoro ed al fragile legame fra l'operaio e la propria azienda. Secondo **Blauner**, un altro fattore determinante è poi **l'autoestranazione**, ovvero l'isolamento del soggetto nel posto del lavoro, il sentirsi isolato pur appartenendo ad una squadra o ad una catena di montaggio.

Un ruolo fondamentale per il superamento delle vecchie visioni del fattore umano all'interno dell'azienda si ha con il progressivo **sviluppo della tecnologia**. La fabbrica comincia ad avere bisogno di operai che siano disponibili a comprendere le nuove tecnologie e per fare questo c'è bisogno di maggiore collaborazione, adesione e consenso.

Il progresso tecnologico, l'inserimento dell'automazione, del computer in fabbrica ha obbligato i datori di lavoro ad aumentare progressivamente la collaborazione con i propri dipendenti, in quanto dipende soprattutto dalle capacità tecniche e dalla intelligenza di questi operai, che devono sempre più qualificarsi, il buon funzionamento del sistema. L'operaio, sempre più tecnico, si libera di molti lavori routinari e soprattutto di molti lavori pesanti.

Il lavoro, divenuto ora più coinvolgente ed intrinsecamente motivante perché denso di maggiori contenuti, ricerca e significati, porta al superamento della fase acuta del taylorismo ed una nuova fase inizia ad intravedersi: ***la tecnologia è il motore principale di tali trasformazioni.***

Un altro autore che ha fornito ulteriori importanti considerazioni sul fattore umano nell'organizzazione del lavoro, è il sociologo **Barnard**. Egli delinea le funzioni del moderno dirigente industriale, inserendo tale figura in un disegno teorico più ampio che chiama **"sistema**

cooperativo", ovvero una azienda nella quale la **collaborazione necessaria** fra proprietà, dirigenti, capi reparto ed operai non è più lasciata al caso ed alla buona volontà, ma viene vista come **parte integrante e strutturale** della stessa. Inoltre, la convinzione profonda di Barnard è che **nel campo del lavoro**, pur essendo importanti gli incentivi materiali (quindi lo stipendio, il salario, il cottimo) sono altrettanto importanti gli **incentivi non materiali (prestigio, soddisfazioni morali, onorificenze, promozioni)**. Il passo in avanti che compie rispetto a Mayo è che, mentre il fondatore delle Relazioni Umane poneva l'accento soprattutto sui rapporti informali nel piccolo gruppo, **Barnard ritiene importante formalizzare questi incentivi e renderli il più possibile espliciti**. Affinché ciò si possa realizzare è necessario fondare la vita giornaliera dell'azienda su norme formali e riconosciute e non su aspetti paternalistici; la persuasione e gli incentivi morali non debbono essere una concessione o un omaggio casuale legato alla bontà del proprietario o del dirigente, ma una **ricerca continua di consenso e di incentivazione, utilizzando di volta in volta sia gli incentivi economici che quelli morali**⁷.

⁷ Riferimento bibliografia capitolo 3 : 3,4.

4 Il concetto di bisogno: Maslow e le rielaborazioni successive

Probabilmente la più conosciuta teoria motivazionale centrata sui bisogni è quella della *Piramide dei bisogni elaborata da Maslow* (figura 1), il quale ha fornito una categorizzazione delle principali necessità umane, ponendole all'interno di una struttura gerarchica, dai bisogni più immaturi e primitivi, a quelli più maturi e caratteristici di civiltà evolute.

Egli asserisce che gli individui soddisfano i loro bisogni in senso ascendente e che i bisogni di ogni livello devono essere soddisfatti, quantomeno parzialmente, affinché i bisogni di livello superiore possano manifestarsi. L'ordine gerarchico di questi bisogni stabilisce anche l'ordine di priorità nella loro soddisfazione: l'implicazione pratica di questa concezione è che un dato elemento può servire a motivare un individuo soltanto se riesce a soddisfare il livello ancora insoddisfatto nella gerarchia dei bisogni individuali.



Figura 1. Piramide dei bisogni di Maslow

Un aspetto importante sottolineato da Maslow è che il soddisfacimento di un bisogno, rende poco sensibile una persona ad ulteriori stimoli di quel tipo e lo porta, anzi, a cercare di soddisfare bisogni di livello più alto. Ciò indica la necessità di modulare la definizione degli obiettivi e degli incentivi all'interno dell'organizzazione, in base al livello di soddisfacimento dei bisogni della persona considerata in quella data fase.

L'avvento della psicologia umanistica, istituzionalizzata da Maslow attraverso la fondazione nel 1962 dell'American Association for Humanistic Psychology, fornisce una serie di orientamenti. L'elemento comune di tali orientamenti è l'aver accentuato la **tendenza attualizzante di ogni soggetto, intesa come capacità del lavoratore di tutelare la propria sopravvivenza, attraverso il soddisfacimento dei bisogni primari**, e promuovere il proprio sviluppo, soddisfacendo i bisogni di ordine superiore. Nell'analisi di Maslow è infatti insito il concetto di cambiamento evolutivo.

La teoria presenta comunque una serie di incongruenze, volendola applicare in contesti organizzativi aziendali. In primo luogo vanno rilevati possibili elementi di contrasto fra il processo evolutivo del lavoratore e quello del contesto aziendale in cui è inserito. Il progresso psicologico dell'uomo è diretto a raggiungere condizioni organizzative di autonomia ed indipendenza, in cui si possa esercitare il controllo della propria sfera di influenza (auto-determinazione). Bisogna pertanto tener conto che **esiste un conflitto di base tra l'accrescimento psicologico, i bisogni dell'uomo e le esigenze dell'organizzazione**. Questo aspetto è quindi uno degli anelli mancanti della teoria maslowiana. Il modello di Maslow si presta inoltre a diverse altre critiche. Innanzitutto è fortemente centrato sul meccanismo di autodeterminazione dell'individuo, facendo **risalire le spinte motivazionali esclusivamente a fattori interni. Viene così ignorato un principio base universalmente riconosciuto non solo dagli psicologi: per capire a fondo il comportamento, non si può**

prescindere dal fatto che esso risulta essere la determinante dell'interazione tra l'individuo, con le sue peculiarità, i suoi schemi mentali, e le caratteristiche ambientali. Inoltre non è detto che le persone soddisfino i loro bisogni, soprattutto quelli di livello più alto, attraverso la propria mansione o occupazione. Ciò potrebbe infatti avvenire attraverso un hobby, o finalizzando un proprio progetto personale, etc.. Un manager che volesse utilizzare il modello della gerarchia dei bisogni, dovrebbe quindi essere un abile psicologo, o comunque raccogliere informazioni su tutte le aree dell'esistenza in cui la gente ricerca il soddisfacimento dei bisogni a vari livelli, e ciò è ovviamente improponibile.

Un altro aspetto sicuramente criticabile è la rigidità dello schema che spiega il comportamento dell'individuo. Maslow ipotizza infatti che lo sviluppo professionale dell'individuo avviene in un percorso di soddisfazione dei bisogni, secondo un iter a senso unico ascendente e per di più graduale. Di conseguenza non prende in considerazione la possibilità che inizialmente, il soggetto, si trovi in una posizione differente da quella in cui ha la necessità di soddisfare i bisogni esistenziali. Inoltre il soggetto può mettere in atto comportamenti finalizzati alla soddisfazione di bisogni seguendo un percorso diverso da quello ascendente. Ancora, non è detto che una persona permanga sempre allo stesso livello fintantoché il relativo bisogno non venga soddisfatto. Allo stesso modo non è detto che un soggetto sia motivato dalla soddisfazione esclusiva di un unico tipo di bisogno. E anche quando si tenda alla soddisfazione di un unico tipo di bisogno, ciò può essere il risultato di svariate motivazioni, anche conflittuali tra loro. Quindi, se è vero che alcuni bisogni sono percepiti come più "imperiosi" di altri (un uomo che debba dedicare la maggior parte del tempo a procurarsi cibo e acqua non si darà molto da fare per scrivere musica o leggere un libro), è altrettanto vero, tuttavia, che la motivazione ad autorealizzarsi possa in alcuni casi avere temporaneamente il sopravvento sulle necessità primarie dell'individuo, come ad esempio, il dormire. Basti pensare ad un lavoratore

che pur di conquistare un avanzamento di carriera lavora come un forsennato, isolandosi e non avendo nessun tipo di relazione sociale, pur in presenza di esplicita disapprovazione da parte dei colleghi.

In base a tali critiche si deduce che lo schema di analisi della motivazione di un individuo, deve sì focalizzarsi sulla necessaria soddisfazione delle varie categorie di bisogni identificate da Maslow, ma non può avere a priori una struttura gerarchica, né evidenziare una dinamica prevedibile. Queste semplici considerazioni, facilmente desumibili dall'osservazione del mutevole comportamento umano, riducono drasticamente la portata dell'approccio di Maslow, in termini di valore predittivo, e soprattutto a livello applicativo. Inoltre egli non ha fornito dei riferimenti empirici che consentissero di definire operativamente i vari bisogni attraverso concetti concreti. Senza considerare, poi, che la teoria è difficile da mettere in pratica, dal momento che non offre precisi strumenti manageriali sui dipendenti, anche perché lo stesso bisogno, a seconda del soggetto, può essere soddisfatto in maniera diversa. Ad esempio, il bisogno di stima per uno può essere efficacemente soddisfatto con un riconoscimento formale, per un altro con un avanzamento di carriera, per un altro ancora con apprezzamenti informali, o benefit e così via.

Su queste evidenze, si basò la successiva modificazione della teoria maslowiana ad opera di **Alderfer**, attraverso la sua *Teoria E.R.C. (Esistenza, Relazione, Crescita)*, in cui accorpa i cinque livelli di bisogno in tre livelli definiti "**esistenziali**", "**relazionali**" e "**di crescita**". I primi racchiudono i bisogni fisiologici e di sicurezza, i secondi quelli sociali o di appartenenza, i bisogni di crescita, infine, includono quelli di stima e di autorealizzazione. Ad una prima osservazione questo schema sembra non più che un semplice tentativo di raggruppare le categorie dei bisogni di Maslow, in categorie più generali e omnicomprensive. In realtà, l'innovazione principale risiede **nell'idea di continuum tra i diversi**

livelli, in contrapposizione alla gerarchia maslowiana. La teoria E.R.C. riconosce che l'ordine di importanza delle tre categorie può variare da persona a persona. In conclusione, lo schema teorico di Alderfer comprende un concetto molto importante, utile soprattutto nella comprensione di una situazione lavorativa come quella attuale, caratterizzata da elevata flessibilità, instabilità ed indeterminatezza; il fatto cioè che **da uno stato ci si può spostare verso qualsiasi altro non necessariamente nel verso indicato da Maslow ed in modo continuo.**

L'intuizione di Maslow, relativa alla **compresenza di fattori di base e fattori realmente motivanti**, ha ispirato una rielaborazione nota come *teoria dei Fattori Duali*, ad opera di *Herzberg*, il quale effettuò un'indagine su 200 contabili ed assistenti tecnici negli Stati Uniti. L'analisi complessiva dei dati raccolti indicò che i fattori che maggiormente contribuivano a generare soddisfazione, chiamati da Herzberg "fattori motivanti", erano quelli inerenti al compito lavorativo in se stesso, mentre i fattori di insoddisfazione, chiamati "fattori igienici", si collegavano al contesto ambientale del lavoro ed alla sua retribuzione. Questa teoria sfida quindi una convinzione radicata sul modo in cui il livello di soddisfazione influenza il livello di motivazione e la prestazione. Secondo questa erronea convinzione, infatti, se una persona è insoddisfatta di qualche aspetto del proprio lavoro (ad esempio la retribuzione), si deve modificare tale aspetto (ad esempio tramite un aumento) per accrescere il livello di soddisfazione, e quindi anche di motivazione e prestazione.

Accade spesso, infatti, che vengano adottati interventi finalizzati a migliorare il clima interno come ad esempio il miglioramento dell'ergonomia e dell'insonorizzazione degli uffici, la razionalizzazione della turnistica e del piano ferie, o addirittura sforzi economici come gli aumenti retributivi, senza ottenere alcun effetto in termini di motivazione. Ciò accade in quanto le

politiche di cui sopra agiscono su elementi non insoddisfattori, che influiscono sulla qualità della vita, ma hanno scarsi effetti e per di più di breve durata. Herzberg, invece, dimostra che tutto ciò che riguarda l'ambiente del lavoro non può produrre una effettiva soddisfazione; i relativi miglioramenti possono portare solo ad una diminuzione dell'insoddisfazione, che non si tradurrà nella comparsa di una soddisfazione positiva.

Per avere una soddisfazione positiva occorre agire su altri fattori riguardanti la natura stessa del lavoro e le motivazioni soggettive del lavoratore nell'eseguirlo. Soddisfazione ed insoddisfazione non sono dunque valori positivi e negativi posti su un'unica dimensione, cioè non sono l'una l'opposto dell'altra, ma **danno luogo a due dimensioni distinte che si muovono su due piani paralleli**. In definitiva, i fattori igienici creano insoddisfazione o malcontento se sono assenti, ma, se sono presenti, riducono il livello di insoddisfazione senza con ciò aumentare il livello di motivazione. Questi fattori servono quindi ad accertarsi se un dipendente è soddisfatto, incoraggiando, quando presenti, la permanenza all'interno dell'organizzazione. ***I fattori motivanti, invece, migliorano effettivamente la prestazione poiché modificano la natura stessa del lavoro, rendendolo maggiormente stimolante ed intrinsecamente gratificante. Questi elementi appagano dei bisogni superiori e portano la persona ad una maggiore produttività.*** La loro assenza non crea insoddisfazione, ma non consente di fare quel "passo in più" al dipendente in termini di motivazione. Di conseguenza *le motivazioni non possono essere trovate che nel lavoro stesso, ossia nella soddisfazione intrinseca al lavoro.*

Un ulteriore affinamento dell'*analisi dei bisogni* si ha con **McClelland**, il quale introduce una **nuova tipologia di bisogno per spiegare il fenomeno motivazionale: il "bisogno di successo"**. Per diversi anni, infatti, gli scienziati del comportamento avevano osservato che alcune

persone esprimevano un'intensa ambizione verso il successo, un concetto leggermente diverso dalla autorealizzazione maslowiana. Altri soggetti, invece, forse la maggioranza, non sembravano essere interessati, secondo gli studiosi, al successo. Si osservava in particolare che nelle organizzazioni esistono differenze significative tra le *prestazioni medie e quelle eccellenti, e che quest'ultime non sono caratterizzate solo da maggiori conoscenze, ma hanno notevole rilevanza le caratteristiche individuali quali motivazione e persistenza nel perseguire in modo determinante il successo*. Questo fenomeno ha affascinato McClelland tanto che per oltre venti anni lui e i suoi colleghi dell'Università di Harvard hanno analizzato l'ambizione al successo. Anche **Atkinson** analizza la dimensione del successo elaborando una teoria secondo cui **la motivazione nasce dall'esigenza di misurare le proprie abilità attraverso il raggiungimento di successi in attività valutate come importanti**. Secondo Atkinson, infatti, *la motivazione dipende da due componenti o tendenze motivazionali contrapposte, speculari e potenzialmente conflittuali: ossia la tendenza al successo, definita anche come speranza di riuscita, ed una tendenza ad evitare il fallimento, definita altrimenti come paura dell'insuccesso*. Di conseguenza, l'inclinazione di ciascuno al conseguimento delle proprie mete, rende stimolanti compiti proporzionati alle proprie risorse, non troppo difficili, perché produrrebbero rinunce, non troppo facili perché non stimolanti. Mentre **la tendenza al successo porta a volere affrontare i compiti e quindi alla motivazione**, la tendenza ad evitare il fallimento porta ad un atteggiamento di ritiro o fuga nei confronti delle situazioni, alla poca persistenza, alla noia ed al disinteresse e quindi alla demotivazione .

Tornando a *McClelland*, egli dimostra stretti legami di correlazione tra motivazione al successo e rendimento. *Tale correlazione si può spiegare tramite i processi di autostima, derivanti da esperienze pregresse positive di realizzazione e successo*.

Viene quindi presa in considerazione la **dimensione affettiva della motivazione**, caratterizzata da una reazione di anticipazione della finalità e basata su associazioni di piacere e dolore stabilitesi in passato, per cui l'individuo è disposto a compiere uno sforzo per raggiungere od evitare un particolare stato. Ogni persona presenta uno di questi motivi che McClelland raggruppa in tre grandi categorie:

- *Bisogno di potere* (tipico dei politici e dei dirigenti); riflette il **bisogno di imporsi** all'attenzione altrui, di stabilire, mantenere o ristabilire il proprio prestigio o potere.
- *Bisogno di successo* (tipico dell'imprenditore); è l'importanza attribuita da una persona alla **riuscita di una intenzione**, la cui intensità e importanza possono derivare da esperienze positive (ad esempio nella scuola o nei primi lavori) che sono state particolarmente gratificanti tanto da giustificare una continua ricerca del successo (nell'università o in campo professionale).
- *Bisogno di affiliazione* (tipico dei giocatori, degli impiegati); questo "motive" è collegato al **bisogno di socialità/appartenenza**, tipico di Maslow, e cioè al bisogno di interazione sociale e di stabilire, mantenere e promuovere relazioni affettive con altre persone.

McClelland parte dalla "**motivazione alla riuscita**" e giunge a descrivere **tre tipi di motivazioni: a riuscire ad evitare il fallimento; ad affiliarsi e ad evitare l'isolamento; al potere e ad evitare la dipendenza**. Anche in questo caso, ad una prima osservazione, la triade dei *bisogni* sembrerebbe non più che una semplice riaggregazione dei bisogni appartenenti alla scala di *Maslow*. **L'elemento innovativo è l'aver capito che il bisogno di autorealizzarsi, ossia il bisogno di successo, sta in mezzo agli altri due tipi di bisogni, quello di affiliazione e quello di potere.**

La motivazione al successo si declina tra una tendenza individuale strumentale ai fini della riuscita, l'imporsi sugli altri, e da una tendenza sociale che legittima il successo solo nella misura in cui si realizza all'interno di valori condivisi dalla collettività.

Sul piano applicativo, poi, attraverso queste categorie McClelland descrive le principali caratteristiche che un soggetto solitamente esplicita nel lavoro, suggerendo indirettamente come allineare, laddove sia possibile, le necessità dell'individuo ai requisiti della mansione.

Una persona con un alto bisogno di affiliazione, ad esempio, può non gradire del tutto una grande dose di autonomia, poiché ciò potrebbe portarlo ad un relativo isolamento ed all'impossibilità di interagire e di condividere obiettivi ed emozioni con i suoi colleghi. Probabilmente la loro collocazione ottimale è all'interno di quei ruoli in cui possono esprimere la loro capacità di stabilire relazioni positive con gli altri e di integrarsi. O ancora quei ruoli in cui è richiesta una certa capacità di coordinarsi con altri soggetti e in cui si ha l'opportunità di sentirsi parte di un team. Il lavoratore con un alto bisogno di potere sarà frustrato e indispetterà probabilmente i suoi colleghi di lavoro, se messo in una posizione che, seppur desiderabile in termini di clima lavorativo, non gli consente l'opportunità di avanzare, o di sentirsi padrone del destino altrui. Soggetti che hanno un alto bisogno di realizzazione saranno soddisfatti col loro lavoro qualora gli si proponga un ruolo in cui sia facilmente evidenziabile il loro contributo ed il loro merito.

Un'altra caratteristica molto importante, da tenere in considerazione quando si voglia responsabilizzare questa tipologia di collaboratore, è che essi tendono a porsi degli obiettivi moderatamente difficili e potenzialmente realizzabili. Nella biologia questo fenomeno è conosciuto come il "principio del sovraccarico " e si legittima in quanto nel bisogno di successo è insito parallelamente anche un bisogno di evitare il fallimento, che porta il

soggetto a cercare situazioni in cui è probabile raggiungere il successo stesso. D'altra parte, quando il loro successo dipende in parte da altri, la loro attività può essere meno efficace. Spesso, infatti, non capiscono le necessità di affiliazione degli altri e pongono un'enfasi eccessiva sulla produttività, invitando incessantemente i colleghi a focalizzarsi univocamente sul lavoro, finendo con il frustrarli e impedendo di elevare il loro potenziale. I collaboratori orientati al successo, in definitiva, pur essendo molto importanti per la loro funzione di traino, possono non essere adatti per ruoli di responsabilità, coordinamento o di gestione del gruppo⁸.

⁸ Riferimento bibliografia capitolo 4 : 3,7,10.

5 Herzberg. Teoria motivazione–igiene.

Il problema dell'analisi della motivazione al lavoro incentrata sull'analisi dei bisogni è stato ampiamente trattato e come si è potuto osservare, sono state prodotte una serie di importanti teorie. La teoria che si ritiene di voler approfondire in questa sede, è la teoria dei fattori duali di Herzberg. Lo psicologo americano fu tra i più influenti nomi nel campo del management aziendale. La sua teoria, conosciuta come "teoria dei fattori duali", ha avuto una larga diffusione ed è stata spesso utilizzata per studiare e comprendere le dinamiche motivazionali all'interno dei contesti aziendali.

La ricerca iniziata da Herzberg nel 1957 aveva per oggetto l'analisi dei fattori che sono all'origine dei sentimenti di soddisfazione o di insoddisfazione del lavoro. L'ipotesi da cui è partito è che gli atteggiamenti delle persone riguardo al loro lavoro sono determinati da una serie di fattori: alcuni tendono a produrre *soddisfazione*, mentre altri, sostanzialmente diversi dai precedenti, tendono a produrre, se presenti, uno stato di *non insoddisfazione*. Al fine di verificare questa ipotesi, insieme ad un gruppo di collaboratori, ha condotto una ricerca durata circa 12 anni, consistente in interviste semi-strutturate rivolte ad un campione di tecnici ed impiegati amministrativi dell'area di Pittsburgh. Alle persone intervistate si chiedeva di raccontare gli avvenimenti della loro vita professionale che avevano provocato sia soddisfazione che insoddisfazione. I dati raccolti ed elaborati hanno evidenziato una serie di fattori correlati agli atteggiamenti dei lavoratori:

— fattori connessi, con frequenza significativa, ad atteggiamenti positivi: successo, riconoscimento, contenuto del lavoro, responsabilità e opportunità di carriera;

— fattori connessi, con frequenza significativa, ad atteggiamenti negativi: politiche e procedure dell'organizzazione, meccanismi di controllo, relazioni interpersonali con i colleghi, rapporto personale con il proprio capo, condizioni fisiche di lavoro e status, retribuzione.

I primi fattori sono chiamati **motivanti**, in quanto la loro presenza determina una maggiore soddisfazione e, di conseguenza, una maggiore motivazione, mentre la loro assenza non produce insoddisfazione; i secondi vengono chiamati **igienici** e la loro presenza è necessaria ad evitare l'insoddisfazione, mentre non è sufficiente a garantire una maggiore motivazione.

Sulla base dei risultati conseguiti da Herzberg, le persone possono essere classificate secondo **due diversi atteggiamenti fondamentali**: possono essere dei **"ricercatori di motivazione"** oppure dei **"ricercatori di igiene"**. Nel primo caso una persona non cercherà nel lavoro soltanto il benessere economico, la sicurezza, il conforto dell'ambiente fisico o la gradevolezza dei propri compagni o colleghi di lavoro; egli cercherà soprattutto una **soddisfazione intrinseca al lavoro, che gli dia la gioia di una "crescita psicologica"**. Nel secondo caso, i "ricercatori di igiene" sono sensibili unicamente agli incentivi esterni ed aggregati al lavoro, come la remunerazione, l'ambiente, ecc.. Secondo Herzberg soltanto la prima categoria di individui è avviata verso una piena maturazione psicologica che porterà alla realizzazione personale, all'autorealizzazione descritta da

Maslow. Nella Figura 2 si riporta un confronto tra la gerarchia dei bisogni di Maslow e i fattori igienici e motivanti individuati da Herzberg.

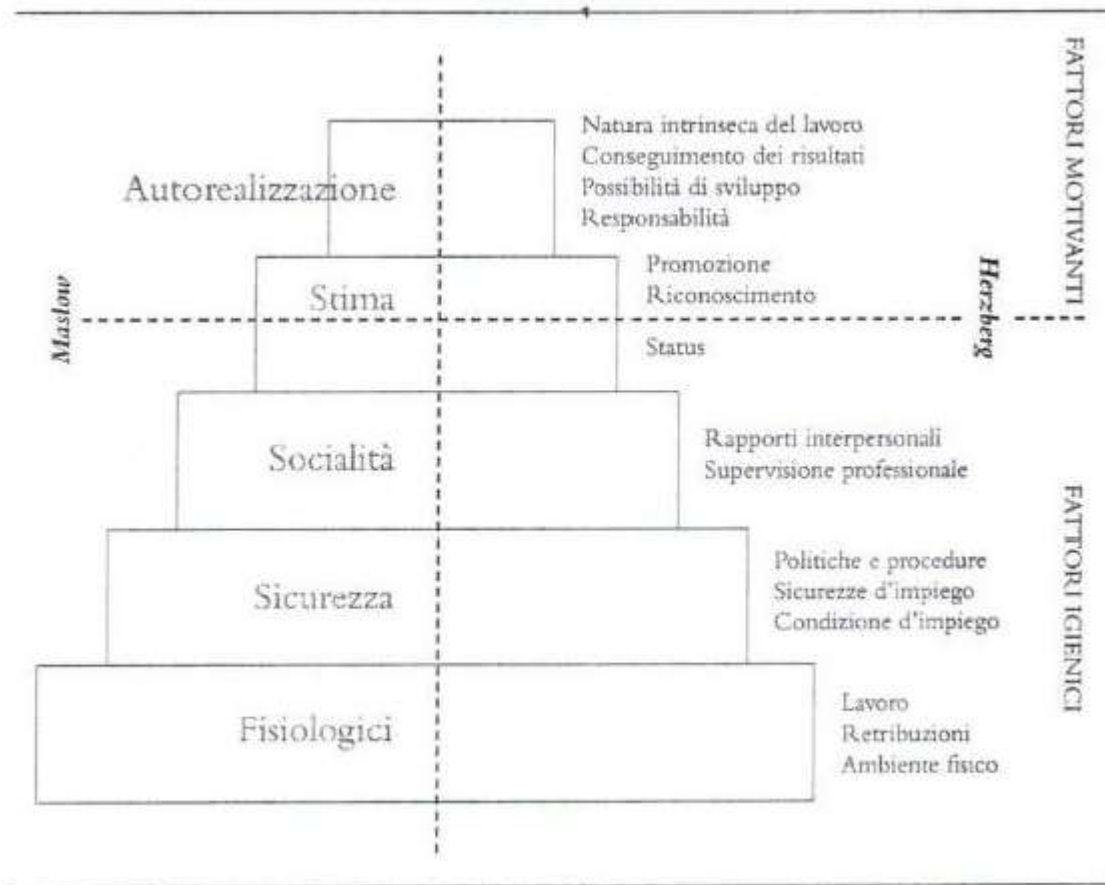


Figura 2. Maslow e Herzberg a confronto

Le motivazioni legate ai fattori motivanti corrispondono a quelli che Maslow ha chiamato bisogno di autorealizzazione e bisogno di stima, a quei bisogni, cioè, che riguardano la crescita psicologica dell'individuo.

Quest'ultima è subordinata all'**esistenza di alcune condizioni riguardanti l'esecuzione del lavoro**. La prima condizione è rappresentata **dall'ampliamento della conoscenza**, occorre cioè che il

lavoro costituisca uno stimolo continuo ad apprendere nuove nozioni, sia teoriche che pratiche.

L'aumento della conoscenza deve condurre poi ad un **ampliamento delle relazioni**, deve cioè tradursi in uno strumento autonomo di ulteriore conoscenza e di comprensione intelligente della realtà, ossia nella scoperta di sempre maggiori nessi logici tra aspetti differenti del conosciuto. La terza condizione è rappresentata dalla **creatività**; la quarta condizione è **l'efficacia in condizioni di incertezza**, consistente nella capacità dell'individuo di decidere autonomamente in caso di situazioni non previste dai modelli di comportamento prefissati; si tratta in sostanza di **potenziare la responsabilità e l'autonomia decisionale**. La quinta condizione è definita da Herzberg **crescita reale**: la crescita psicologica deve riguardare le azioni compiute dall'individuo come tale, e non da altri individui con i quali il primo si identifica per ragioni affettive o ideologiche. La sesta condizione, infine, consiste nel **principio di individuazione**, ossia nel fatto che la **crescita psicologica deve riguardare l'individuo in quanto tale** - come persona autonoma, responsabile e cosciente - **e non come membro di un'organizzazione**. Una persona che trova la propria dimensione umana unicamente nel lavoro non ha una vera crescita psicologica, in quanto il lavoro, per essere veramente gratificante, deve dare a chi lo svolge un arricchimento che trascende la sfera lavorativa. Per soddisfare i bisogni di ordine superiore, secondo Herzberg, bisogna ricorrere allo strumento del **job enrichment**, consistente **nell'arricchimento del lavoro tramite l'unificazione di compiti con contenuti di responsabilità diversi**. In questo modo è possibile incrementare gli aspetti creativi ed innovativi dei compiti, che diventano più specifici e sfidanti, comportando così un più efficace apprendimento di nuove conoscenze, accrescendo di conseguenza la soddisfazione di coloro che sono orientati verso gli obiettivi di motivazione. Il ricorso al job enrichment

consente anche di mantenere elevata la motivazione di quelle persone che non hanno accesso agli itinerari di carriera⁹.

FATTORI MOTIVANTI	FATTORI IGIENICI
Raggiungimento di risultati significativi	Politiche e procedure di imprese
Riconoscimento dei risultati raggiunti	Modalità di supervisione
Contenuti del lavoro	Relazione interpersonali con i pari, i superiori, i subordinati
Livello di responsabilità	Ambiente fisico di lavoro
Possibilità di promozione e di avanzamento professionale	Livello retributivo
	Condizioni fisiche e di sicurezza personale
	Status

Tabella 1. Fattori motivanti e Fattori igienici¹⁰

⁹ Riferimento bibliografia capitolo 5 : 13

¹⁰ Tomasi D. (2004) *La motivazione: bisogni e processi* Roma:Aracne

5.1 Studio sulla soddisfazione lavorativa – Misurazioni sulla soddisfazione lavorativa degli infermieri di pratica avanzata in uno stato del Midwest americano

Dei ricercatori americani hanno condotto uno studio in un campione randomizzato di 250 infermieri di pratica avanzata in uno stato del Midwest americano. L'infermiere di pratica avanzata (IPA) è un professionista della scienza infermieristica che ha sviluppato le proprie competenze professionali in un determinato contesto clinico o organizzativo, attraverso un percorso formativo universitario o di rilievo professionale tale da consentirgli un più approfondito approccio metodologico ai problemi della persona o della comunità assistita. Gli infermieri semplici spesso diventano IPA proprio per la crescita professionale, la sfida e l'autonomia che il percorso di studi ed il ruolo forniscono. La comprensione dei fattori che portano soddisfazione all'interno della sfera lavorativa è importante, sia per i datori di lavoro che per i dipendenti stessi.

Ricerche precedenti suggeriscono che i motivatori chiave che spingono ad intraprendere il percorso formativo per diventare IPA sono fattori di non soddisfazione con la mansione di infermiere, ed il **desiderio di usare le proprie capacità ed abilità** alle loro massime potenzialità.

Il fondamento teorico alla base dello studio è stata la teoria dei fattori duali di Herzberg. La teoria di Herzberg è stata spesso applicata alla ricerca della soddisfazione lavorativa in ambito infermieristico. La teoria di Herzberg afferma che la soddisfazione e l'insoddisfazione lavorativa rappresentano due domini separati che possono coesistere. Così, l'opposto della soddisfazione è la non soddisfazione, e l'opposto della insoddisfazione è la non insoddisfazione. Herzberg usa due categorie indipendenti di

bisogni, bisogni "animali" – Igienici, e bisogni "umani" – Motivazionali. Gli igienici, o fattori estrinseci, sono insoddisfatori e sono collegati all'ambiente nel quale i lavoratori svolgono il loro lavoro: la politica aziendale, la supervisione, il salario, relazione tra i colleghi, sicurezza e condizioni di lavoro. Fattori intrinseci, motivazionali, sono la realizzazione, il riconoscimento, responsabilità, l'avanzamento ed il lavoro in se stesso.

Il fatto che Herzberg ponga questi fattori su un continuum (figura 3) supporta la possibilità che i lavoratori possano essere contenti di alcuni aspetti del lavoro, ma non di altri. Inoltre fattori di soddisfazione ed insoddisfazione sono dinamici, interagiscono, e sono soggetti a cambiamento.

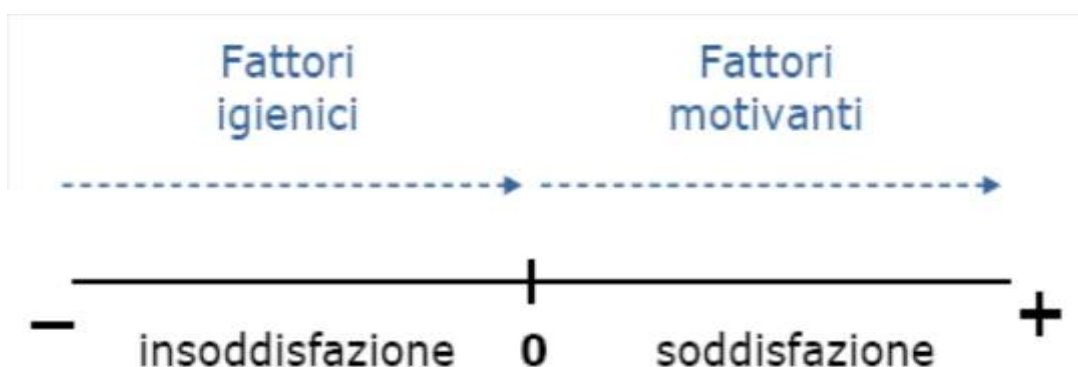


Figura 3. Fattori duali nella teoria di Herzberg

Fattori di soddisfazione, intrinseci, dominano la soddisfazione globale al lavoro; ma se i fattori di insoddisfazione prevalgono sui fattori di soddisfazione, si può verificare una generale insoddisfazione.

Misurare la soddisfazione globale determina se i lavoratori ritengono il loro lavoro piacevole e interessante.

Lo scopo dello studio è di descrivere il corrente livello di soddisfazione lavorativa del campione selezionato. Questo studio utilizza una correlazione descrittiva per esaminare i fattori che guidano alla soddisfazione ed alla insoddisfazione lavorativa.

Al campione selezionato è stato richiesto di completare un questionario autosomministrato riguardo le varie caratteristiche del proprio lavoro. Lo strumento utilizzato è stato il "Misener Nurse Practitioner Job Satisfaction Scale" (MNPJSS) redatto da un gruppo di esperti del settore, impiegato anche in altre ricerche.

E' un questionario di 44 voci, raggruppate in 6 fattori :

1. Associazione, collegialità nello svolgimento della pratica
2. Sfida, autonomia
3. L'interazione professionale e sociale nella comunità di lavoro
4. Crescita professionale
5. Tempo
6. Benefits

Le ricerche precedenti che hanno utilizzato lo strumento, hanno evidenziato che "percentuale di tempo spesa nella cura diretta del paziente", "le sfide lavorative", "il senso di realizzazione", "l'abilità nel somministrare le cure" e "la comunicazione con i superiori" sono state le 5 voci che hanno ottenuto le valutazioni più alte.

Le 5 voci che hanno ricevuto invece le valutazioni più basse sono state quelle riguardanti i "bonus monetari in aggiunta al salario", "l'opportunità di ricevere compensi per servizi dati al di fuori dei normali doveri professionali", "la distribuzione delle ricompense", "il coinvolgimento nella ricerca" ed "i processi utilizzati nella risoluzione dei conflitti".

Questo studio descriverà quindi quali aspetti del ruolo degli infermieri di pratica avanzata (di seguito IPA) conducono ad una maggiore soddisfazione e quali meno.

Lo studio si pone pertanto i seguenti quesiti di ricerca :

1. Qual è il complessivo livello di soddisfazione?
2. In quale misura i fattori igienici e motivanti influenzano la soddisfazione lavorativa?

Lo studio si è fondato su una metodologia di sondaggio e di relazione descrittiva.

Ai membri del campione è stata inviata una lettera in cui era spiegato lo studio, richiesto il consenso, un questionario demografico, il questionario di 44 voci, e due buste pre affrancate per mandare indietro il materiale completato e firmato.

Il questionario demografico richiedeva informazioni riguardanti sesso, posto di lavoro, curriculum, numero di anni di impiego nel proprio sito attuale di lavoro, numero di anni di impiego totali, ore di lavoro settimanali, salario e tipologia di contratto di lavoro.

Il questionario di 44 voci, specificatamente disegnato per misurare il livello di soddisfazione lavorativa del campione, utilizza una scala di Likert a 6 punti, con i risultati che vanno da "molto soddisfatto" a "molto insoddisfatto", con un risultato minimo di 44 ed un massimo di 264. Il materiale completo è stato mandato ad indirizzi privati per mantenere la riservatezza dei partecipanti.

RISULTATI

Campione

Dei 250 questionari inviati, 157 sono tornati indietro con i risultati, per un responso del 63%. Solamente 147 erano però utilizzabili. La maggioranza era femminile (97,9%), con una educazione universitaria (85,1%), in un

contesto di impostazione urbana e suburbana, tra i 2 ed i 15 anni di esperienza (87,8%), lavorano tra le 30 e le 40 ore per settimana (89,1%), lavorano in un solo sito (56,1%), e guadagnano tra i 40.000 e gli 79,999 dollari (61,5%).

Grado di soddisfazione

Gli intervistati hanno misurato il loro livello di soddisfazione su una scala di sei punti. La media dei punteggi è stata di 199,04 (SD = 32.22).

Le cinque voci che hanno ricevuto i punteggi più alti sono mostrati nella tabella 1.

Aspetto del lavoro	Media	SD
Senso di realizzazione	5,24	0,85
Sfida nel lavoro	5,19	0,84
Livello di autonomia	5,19	0,81
Rapporto con il paziente	5,18	0,67
Capacità di fornire qualità nella cura	5.15	0.78

Tabella 2 Voti che hanno ricevuto i punteggi più alti¹¹

Tutti questi fattori sopra riportati sono **fattori intrinseci-motivanti**, in accordo con la teoria di Herzberg.

¹¹ Tradotto da : Kacel B., Miller M., Norris D. (2005) Measurement of Nurse Practitioner Job Satisfaction in a Midwestern State. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 17 (1): 29

La tabella 2 riporta invece le cinque voci che hanno ricevuto i punteggi più bassi. Tutti i fattori della tabella 2 sono invece **fattori estrinseci-igienici**:

Aspetto del lavoro	Media	SD
Tempo libero per far parte di commissioni professionali	3,96	1,41
Distribuzione delle ricompense	3,81	1,34
Grado di coinvolgimento nella ricerca	3,62	1,32
Possibilità di ricevere una compensazione per i servizi svolti al di fuori del normale svolgimento dei doveri	3,01	1,52
Bonus monetari disponibili in aggiunta allo stipendio	2,96	1,51

Tabella 3. Voti che hanno ricevuto i punteggi più bassi¹²

Il questionario è stato elaborato tenendo conto di sei fattori, che si correlano con la soddisfazione totale al lavoro:

1. Associazione, collegialità nello svolgimento della pratica
2. Sfida, autonomia
3. L'interazione professionale e sociale nella comunità di lavoro
4. Crescita professionale
5. Tempo
6. Benefits

¹² Tradotto da : Kacel B., Miller M., Norris D. (2005) Measurement of Nurse Practitioner Job Satisfaction in a Midwestern State. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 17 (1): 29

I fattori 1, 3, 5 e 6 sono considerati fattori igienici. I fattori 2 e 4 sono invece fattori motivanti.

Per verificare la coerenza dei raggruppamenti delle voci e misurare l'attendibilità dei fattori selezionati è stato utilizzato il test dell'alpha di Cronbach¹³. Elevati valori di alpha indicano che i soggetti esprimono un atteggiamento coerente riguardo a ciascuna voce. Nell'applicabilità alle scale di Likert, il valore di alpha = .60 è adottato con un livello accettabile di coerenza interno e di adeguatezza di costruzione del test.

I coefficienti riscontrati vanno da .77 a .94 per i sei fattori in esame.

In tabella 3 sono riportate le statistiche descrittive e di affidabilità.

Scala	N. di voci	Media	SD	Alpha di Cronbach
Associazione, collegialità nello svolgimento della pratica	14	58,77	14,21	.94
Sfida, autonomia	10	49,80	6,56	.89
Interazione professionale e sociale nella comunità di lavoro	8	37,47	5,33	.81
Crescita professionale	5	20,64	5,44	.86
Tempo	4	19,14	2,76	.81
Benefits	3	13,82	3,21	.77

0

Tabella 4. Statistiche descrittive e di affidabilità per il questionario¹⁴

¹³ Alpha di Cronbach : strumento che permette di valutare la consistenza interna di un test, e la sua affidabilità, utilizzando le varianze dei punteggi ottenuti dagli item

¹⁴ Tradotto da : Kacel B., Miller M., Norris D. (2005) Measurement of Nurse Practitioner Job Satisfaction in a Midwestern State. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 17 (1): 29

Livello complessivo di soddisfazione professionale

I risultati di questo studio sono in linea con gli studi precedenti che analizzavano il ruolo dei fattori motivanti ed igienici nella soddisfazione ed insoddisfazione lavorativa. Questo studio riporta un valore del 72 % degli intervistati come soddisfatti ai fattori rispondenti alla soddisfazione lavorativa. In linea con lo studio di Koelbel et al. (1991) nel quale la percentuale arrivava al 90%. Risultati coerenti anche con lo studio di Strickland and Hanson (1995), con punta del 93% di soddisfatti ai fattori intrinseci di soddisfazione.

Misener & Cox (2001) riportarono punteggi da 59 a 260 nel questionario, con una media di 193, corrispondente ai lavoratori minimamente soddisfatti. Questo studio ha trovato una soddisfazione al lavoro con una media di 199; un incremento nella complessiva soddisfazione al lavoro.

Effetti dei fattori motivanti ed igienici nella complessiva soddisfazione lavorativa

I punteggi più alti, emersi come portatori di maggiore soddisfazione in questo studio, sono stati tutti fattori motivanti/intrinseci, fra i quali si includono **senso di appagamento, autonomia, sfida e abilità nel garantire qualità nella cura.**

Questi stessi fattori sono stati elencati come portatori di soddisfazione negli studi precedentemente elencati.

I punteggi più bassi riportati consistono invece di fattori igienici/estrinseci, quali problemi monetari, mancanza di coinvolgimento nella ricerca, mancanza di tempo. Fattori estrinseci, come la compensazione, sono stati riscontrati come i più grandi portatori di insoddisfazione negli studi di Tri (1991), Beal et al. (1997), Keith et al. (1998) e Misener & Cox (2001).

Esperienza come IPA e soddisfazione lavorativa

I risultati dello studio contraddicono quelli di Tri (1991), considerando l'esperienza e la soddisfazione.

Tri (1991) riporta che gli IPA con meno di due anni di esperienza erano meno soddisfatti del loro lavoro. In questo studio, gli IPA nuovi del ruolo (0-1 anni di esperienza) sono stati i più soddisfatti del loro lavoro.

Questo incremento di soddisfazione può forse essere il risultato dell'ottenimento di posizione come IPA dopo anni di studi e di educazione riportati nella pratica di lavoro.

Potrebbe anche essere dovuto ad un incremento del salario nel passaggio di livello. Questo aumento del salario insieme alla nuova posizione può portare ad un incremento della soddisfazione. Comunque, questo aumento di soddisfazione, non è duraturo.

Questo studio mostra come dopo un anno, i livelli di soddisfazione per tutti e sei i fattori diminuiscono e continuano a diminuire con ogni anno di esperienza, raggiungendo una stabilità tra l'ottavo e l'undicesimo anno.

Può darsi che la novità e l'eccitazione per la nuova posizione abbiano una vita breve, ed altrettanto velocemente possa scemare l'effetto dell'aumento di salario.

Lo studio mostra anche come la percezione di aver raggiunto un massimale per l'avanzamento di carriera possa spiegare il sopraggiungere di una insoddisfazione lavorativa.

Questi risultati possono avere serie ripercussioni sulla continuazione del ruolo degli IPA. IPA insoddisfatti non incoraggiano certo infermieri semplici a perseguire una formazione più alta. L'insoddisfazione può anche portare ad una bassa ritenzione del lavoro, la quale può avere effetti nel lasciare il ruolo raggiunto.

La soddisfazione, includendo sia fattori intrinseci che fattori estrinseci, deve migliorare per aumentare e preservare questo ruolo.

Suggerimenti

I datori di lavoro continuano a guardare a fattori igienici/estrinseci come la compensazione per aumentare la soddisfazione. Nella cultura occidentale, la formazione e l'aumento di responsabilità professionali sono correlate con un aumento della retribuzione.

Questo però non può essere applicato a professioni come quelle appartenenti ai sistemi sanitari, nei quali si vede emergono fattori quali l'abilità nel garantire qualità nella cura, il rapporto con il paziente. Fattori connaturati ad una crescita reale nella propria professione, e ad un senso di auto-realizzazione e di impegno. Fattori intrinseci/motivanti, che conducono ad una soddisfazione lavorativa.

C'è l'evidenza ormai che il trend stia cambiando. Tumolo and Rollet (2004) riportano che i salari degli IPA sono aumentati di media del 9,55 % tra il 2001 ed il 2003. Si prevede inoltre che la media dei salari continuerà a salire vista la carenza di infermieri. Gli IPA prenderanno consapevolezza della disparità esistente tra la propria esperienza e la retribuzione, e negozieranno salari e benefits più in linea con i titoli di studio attuali e le capacità che la professione richiede.

Gli orari di lavoro dovrebbero consentire maggiore opportunità per la partecipazione alla ricerca e ad attività professionali al di fuori della impostazione normale del lavoro. Inoltre, creando un'atmosfera dove la ricerca è incoraggiata nel luogo di lavoro, si potrà assistere alla crescita professionale ed alla possibilità di rimanere all'avanguardia nella pratica avanzata infermieristica; il che contribuisce in maniera sostanziale all'aumento della soddisfazione lavorativa.

L'educazione degli IPA deve continuare anche dopo il formale programma di studi. Bisognerebbe offrire l'opportunità per continuare la formazione, la leadership, e tenere collegate, anche attraverso la rete, i colleghi, per stabilire una rete di comunicazione. Tutto ciò può portare ad un incremento della soddisfazione lavorativa.

Inoltre, IPA con maggiore esperienza possono essere precettori dei più giovani, degli studenti, agendo come modelli professionali. Riportando una soddisfazione aumentata sia per i mentori che per gli studenti.

Risultati complessivi

I risultati dello studio hanno riportato un complessivo livello di soddisfazione del campione selezionato.

C'è un incremento di soddisfazione nel primo anno di pratica ma un calo costante è riscontrabile negli anni successivi, fino ad una stabilizzazione tra l'ottavo e l'undicesimo anno.

I risultati del questionario e dei fattori correlati dimostrano come gli IPA sono **maggiormente soddisfatti con i fattori motivanti del loro lavoro**, e meno con i fattori igienici. Il che da prova della validità degli studi di Herzberg sulla teoria dei fattori duali.

Dato che fattori motivanti ed igienici sono un continuum separato, è la soddisfazione globale al lavoro che determina se i lavoratori rimarranno o meno nel loro ruolo. Dato che gli IPA sono soddisfatti dei loro fattori motivanti, quali il senso di realizzazione e di sfida che il loro lavoro offre, i datori di lavoro devono migliorare anche i fattori igienici quali salario ed i benefits per migliorare ancora la complessiva soddisfazione al lavoro¹⁵.

¹⁵ Riferimento bibliografia capitolo 5.1 : 13

6 Teorie psicologiche del bisogno

Si ritiene a questo punto importante fornire alcuni contributi che, pur allargando la prospettiva di analisi, consentono di delineare un quadro più completo del fenomeno motivazionale all'interno dell'ottica da cui si è partiti, quella dell'organizzazione d'azienda. Verranno pertanto passate in rassegna alcune teorie psicologiche utilizzate per comprendere gli elementi che caratterizzano le motivazioni dell'individuo verso il lavoro.

Le teorie psicologiche centrate sulla soddisfazione dei bisogni colgono in parte questi aspetti.

Si deve alle **teorie pulsionali** e a quelle psico-analitiche di *Freud* l'aver individuato nei processi di regolazione emozionale, tipici dell'uomo, la spiegazione della motivazione umana. A questo fine viene fatta una importante distinzione fra **motivazioni (o bisogni) consce e motivazioni inconsce**. Secondo Freud, infatti, ogni comportamento è motivato, anche se il soggetto non ne è sempre consapevole. La teoria freudiana, inoltre, individua nella **ricerca dell'equilibrio delle energie pulsionali il motore primo dell'agire umano**. Ogni soggetto, quindi, entrando in contatto con l'ambiente, percepisce, attraverso delle pulsioni, dei bisogni istintivi di tipo biologico (ovvero il famoso stato dell' IO), che spesso non possono essere soddisfatti in modo socialmente accettabile. Esiste invece un modello etico di comportamento mediamente accettato (che Freud chiama ID), per cui il soggetto ricerca mezzi più sottili per ottenere il soddisfacimento sperato, reprimendo in parte l'istinto originario, ciò che però è causa di tensioni interiori e frustrazioni. In definitiva Freud insegna che non sempre l'individuo è in grado di identificare quali siano le reali motivazioni che lo spingono a percepire un certo bisogno e ad agire conseguentemente per la sua soddisfazione, essendo infatti le azioni la risultante di un comportamento complesso, ossia di un'elaborazione

interiore derivante dal bilanciamento di istinti primordiali e socialmente accettabili (SUPER-IO). È questo un elemento di collegamento con la teoria di **McClelland**, in cui la **motivazione alla riuscita risultava dall'incontro di un bisogno di potere e un bisogno di aderenza al contesto sociale**. A livello manageriale, quindi, il problema che bisogna porsi non è tanto quello di capire il perché di certi comportamenti del lavoratore. E' necessario invece essere coscienti che qualora si cerca di orientare il lavoratore verso determinati comportamenti o modi di essere, affinché ciò avvenga, si devono fornire delle "razionalizzazioni" socialmente o eticamente accettabili, in termini di comportamenti, per raggiungere i fini richiesti. Potrebbe così non essere molto efficace convincere un lavoratore a fare dello straordinario, promettendo una maggiore tolleranza ad esempio sull'orario di entrata, se egli è inserito in un contesto in cui si rispettano rigorosamente gli orari di lavoro, e la puntualità è un valore molto forte e chi fa dello straordinario viene tacciato come "servilista". Oppure, facendo leva su un presunto bisogno di realizzazione, promettere un nuovo ruolo con maggiori responsabilità, in un'altra filiale dell'azienda, se questo viene socialmente ritenuto una sorta di "allontanamento" dal centro di comando.

La teoria freudiana fornisce uno schema di massima per comprendere le modalità di interazione tra il soggetto e l'ambiente sociale in cui è inserito. Le *motivazioni primarie* che Freud considera sono molto limitate, essendo semplicemente di natura pulsionale, dando una visione molto riduttiva dell'attitudine cosciente-razionale dell'individuo e del suo riconosciuto bisogno di "autoporsi".

Altri orientamenti di matrice Cognitivista permettono invece di analizzare i meccanismi individuali di partecipazione attiva alla costruzione della realtà e quindi anche dell'esperienza lavorativa. Pertanto una visione di questo tipo prende anche il nome di *Costruttivismo*. Tali orientamenti esaltano la **componente consapevole della motivazione umana**, avendo come

oggetto di studio i meccanismi interni di regolazione che presiedono alla ricerca, all'elaborazione ed alla generazione di informazioni e significati utili al raggiungimento di determinati scopi ed alla soddisfazione di bisogni.

Fra le teorie che abbracciano questi intendimenti spiccano innanzitutto le *Teorie del Risveglio, più note come Arousal theory*. Queste teorie ritengono infatti che **la motivazione è sostenuta non solo da un bisogno di mantenere una situazione di quiete, ma anche da un bisogno di romperla e di ripristinarla nuovamente**. Diversamente dalle teorie pulsionali, secondo le teorie dell'arousal il cervello non è fisiologicamente inerte e la sua attività naturale consiste in un processo di *motivazione autogenerata*. **La motivazione è vista come un'energia che origina da un conflitto** e viene liberata nel momento in cui il conflitto viene risolto, ossia quando gli obiettivi vengono raggiunti. La demotivazione è invece intesa come la risoluzione del conflitto, uno stato di distensione e rilassatezza del sistema, cosa che non può durare mai troppo tempo. **Ogni volta che viene soddisfatto un obiettivo si crea un altro conflitto che pone di nuovo in tensione il sistema e conduce al desiderio di liberare l'energia e di eseguire l'azione, quindi alla motivazione**. In definitiva, i comportamenti motivati sono generati da una rottura dell'equilibrio omeostatico, che permette di raggiungere i livelli di attivazione ottimali per innescare gli schemi di azione, favorendo buone prestazioni comportamentali e la soddisfazione dei bisogni. Le teorie dell'arousal hanno sottolineato come **il benessere individuale, unico motore delle motivazioni, proviene allo stesso modo da due fonti: il piacere inerente alla riduzione delle tensioni e orientato al comfort, ed il piacere provocato dagli stimoli che combattono la noia grazie a fattori (antiomeostatici) quali la novità, il cambiamento, l'incertezza, il rischio etc**. In ambito manageriale questi concetti possono avere una duplice chiave di lettura. Innanzitutto dalle teorie dell'arousal discende che **la mansione di un lavoratore, affinché fornisca un**

livello di motivazione adeguato, ovvero non troppo destabilizzante, deve avere entrambe le caratteristiche: il comfort e la novità. In secondo luogo le modalità di incentivazione e i sistemi retributivi devono tenere conto di ambedue i bisogni. Lo stipendio, per esempio, dovrebbe prevedere una base costante, per soddisfare il bisogno di comfort del lavoratore, ed una base variabile, correlata alle performance, per soddisfare il bisogno di rischio.

Altre teorie costruttiviste, focalizzate invece su come le caratteristiche della personalità influenzano i processi motivazionali, sono le teorie della *Gestalt* che partono dall'assunto secondo cui l'essere umano va inteso come un sistema aperto nei confronti del suo ambiente. **La strutturazione della personalità è quindi funzione di fattori individuali (lo spazio vitale) e ambientali (la zona di frontiera).** Il maggiore rappresentante di questa corrente fu *Lewin* con la sua *Teoria del Campo Psicologico*. L'ambiente psicologico va pertanto distinto da quello reale perché corrisponde alla rappresentazione soggettiva che l'individuo ha degli eventi esterni. **Il concetto di "campo"** è il costrutto fondamentale. Per campo si intende **tutto ciò che è presente nel soggetto in un dato momento e che ne determina l'azione, il sentire, il conoscere, il modo di pensare e di utilizzare le esperienze passate. Il campo si costruisce dinamicamente attraverso un sistema di "valenze",** cioè di **forze di attrazione e repulsione,** il cui segno e la cui intensità dipendono direttamente dallo stato dei bisogni di un certo individuo ad un momento dato. L'incidenza dei bisogni sulla condotta va analizzata nella varietà di situazioni dell'ambiente psicologico, attraverso un principio di contemporaneità secondo il quale ogni comportamento, e ogni mutamento nel campo psicologico, dipendono solo dalla configurazione del campo in quel dato momento.

In definitiva, *Lewin* dà origine ad un nuovo modello esplicativo della **motivazione umana**, facendola **derivare dallo stato di tensione interna e di rappresentazione mentale che spinge verso la realizzazione di un proposito** (approccio fenomenologico). Egli, cioè, si focalizza sulle strutture di comportamento e di pensiero risultanti dall'interiorizzazione progressiva delle azioni, di cui però il soggetto stesso non facilmente prende coscienza. Essendo quindi difficile risalire al campo psicologico di un lavoratore, non se ne potrà dedurre il comportamento, e, viceversa, dall'osservazione del comportamento non sarà agevole dedurre l'insieme delle proprietà del campo. Da queste considerazioni risulta chiaro il limite applicativo delle teorie della Gestalt, che comunque conserva la sua validità in alcuni ambiti. Oltre al diffuso impiego che ne è stato fatto nella comunicazione pubblicitaria, hanno infatti introdotto una visione del lavoratore come uno "stratega motivato" il quale sceglie di volta in volta una gamma di strategie cognitive (configurazioni) a sua disposizione, che meglio risponde ai suoi scopi dettati da motivazioni e necessità.

Su altre problematiche di natura percettiva si inserisce l'analisi che della motivazione fa la **Teoria della Dissonanza Cognitiva**. Questa teoria fu sviluppata da *Festinger*, il quale asserisce che **quando esiste una discrepanza fra le credenze e le azioni di un soggetto, questi agirà per risolvere i conflitti che possono derivare da tali discrepanze**. Ciò avviene tramite un processo di "astrazione selettiva" da parte del soggetto, una sorta di cancellazione di parti dell'esperienza per focalizzare l'attenzione su ciò che sembra confermare il suo modello del mondo. A questo segue un processo di "inferenza arbitraria", cioè una conclusione totalmente soggettiva, un presupposto, un postulato che viene dato per scontato e che può servire a mantenere la coerenza con sé stessi eliminando in tal modo il disagio. Ad esempio, un inaspettato risultato positivo, a fronte di una radicata convinzione di non riuscire, invece di produrre uno stato di benessere, può provocare disfunzioni percettive al

lavoratore e ridurre la sua motivazione, poiché sente che “i conti non tornano” e pertanto vive, paradossalmente, una situazione di disagio. In altre parole **la motivazione dipende anche dal bisogno di coerenza rilevabile nella maggior parte dei soggetti**. Se un soggetto, ad esempio, investe molte energie sul lavoro, ma il suo impegno non viene adeguatamente valorizzato, nascerà sicuramente delle intenzioni di cambiamento latenti finalizzate a mantenere il suo approccio “professionale” al lavoro. Mediterà di andar via o si impegnerà in progetti che, seppur meno coinvolgenti, non gli faranno correre il rischio di ritenere vano il suo sforzo. Allo stesso modo, se si propone ad un soggetto un ruolo che non lo soddisfa o che ritiene dequalificante, potrebbe stranamente svolgerlo al meglio ed essere motivato ad apprendere il più possibile, soprattutto in modo autonomo, così da evitare i colleghi (anche per un semplice suggerimento), per non correre il rischio di dover parlare del suo lavoro e confrontarsi, deprimendo così, tuttavia, le sue capacità relazionali. L’implicazione della teoria di *Festinger* è che qualora sia possibile creare un appropriato ammontare di disequilibrio, questo porterà a cambiamenti nei modelli di pensiero dell’individuo, che a loro volta porteranno all’azione e a modifiche comportamentali. Spesso, infatti, può essere utile cercare delle aree di conflitto nel soggetto al fine di creare uno stato di “ansia” o di necessità di soluzione. Per far ciò bisogna far emergere nel soggetto che non aderisce al comportamento richiesto, quella dissonanza che si instaura tra la sua scelta e le possibili utilità che egli, non effettuando la scelta proposta, ha rifiutato. Va da sé che deve trattarsi di un comportamento non problematico, ovvero non deve violare nessun principio o valore della persona, ed inoltre bisogna fornirgli dei meccanismi per eliminare la dissonanza in modo definitivo, una volta attivato il comportamento.

Un altro bisogno psicologicamente determinante ai fini della motivazione, è quello di individuare la causa che controlla il destino del soggetto: il *locus of control*.

Sono state individuate due tipologie di locus of control:

- Interno: Del quale fanno parte gli individui che credono nella propria capacità di controllare gli eventi. Questi soggetti attribuiscono i loro successi o insuccessi a fattori direttamente collegati all'esercizio delle proprie abilità, volontà e capacità.
- Esterno: Del quale fanno parte coloro che credono che gli eventi della vita, come premi o punizioni, non sono il risultato dell'esercizio diretto di capacità personali, quanto piuttosto dovuti a fattori esterni imprevedibili quali il caso, la fortuna o il destino.

Questo concetto, elaborato da *Rotter*, è una dimensione della personalità che riguarda l'attribuzione al sé o meno di risultati ed effetti del proprio agire, la percezione di auto efficacia derivante dal percepirsi come persona capace di scegliere e mettere in atto, di fronte a certe situazioni, i comportamenti più adeguati tra quelli disponibili. Dal punto di vista attribuzionale, il *locus of control* ha effetti su quella dimensione della *motivazione* che precedentemente è stata definita come "tendenza al successo". Caratteristica della tendenza al successo è infatti l'attribuzione del successo all'impegno e alle buone capacità personali, e dell'insuccesso ad un impegno insufficiente o inadeguato. *Rotter*, integrando la sua *teoria con quella attribuzionista di Weiner*, sviluppa la metafora dell' "uomo pedina" (vittima di cause sovrastanti e caratterizzato da locus of control esterno) e quella dell' "uomo agente" (che assume su di sé anche avvenimenti non riconducibili alla sua sfera di responsabilità e caratterizzato da un locus of control interno). Tra questi due poli si rilevano infiniti gradi intermedi. Nell'attribuire le determinanti del successo o dell'insuccesso, il lavoratore solitamente distingue fra cause interne ed esterne, stabili o instabili, controllabili o non. È quindi una dimensione fondamentale, una volta compreso come agisce nel lavoratore, per orientare in modo corretto le azioni tese allo sviluppo della motivazione. Ad esempio, elevati gradi di

formalizzazione dovuti ad un forte controllo interno ed all'impiego di regole, direttive, procedure, ordini di servizio, possono essere molto frustranti per lavoratori con un forte *locus of control* interno. Questi, infatti, hanno una maggiore indipendenza, capacità di adattamento e di gestire lo stress, mostrano la necessità di partecipare alle decisioni e controllare l'ambiente esterno. Il risultato sarebbe pertanto una reazione di ostilità che culminerebbe probabilmente nell'abbandono dell'organizzazione. Viceversa, coloro che hanno un forte *locus of control* esterno, possono invece reagire negativamente nei confronti di un'eccessiva destrutturazione e mancanza di guida, in presenza di delega sugli obiettivi, attività per progetto e azioni tese al coinvolgimento organizzativo. Possono quindi porre resistenza ai tentativi di arricchimento della mansione e aumento dell'autonomia decisionale¹⁶.

¹⁶ Riferimento bibliografia capitolo 6 : 2,10.

7 Il processo di motivazione

Fino ad ora si è visto che nello studio "classico" alla *motivazione*, per rendere conto della condotta lavorativa, si è data enfasi soprattutto a **fattori motivazionali di tipo interno quali i *bisogni***. Si tratta di approcci che hanno messo in risalto la natura dei processi cognitivi, ed i fattori personali ed ambientali capaci di influenzare le scelte e le condotte lavorative.

Le teorie motivazionali centrate sui bisogni, tuttavia, corrono il rischio di essere parziali, poiché spiegano la grande complessità degli aspetti motivazionali semplicemente elencando i bisogni, gli scopi e gli incentivi che sono alla base del comportamento lavorativo di qualsiasi soggetto. Non si prende cioè in considerazione la differenza tra le persone. Inevitabilmente, partendo da questi presupposti, si poteva con facilità giungere alla conclusione dell'esistenza di un'unica soluzione ottimale per motivare qualsiasi soggetto, indistintamente. In realtà l'esperienza quotidiana dimostra che **la personalità degli individui è assai differenziata e complessa**. In secondo luogo non si riflette sul fatto che ogni persona è portatrice di un vasto potenziale di bisogni, inclinazioni e capacità, ma la loro espressione è largamente influenzata dalle **situazioni**. Queste possono essere sia occasioni di opportunità che di vincoli, ed incidono sul funzionamento e sullo sviluppo delle personalità individuali, in relazione a come vengono percepite ed affrontate.

Alcuni contributi di spiegazione della *motivazione al lavoro* danno così importanza anche agli aspetti "processuali", rintracciabili, fra l'altro, nella **relazione persona-contesto lavorativo** e a fenomeni e meccanismi organizzativi concepiti come intermediari di tale rapporto. **Un approccio alternativo e complementare consiste quindi nell'esaminare sia i processi psicologici coinvolti nella *motivazione*, sia quelli di**

interazione con il sistema aziendale. Le **teorie del processo** si propongono di spiegare la scelta, l'intensità, la persistenza di una **determinata strategia comportamentale lavorativa.** Ciò avrà come conseguenza non la possibilità di trovare una soluzione valida per motivare qualsiasi tipo di persona, ma di **fornire un quadro concettuale per comprendere come un qualsiasi individuo mette in luce le proprie esigenze motivazionali,** le quali saranno sicuramente diverse da quelle di ogni altro. In definitiva viene più realisticamente riconosciuto dalle teorie del processo che **le persone hanno differenti tipi di bisogni, desideri ed obiettivi, soprattutto alla luce del diverso condizionamento fornito dalle pressioni aziendali;** in altre parole ciò che rappresenta un forte incentivo per un individuo, può essere un fattore demotivante, se non negativo per l'altro. Corollari a questo approccio saranno quindi la maggiore complessità di analisi ed una limitata capacità interpretativa del comportamento organizzativo, senza la pretesa di poter generare delle soluzioni universali applicabili a chiunque. Esso consentirà casomai soluzioni ad hoc, accomunate dalla necessaria considerazione della diversità di ogni individuo e dell'influenza dell'ambiente di riferimento.

Sintetizzando le caratteristiche del processo motivazionale, si può dire che esso è composto principalmente da quattro elementi:

- Una struttura di funzionamento
- L'insieme dei comportamenti personali
- Gli incentivi verso cui si orientano i comportamenti
- I fattori che influenzano il funzionamento del processo.

Uno schema concettuale che coglie le interrelazioni fra il lavoratore e l'azienda, descrivendo la struttura del *processo motivazionale* nella sua completezza, è quello del **contratto psicologico.** *Con tale termine si intende l'accordo, più o meno informale, che regola ciò che le persone*

danno e ricevono in un'organizzazione, ossia le reciproche e mutue aspettative fra lavoratore e azienda. Come detto, queste aspettative non vengono formalizzate in un vero e proprio accordo, ma il loro avverarsi risulta parimenti tacito e consensuale, in quanto è sottinteso nella naturale prassi di prestazione-controprestazione del rapporto lavorativo. Il *contratto psicologico* ha solitamente una dimensione "pubblica", nel senso che è composto dai comportamenti che è normale attendersi per il fatto di essere titolari di uno specifico ruolo. Il contratto psicologico è spesso caratterizzato da confini "reali", ossia da contenuti che esulano dalle abilità richieste dal ruolo, ma sono in ogni caso importanti nella pratica affinché lo sforzo del lavoratore raggiunga gli obiettivi aziendali, anche quelli non strettamente correlabili all'azione prevista del lavoratore. Per un impiegato potrebbero ad esempio riguardare il lavorare nei festivi, o il portarsi del lavoro a casa, per far fronte a tempistiche aziendali ridotte. È proprio quest'area del contratto psicologico che spesso genera problemi nella *motivazione del collaboratore*, avendo quasi sempre confini vaghi, imprecisi o dal contenuto arbitrario. Il contratto psicologico, infatti, va simbolicamente pensato come un elastico che se eccessivamente tirato, si spezza, dal momento che l'area reale è talmente espansa da essere troppo grande rispetto all'area pubblica, formalizzata, demotivando il dipendente.

È di fondamentale importanza per il lavoratore mantenere un rapporto coerente tra il proprio progetto professionale ed il contratto psicologico sottoscritto con l'azienda, sviluppando un monitoraggio delle possibili "devianze" o dell'inadeguatezza dei confini in seguito a certi cambiamenti, in modo da rilevarle tempestivamente ed intervenire al più presto. Allo stesso modo l'azienda deve negoziare il *contratto psicologico* fin dall'inizio del rapporto lavorativo, consentendo al lavoratore di valutare se si ritiene idoneo al ruolo o se si possa sentire a suo agio in quel contesto organizzativo. Sia l'azienda che il collaboratore devono attentamente esaminare il contenuto del contratto in termini di conoscenze, esperienze,

livelli di coinvolgimento, obiettivi, emotività e principi morali. Devono inoltre assicurarsi che ci sia complementarità fra le procedure organizzative e il *contratto psicologico*, ossia che i mezzi di cui dispone il lavoratore non siano in contrasto con i suoi obiettivi, altrimenti i confini possono essere deboli, oltre che fonte di attriti e demotivazione. Pertanto, nel caso di tensioni, anche se non manifestamente palesate, è auspicabile che le parti facciano subito un'analisi delle proprie percezioni del *contratto psicologico*, lo scompongano nelle sue parti e ne confrontino i risultati giungendo ad identificare o meno la presenza di possibili azioni correttive concretamente attuabili. Inoltre va riconosciuta l'impossibilità che tutti i membri condividano perfettamente i valori e le aspettative del *contratto psicologico*¹⁷.

¹⁷ Riferimento bibliografia capitolo 7 : 8,9.

8 L'importanza dei fattori culturali.

L'impresa, prima ancora di creare un valore economico, è portatrice di un valore intangibile: la propria cultura aziendale. Essendo poi un'aggregazione sociale, la propria cultura aziendale si costruisce nel tempo attraverso un inter-scambio continuo di soggetti portatori, a loro volta, di diversi sistemi culturali, che contribuiscono a formare un'unità di intenti e di azioni.

Da un lato, quindi, l'analisi della *motivazione al lavoro*, deve tener conto di una **contestualizzazione del lavoratore** all'interno del sistema culturale da cui proviene; dall'altro, deve anche rendere più fluido possibile il **processo di integrazione** fra la cultura originaria del lavoratore e la cultura aziendale entro cui si svolge l'attività lavorativa.

È infatti probabile che tra le cause dell'insoddisfazione verso l'attività lavorativa, vi sia un qualche grado di **non corrispondenza tra i propri valori e quelli che sono condivisi e ricercati nel proprio ambiente di lavoro**, o che il **contenuto stesso del lavoro non permetta di ottenere risposte adeguate alle proprie esigenze culturali**.

Si rende quindi opportuno dare una definizione del **concetto di "cultura"** e capire le ripercussioni che tale dimensione può avere nel processo motivazionale.

La cultura può essere definita come quell'insieme di norme, valori e credenze condivise da un gruppo ed ereditate da una certa tradizione sociale. Gli elementi che configurano la variabile culturale sono quindi la lingua, i costumi, la morale, la scolarizzazione, la religione, il sistema giuridico ed istituzionale, il sistema economico-sociale, l'insieme dei riti, delle cerimonie e dei simboli, ravvisabili in **concezioni, atteggiamenti e comportamenti**. Secondo una **prospettiva**

sociologica ed antropologica, si intende la **cultura come il patrimonio collettivo** di cui è allo stesso tempo fruitore e produttore un determinato popolo (identità culturale), poiché esprime, nell'esperienza quotidiana, la capacità di conservare e tramandare, oltre che di elaborare e rinnovare le proprie tradizioni. L'obiettivo di tale prospettiva è di **indagare le cause storiche che hanno favorito lo sviluppo di determinati tratti culturali** (gli specifici valori, il peculiare sistema educativo e quant'altro) tipici di una certa popolazione.

Il **comportamento di un determinato soggetto sul lavoro**, dovrebbe essere letto come il **risultato di una specifica matrice culturale**, che rivela attraverso degli atteggiamenti, un distintivo senso del lavoro e gli elementi che lo rendono attraente. La comprensione di queste dinamiche, qualifica le peculiarità di un lavoratore ed identifica gli elementi della sua cultura di origine che plasmano la sua struttura motivazionale, e permetterà quindi di **estrapolare quei meccanismi con cui i soggetti danno significazione alla realtà e quindi al lavoro**.

Indagando la *motivazione* umana in questa prospettiva, l'unità di analisi è quella del "**modello culturale**". Si intende con questo termine un **complesso omogeneo e coordinato di tratti culturali che, organizzati in un tutto integrato, assumono un loro senso ed identificano i criteri significativi di inclusione od esclusione da un determinato gruppo o sottogruppo**.

Ai fini aziendali, per inquadrare la *struttura motivazionale* di un lavoratore all'interno di un determinato modello culturale, bisogna prendere coscienza di come quest'ultimo possa essere scomposto in un **modello di percezione**, un **modello di valutazione** e un **modello di azione o comportamento**.

Attraverso il **modello di percezione**, si indaga su come un soggetto organizza il campo dell'esperienza ai fini del proprio agire. Attraverso il **modello di valutazione**, un soggetto da un significato negativo, positivo o neutro a fatti, fenomeni, accadimenti in rapporto a certi scopi. Quello che più interessa in ambito manageriale è invece il **modello di azione**, perché esprime il **modo di organizzare praticamente le operazioni** atte a raggiungere, con azioni ritenute adeguate, quegli scopi che gli schemi di percezione e di valutazione hanno modulato come validi o che appaiono tali. Questi modelli costituiscono una larga parte del tessuto di una società. L'uomo li apprende mediante i processi di "inculturazione" e di "socializzazione", li conserva, li trasforma e li trasmette; ma soprattutto interiorizzandoli agisce in modo simile ad un condizionamento istintivo, cioè a livello preconsciouso e senza rendersene conto, così da realizzare un notevole risparmio psichico.

In definitiva, indagare la motivazione al lavoro in tale prospettiva antropologica, significa sottoporre gli atteggiamenti, le condotte e le prestazioni dei lavoratori ad un'analisi di contesto, facendo riferimento sia al background socio-culturale originario del lavoratore, sia a quello in cui l'impresa si trova ad operare, così da cercare **possibili punti di contatto**.

L'approccio appena descritto è di fondamentale importanza in quanto consente di **comprendere le specificità di un soggetto** e del suo contesto culturale, da cui **estrapolare** quegli **elementi che lo incentivano nel lavoro** (ammesso che ce ne siano), o che viceversa sono disincentivanti perché in contrasto con il modello culturale aziendale che si vuole proporre. Va da sé che un'analisi antropologica di questo tipo, potrà fornire spunti e suggerimenti utili, da adottare in sede di programmazione dei ruoli e delle carriere, in sede di valutazione delle prestazioni e nella realizzazione del sistema premiante.

Tuttavia in ambito antropologico, a questo approccio particolaristico, in cui domina il concetto di specificità del modello culturale, viene a contrapporsi un **approccio strutturalista, che nega l'idea di una sorta di "personalità di base" (derivante cioè dalla propria origine culturale) e individua le similarità fra i vari uomini. La metodologia di analisi strutturalista ipotizza infatti l'esistenza di *invarianti atemporal* diffuse tra tutte le culture e di leggi universali che governano il funzionamento dei meccanismi sociali.** Ci si riferisce, ad esempio, a quelli che Murdock ha definito come **"universali della condizione umana"**, ovvero delle strutture portanti ravvisabili in qualsiasi cultura. Fra questi si può citare la razionalità, l'esploratività e la voglia di conoscenza, la tendenza all'autoporsi (forse la variabile che meglio spiega il fenomeno motivazionale), la relazionalità o tendenza allo scambio di risorse, la socialità o necessità di comunicare, la tendenza ad evitare l'incertezza, la territorialità, la tendenza alla stratificazione sociale, il senso del tempo, la dimensione spaziale, l'estetica, etc. **Secondo questa concezione la cultura ha delle strutture date, la cui semplice combinazione e il diverso modo di manifestarsi porta a modelli culturali diversi.** Più che come insieme di strutture, **la cultura viene vista come un sistema di relazioni.** In definitiva, ***il modello culturale va identificato con l'ordine interno e con il complesso delle regole di relazione e di combinazione degli elementi che lo caratterizzano*** (gli universali).

Un approccio di tipo strutturalista è stato utilizzato nelle ricerche interculturali condotte da **McClelland**, finalizzate a dimostrare che in un paese la *motivazione al successo* poteva spesso associarsi ad alcuni indicatori di produttività economica. Nel far questo egli si è concentrato nell'analisi di uno specifico universale: l'educazione infantile. La sua ipotesi era che il formarsi di una cultura in cui si osservano delle eccellenti performance economiche, poteva essere messa in relazione non tanto alla

laboriosità cosciente degli individui appartenenti, quanto ad una sorta di **"inconscio collettivo"** creato da narrazioni e favole per bambini esaltanti i valori della realizzazione e del successo. Le leggende popolari ed i racconti per bambini vennero infatti considerate da McClelland un veicolo tramite il quale la generazione dei genitori trasmette i propri valori ai figli, permeandone così il futuro sviluppo economico-sociale. Egli ha pertanto analizzato le leggende e libri per bambini di 45 culture industrializzate e non, per individuare i temi relativi al successo. In diversi casi notò come nelle società in cui si riuscivano a produrre più beni e servizi di quanti ne venissero consumati, le leggende esaltavano i temi del lavoro, della perseveranza e della produttività. Così, mise in relazione il numero dei temi relativi al bisogno di successo con l'indice di crescita economica dei paesi, come si poteva rilevare, ad esempio, dall'incremento annuale nella capacità di generare elettricità, e vide che esisteva una evidente **correlazione fra la crescita economica e il numero dei temi di bisogno di successo presenti nei libri per bambini**. A questo punto, tramite altri universali, McClelland volle delineare i tratti tipici di una cultura di "successo". Con metodologie analoghe, infatti, cercò inoltre di dimostrare come le aziende ed i paesi, in cui erano maggiormente presenti individui orientati al successo, si sviluppavano più rapidamente.

Lo strutturalismo intende ricondurre dei fenomeni individuali rilevabili ad una comprensione che non si arresti ad essi, ma che li superi in una generalizzazione, ovvero **"disvelando" le leggi sottostanti in modo universalmente uniforme**. D'altra parte però, la metodologia strutturalista, volendo dedurre un principio di spiegazione universale dei fenomeni, giunge inevitabilmente ad un modello che non può che essere parziale ed incompleto. Malgrado ciò, **il suo utilizzo risulta più facile in ambito manageriale. E' possibile individuare le motivazioni di un lavoratore riempiendo di contenuti il suo modello culturale del lavoro**, ossia indagandolo attraverso quegli elementi che si presuppone

facciano parte di un universale modello culturale del lavoro. Queste potrebbero essere, ad esempio, **l'esploratività**, da intendersi come tendenza alla ricerca di nuove soluzioni o di nuove responsabilità; la **relazionalità** come tendenza a lavorare in un contesto di gruppo; la **tendenza all'autoporsi**, ossia la tendenza attualizzante a ricercare elevati livelli di autostima, a finalizzare gli obiettivi prescelti, etc. Anche in questo caso, risultano evidenti i risvolti nell'area della selezione e della programmazione organizzativa, nella valutazione delle performance e nella predisposizione del sistema premiante¹⁸.

¹⁸ Riferimento bibliografia capitolo 8 : 1,7.

9 Il ruolo del manager

Oltre alla struttura del *processo motivazionale*, descrivibile attraverso il *contratto psicologico* fra lavoratore e azienda, uno degli elementi fondamentali del processo di motivazione è **l'insieme degli obiettivi e degli incentivi** che permettono di far scattare, o meno, l'azione orientata del lavoratore. Si rileva qui fondamentale il **ruolo attivo del manager**.

Fondamento teorico verso questa dimensione del processo di motivazione si può trovare in **Likert**, il quale confuta la tesi secondo cui il maggior rendimento dipenda unicamente dal grado di soddisfazione soggettiva dei dipendenti e dal loro atteggiamento più o meno favorevole nei confronti dell'azienda. In determinati contesti lavorativi, sono i principi gestionali a fare la differenza, nel momento in cui si basano su una *leadership* "amichevole", una rete di comunicazione efficace e l'utilizzo dei gruppi di lavoro. Così, il rendimento è tanto maggiore quanto minore è la pressione esercitata dall'alto per ottenerlo, se il controllo gerarchico è più distaccato e se le reazioni in caso di errori non sono punitive ma orientate ad una comprensione dei motivi. Il capo ideale per Likert è quindi quello che riesce a conciliare il rispetto dell'autonomia dei propri dipendenti con continui e collaborativi scambi di idee. Likert, in base all'osservazione empirica dei diversi stili direttivi adottati in numerose aziende, presenta quattro modelli generali di management che definisce: autoritario-sfruttatorio, autoritario-benevolo (o paternalistico), consultivo e partecipativo di gruppo. Passando progressivamente dal modello autoritario-sfruttatorio a quello partecipativo si ha secondo Likert una progressiva democratizzazione, un più vasto coinvolgimento dei dipendenti, una maggiore responsabilizzazione e pertanto anche risultati qualitativamente superiori.

L'auspicio di un management partecipativo come quello ipotizzato da Likert, non è l'unico approccio che considera la centralità del manager per il corretto funzionamento del processo motivazionale.

McGregor, ad esempio, rielaborò la teoria di Maslow applicandola al management. Egli rilevò che il comportamento del dirigente si modifica in relazione alla concezione che egli ha dell'uomo, distinguendolo in due modalità alle quali diede il nome di *Teoria X e di Teoria Y*. Nel primo caso il dirigente ritenendo che l'uomo non ama lavorare ed è di natura indolente, pigro, portato a fare il meno possibile, esercita una leadership caratterizzata dall'autorità, dalla supervisione diretta, dal ricorso a punizioni, perché solo in questo modo possono essere raggiunti gli obiettivi organizzativi. Questa situazione è tipica dell'organizzazione tradizionale, di stampo tayloristico, con il suo processo decisionale centralizzato, il rapporto piramidale superiore-subalterno e il controllo esterno del lavoro. La *Teoria X* parte cioè dall'idea che la **maggior parte delle persone ritengano il lavoro in se per se implicitamente sgradevole**, preferiscano essere guidate, non siano interessate ad assumersi responsabilità e **la motivazione si verifica solo ai livelli fisiologici e di sicurezza**. A tale filosofia si accompagna la convinzione che la gente sia motivata dal denaro e dalla minaccia di punizioni. Dopo aver descritto la Teoria X, McGregor mise in discussione la correttezza di questa concezione della natura umana e, quindi, l'adeguatezza e l'efficacia delle teorie di management basate su di essa, in molte situazioni odierne. Attingendo ampiamente dalla gerarchia dei bisogni di Maslow, McGregor giunse alla conclusione che le ipotesi della Teoria X sulla natura umana se applicate universalmente, appaiono di frequente infondate, e che le impostazioni di management che si sviluppano sulla base di tali ipotesi non riescono a motivare adeguatamente le persone.

Il management fondato sull'imposizione e il controllo può fallire, secondo McGregor, perché si tratta di un **metodo discutibile per**

motivare le persone, per le quali i bisogni fisiologici e di sicurezza sono ragionevolmente soddisfatti ed i cui bisogni sociali, di stima ed autorealizzazione stanno assumendo un ruolo determinante.

I programmi di incentivazione individuale forniscono ad esempio un tentativo di controllare il comportamento. **McGregor riteneva quindi che il management avesse bisogno di prassi basate su una comprensione più precisa della natura e della motivazione umana.** Questa convinzione lo portò a sviluppare una **teoria alternativa** sul comportamento umano, detta appunto **Teoria Y**. La teoria ipotizza che la gente non sia, di natura, pigra e infida, e postula al contrario che le persone possano essere sostanzialmente autodisciplinate e creative nel lavoro se opportunamente motivate. Secondo la *teoria Y*, infatti, le persone amano lavorare, in quanto la soddisfazione sul lavoro è un valore importante, sono in grado di autogestirsi ed autodirigersi, sono responsabili ed attivi ed amano esprimere la loro capacità creativa nella risoluzione dei problemi. Anzi, secondo questo approccio, il lavoro è ritenuto naturale come il gioco, se le condizioni lo permettono. **Un compito fondamentale del management dovrebbe quindi essere quello di liberare questo potenziale negli individui.** In questo caso il dirigente ricorre alla delega, esercita una supervisione generale e ricorre ad incentivi positivi, elogi e riconoscimenti per orientare gli obiettivi dei lavoratori .

Nella teoria appena esposta si è potuto notare come la **definizione degli obiettivi** sia una delle componenti più strategiche ed allo stesso tempo più delicate dell'attività manageriale. La focalizzazione sugli obiettivi e sulle modalità con cui il manager deve strutturarli per far funzionare lo schema del contratto psicologico, è già stata presa in considerazione dall'attività speculativa di Edwin Locke nella sua "*Teoria del Goal-setting*". Tale teoria fornisce un valido sistema di norme a supporto di un **orientamento gestionale** molto in voga negli ultimi decenni, la "**Direzione per**

Obiettivi'. Con questa accezione si intende la **modalità di esercizio dell'autorità manageriale basata sulla delega e su un sistema ordinato di parametri-obiettivo che orientano il comportamento e le decisioni dei componenti di un'organizzazione**, al fine di responsabilizzarli e coinvolgerli in un personale progetto lavorativo. L'attività con cui il manager fissa gli obiettivi, infatti, ha una doppia valenza, strategica ed operativa. Da un punto di vista **strategico** essa si inserisce in quelle politiche di "goal commitment" (coinvolgimento verso la finalizzazione) protese **all'incontro delle aspirazioni del lavoratore e al raggiungimento della "soddisfazione lavorativa"**. Da un punto di vista **operativo**, invece, gli **obiettivi possono essere concepiti come livelli di performance specificati a priori**. Uno svantaggio di questo processo è la regolazione della cosiddetta "tensione ottimale" nel raggiungerli, che Locke cerca di superare fornendo tutta una serie di suggerimenti. Innanzitutto gli obiettivi vanno distinti in obiettivi a lungo termine (ad esempio garantire una determinata redditività mensile) e obiettivi prossimali (rapportare settimanalmente alla Direzione Commerciale). Questi ultimi non sono altro che dei sub-obiettivi strumentali agli obiettivi di lungo raggio, e sono importantissimi perché svolgono una funzione di feed-back che consente di passare ad una fase successiva. La mancanza di un feed-back, può infatti annullare gli effetti positivi derivanti dall'assegnazione di obiettivi impegnativi e stimolanti. Gli obiettivi difficili, invece sono di per se più ambiziosi e motivanti, ma, come si è visto con Atkinson, se non sono proporzionati alle reali capacità o risorse dell'individuo, vengono abbandonati. Inoltre la performance dipende anche dal **grado di precisione di un obiettivo**. Ad esempio, un obiettivo del tipo "fai del tuo meglio" non è assolutamente motivante perché in pratica non si riferisce ad alcun comportamento specifico, ed in ogni caso è un obiettivo implicito, scontato, normalmente accettato in ambito lavorativo come valore positivo. Gli obiettivi specifici, poi, consentono un feed-back e garantiscono

performance più elevate perché in essi può essere convogliata la totalità delle risorse, mentre un obiettivo generico (che poi non è altro che la somma di una serie di obiettivi intermedi non ben specificati) assorbe tutte le risorse in maniera indistinta, che vengono impiegate per realizzare i vari sub-obiettivi, ma senza una chiara relazione di causa-effetto di essi con l'obiettivo finale. Ciò genera inevitabilmente inefficienze come duplicazioni, distrazioni, accavallamenti, conflittualità, effetti contrapposti ed alla lunga l'abbandono dell'obiettivo. Il lavoratore deve quindi poter disporre delle informazioni necessarie a raggiungere gli obiettivi, cosa che si può ottenere solo con un'effettiva possibilità di scelta sul modo di raggiungerli e di strutturare i propri compiti. Il *manager* deve pertanto **garantire la partecipazione e la condivisione sugli obiettivi.**

Locke infine, in uno studio condotto con altri ricercatori , dimostra che **l'inclusione dei dipendenti nella definizione degli obiettivi ha un valore fortemente strategico** perché può consentire di raggiungere obiettivi difficili ma non impossibili, essendo stati già vagliati da chi materialmente dovrà perseguirli ed esaminati nei loro aspetti specifici, così da renderli facilmente comprensibili.

Al di là delle varie teorie, occorre sottolineare come il *ruolo del manager*, di per sé molto difficile, deve essere riconsiderato alla luce della funzione strategica che le politiche di incentivazione assumono nel processo motivazionale. Il *manager*, infatti, è la persona responsabile di un risultato rispetto al quale non ha un rapporto diretto, ma mediato attraverso altre risorse (persone e/o strumenti). Gli si richiede quindi un'attitudine leaderistica motivante, indispensabile per infondere forza al mandato organizzativo ed ai collaboratori che lo devono condividere.

Si può allora affermare che il sistema di **definizione degli obiettivi** è un momento fondamentale del processo motivazionale, in accordo al modello di base del *contratto psicologico*.

E' importante che quest'attività sia il risultato di una mediazione degli obiettivi aziendali con quelli dei lavoratori. Questi ultimi, tuttavia, non possono essere pienamente conosciuti dal management, ne purtroppo sono frequenti in azienda dei momenti dedicati alla loro esplicitazione, fatti salvi alcuni contesti aziendali in cui viene praticata una politica attiva dell'ascolto. Un modo che spesso si ritiene invece utile, *per comprendere verso quali valori è orientato il lavoratore, consiste nel **monitorare il suo comportamento sul lavoro** e gli eventuali scostamenti derivanti dal cambiamento di alcune variabili organizzative.*

Un approccio che su questa linea ha fornito molti spunti è stato quello **comportamentale**.

L'attenzione è sui fattori che influenzano il comportamento, inteso anche come comportamento performante (prestazione), trascurando l'analisi della motivazione in se stessa, ritenuta semplicemente uno degli strumenti di cui si serve il comportamento per raggiungere un determinato scopo. Riconduce la *motivazione* di ogni comportamento ad una forza attivabile secondo un **modello "stimolo-risposta"**. Si rientra dunque nel problema della motivazione estrinseca e dell'influenza delle gratificazioni esterne da parte del manager. **Con il comportamentismo diventano oggetto d'indagine scientifica i comportamenti organizzativi**, ma a condizione che sia possibile tradurre le loro dinamiche in **"comportamenti osservabili"**, ossia valutarle come risposte a condizioni di stimolo chiaramente individuabili.

Il primo comportamentismo, che può farsi risalire ad autori come Watson, McDouglas e Skinner , si fondava addirittura sul concetto di *"riflesso*

condizionato" e di istinto, come una disposizione innata ad agire e a prestare attenzione a specifici comportamenti utili alla sopravvivenza e al benessere. Una sorta di "*imprinting*" o di tendenza istintiva che si manifesta in una sequenza comportamentale ed adattiva di fronte a specifici stimoli. La *motivazione*, dunque, è un **comportamento** finalizzato, ma **istintuale**, perché caratterizzato da aspettative e capacità di previsione innate. I comportamenti e le competenze innate possono emergere grazie all'interazione con specifici stimoli attivatori o con circostanze ambientali adeguate, che, mettendo in azione la motivazione attraverso un segnale emozionale, rompono uno stato di equilibrio interno.

Questo approccio in definitiva nega la motivazione come forza autonoma, dal momento che lo stato naturale dell'individuo sarebbe l'equilibrio o l'inattività.

Alcuni approcci, anzi, volendo tradurre i concetti in strumenti applicativo-gestionali, forniscono addirittura una serie di procedure per influenzare in modo diretto il comportamento sul lavoro. Si fa riferimento agli **studi sulla modifica del comportamento organizzativo** di *Luthans*, o alla **Teoria sociale dell'apprendimento** di *Bandura*. In sito nel concetto di apprendimento è il processo mediante il quale i comportamenti si ripetono o meno a seconda delle conseguenze del comportamento precedente, che va sotto il nome di "*condizionamento attivo*" o "*condizionamento operante*".

Tornando all'approccio originale di **Luthans**, si menzionano gli step necessari per **modificare il comportamento**, da lui ipotizzati nello studio sopra citato:

1. **Identificare i comportamenti critici.** Si tratta di capire quali comportamenti non sono adeguati ed andrebbero cambiati e quali comportamenti utili invece non sono stati messi in atto. **Si devono identificare comportamenti osservabili.** Il presentimento di una

motivazione non sufficiente, non costituisce di per se un comportamento da evitare, se non è accompagnato da segnali evidenti. Di contro, atteggiamenti quali il venire sistematicamente in ritardo, o il commettere un numero eccessivo di errori, potrebbero costituire modi di fare evidenziati da una mancanza di motivazione. La loro rilevanza, inoltre, deriva dal fatto che influiscono tangibilmente sia sulla prestazione individuale che su quella dell'intera organizzazione.

2. **Misurare la frequenza.** È necessario avere un'idea della **ripetitività dell'atteggiamento** per due motivi. In primo luogo, si ha una conferma dell'esistenza effettiva di uno stato di insoddisfazione o de-motivazione; inoltre si può capire quale è lo stato attuale delle cose, prima di qualsiasi intervento, in modo da valutare a posteriori, con maggiore precisione, gli eventuali effetti generati dal cambiamento.

3. **Effettuare un'analisi funzionale.** Questo tipo di analisi è finalizzata a tentare di **comprendere il comportamento in esame**, in tutte le sue sfaccettature, in modo da facilitare le azioni correttive. Un aspetto da comprendere è se l'atteggiamento critico è correlato ad un altro in maniera costante. Se ad esempio il soggetto arriva in ritardo solo quando si sa che il dirigente responsabile arriva in ritardo, si evidenzia una correlazione in quanto il ritardo del dirigente precede sistematicamente quello del dipendente.

4. **Sviluppare ed attuare una strategia di intervento.** La fase successiva riguarda la predisposizione di una **strategia da utilizzare per influenzare la prestazione sul lavoro**. Il manager di solito usa **azioni di rafforzamento** di un comportamento sperato o che esaltino l'inopportunità di un comportamento indesiderato.

5. **Valutare gli effetti dell'intervento.** Ci sono diversi modi più o meno scientifici utilizzati per valutare le conseguenze in termini di modificazione del comportamento organizzativo. L'analisi della prestazione e la già menzionata direzione per obiettivi ne sono un esempio.

Altrettanto importante, se si vuole che gli effetti permangano, è quello di fornire in modo adeguato l'informazione di ritorno (feedback) relativa al miglioramento della performance. Ciò può avvenire, o rendendola pubblica, attraverso elogi, encomi e premi, o individualmente, con un colloquio privato.

Le strategie che si prefiggono di modellare il comportamento del soggetto sul lavoro sono alla base delle idee scaturite da vari autori, le cui tesi confluiscono in un più generale schema di pensiero che va sotto il nome di **Teoria dei rinforzi**. I principi fondamentali della teoria del rinforzo si basano sul neo-comportamentismo skinneriano e sulla ideologia del condizionamento operante, ma accoglie anche influssi di orientamenti anglosassoni come il *New Behaviour Generator* e il *Future Pacing*, che hanno individuato l'importanza della ripetizione mentale, ovvero del processo di preparazione mentale, attraverso l'immaginazione, per rispondere o agire nel modo in cui si dovrebbe agire in una determinata situazione futura.

Il suo assunto di base è che un soggetto è portato ad impegnarsi in un compito o in un'attività se tale comportamento in passato è stato premiato (con lodi, complimenti, un buon voto, un regalo, l'approvazione sociale) o se un comportamento alternativo è stato punito (con un rimprovero, un segno palese di disapprovazione, un voto insufficiente). In altre parole, **gratifiche e ricompense** sono rinforzi che aumentano la probabilità dei comportamenti perchè **stabilizzano le motivazioni**; esistono però anche rinforzi negativi, che mirano a demotivare il comportamento oggetto di punizione e quindi ne riducono la probabilità, lo indeboliscono, ne diminuiscono l'intensità o la frequenza. Se invece un comportamento non viene più rinforzato, lo si demotiva fino a farlo estinguere. Inoltre, il comportamento desiderato tende a mantenersi stabile se il rinforzo è dato

in maniera continuativa. Ciò non significa che un comportamento debba essere rinforzato ogni volta che si manifesta; anzi, per i teorici di questa prospettiva la modalità più efficace è quella del "*rinforzo intermittente*", cioè dato alcune volte, a caso, senza regola fissa (ad esempio lodare alcune ma non tutte le azioni corrette di un lavoratore). Ma per essere motivante, il *rinforzo* deve essere contingente alla prestazione, cioè temporalmente vicino al comportamento, e specifico, cioè relativo ad un preciso e determinato aspetto della prestazione. Rinforzi generici, come le lodi "bravo", "bene", disorientano il lavoratore, il quale non comprende quale aspetto del suo comportamento ha effettivamente soddisfatto il suo responsabile. Il rinforzo deve infine essere credibile, cioè non contraddetto da atteggiamenti paraverbali o non verbali¹⁹.

¹⁹ Riferimento bibliografia capitolo 9 : 6,11.

10 L'auto-motivazione e l'auto-determinazione

Il *paradigma comportamentista*, anche a causa del suo riduzionismo, comincia ad entrare in crisi già alla fine degli anni '60, ad opera del **costruttivismo**, cioè la riscoperta della mediazione cognitiva (e di tutte le sue implicazioni) tra lo stimolo e la risposta, a scapito di una analisi esclusivamente focalizzata sul comportamento osservabile. Più che analisi del comportamento, bisogna invece parlare di analisi della condotta lavorativa, ridando all'**azione cosciente del soggetto** un ruolo quantomeno paritario rispetto alle ricompense estrinseche, nel garantire il funzionamento del processo motivazionale. Viene evidenziata in questa prospettiva **l'importanza nel processo motivazionale delle ricompense intrinseche e della soddisfazione lavorativa**. L'organizzazione, infatti, può solo fornire al dipendente l'opportunità di incanalare verso gli obiettivi aziendali le proprie energie (motivazione a partecipare), ma ciò dipende esclusivamente dal suo impegno morale e dal livello di contributo che vuole fornire (motivazione a produrre).

Le prospettive più recenti, in definitiva, mettono fortemente in discussione l'idea che il rinforzo possa essere considerato una fonte motivazionale primaria: tuttavia, non si può disconoscere che la *motivazione* abbia anche una componente estrinseca, come il desiderio di essere approvati, o riconosciuti competenti. Per dare quindi una spiegazione più chiara del rapporto che sussiste fra comportamenti ed incentivi nello schema del *contratto psicologico*, bisogna ipotizzare una **distinzione fra motivazioni "estrinseche" ed "intrinseche"**, se non addirittura una dicotomia. *Edward Deci*, con la sua **teoria dell'Auto-Determinazione**, dimostra in alcune ricerche che solo quando il lavoratore si impegna in un'attività che ritiene veramente interessante, riesce ad esprimere una *motivazione* autonoma e totalmente intenzionale, in quanto **sperimenta la possibilità di una scelta**. Viceversa, l'uso di rinforzi esterni, venendo vissuti come una

sorta di pressione, innesca un meccanismo inconscio di regolazione che si risolve in una motivazione controllata. Secondo Harter, invece, il lavoratore, ottenendo rinforzi positivi, interiorizza un sistema di "autogratificazione" che gli consente di padroneggiare maggiormente le strategie finalizzate al raggiungimento di determinati obiettivi. È come se si **"autosomministra" delle ricompense** le quali non sono altro che delle **sensazioni positive per aver portato a termine il proprio compito**, da cui scaturisce un senso di autonomia e di crescita interiore. Con l'incremento di questo processo diminuisce il bisogno di gratificazione esterna ed **aumenta la motivazione grazie alla percezione della propria competenza e del proprio controllo sull'ambiente**. Alcune ricerche condotte da Harter hanno rilevato che offrire premi o rinforzi estrinseci per l'impegno nelle attività può minare alla motivazione intrinseca, tranne nel caso in cui effettivamente è difficile trovarne (ad esempio in una catena di montaggio). I teorici della motivazione intrinseca danno ragione di tale effetto spiegandolo con il cosiddetto "principio di svalutazione", in base al quale una legittimazione particolarmente rilevante per il comportamento di un individuo finisce per svalutare tutte le altre: così, un soggetto può in origine percepire un interesse intrinseco derivante dall'eseguire un compito, ma, se per il comportamento è offerto un premio estrinseco desiderato, l'interesse intrinseco è svalutato.

Tali scoperte, chiamando in causa la diffusa convinzione che il denaro sia un modo efficace ed anche necessario per motivare le persone, confermano le tesi di un filone di studi centrato sul **concetto di Human Agency** (o agentività). Con questo termine ci si riferisce alla facoltà dell'uomo di agire attivamente sull'ambiente lavorativo, di generare azioni mirate al conseguimento di scopi desiderati e di monitorare (mediante autoregolazione) la propria condotta, ed utilizzando le guide cognitive e gli auto-incentivi che gli sono propri, per modificarla. Lo psicologo **Albert Bandura** dimostra nelle sue più recenti ricerche che la *motivazione* è

direttamente influenzata dalle convinzioni dell'individuo circa il suo valore, le sue abilità o competenze, gli obiettivi e le aspettative di successo o insuccesso ed i sentimenti positivi o negativi che derivano dal **processo di autovalutazione**. Secondo Bandura la **percezione che una persona ha di sé deriva da quattro fonti: le performances precedenti, l'osservazione dell'esecuzione da parte di un altro, la persuasione e le proprie reazioni psicofisiologiche ed emotive**. Più che da schemi di rinforzo, la **motivazione** viene in primo luogo **influenzata da fattori di auto-efficacia, auto-stima e self-confidence (crederci)**. Le prestazioni sono socialmente definite in termini di "comportamento richiesto" o in termini di "risultato". Il dipendente, secondo Bandura, utilizza tutta una serie di tecniche per incanalare la propria *automotivazione* all'interno di queste due dimensioni. Regola il proprio senso di auto-efficacia sperimentando direttamente il ruolo e creando dei modelli di successo per ottenere i risultati attesi. Solo nei casi di grande stabilità del contesto lavorativo, inoltre, il lavoratore ricava queste informazioni osservando i colleghi performanti. L'*automotivazione*, quindi, deriva da una percezione di auto-efficacia, cioè dalla tendenza a percepire sé come persona capace di scegliere e mettere in atto, di fronte a certe situazioni, i comportamenti più adeguati tra quelli disponibili. Il positive thinking nel lavoro (pensare positivo) è infatti una componente fondamentale dell'*automotivazione*. Esso si può intendere come la percezione di competenza, ovvero come tendenza a valutare positivamente le proprie capacità e skills rilevanti rispetto ad un'area specifica di attività. In sintesi la teoria dell'apprendimento sociale pone l'accento sul concetto di "determinismo reciproco", intendendo con questo termine la circostanza in base alla quale **i fattori personali** (come le aspettative, le intenzioni, le percezioni e le rappresentazioni mentali) **e i fattori situazionali interagiscono tra di loro** e risultano codeterminanti. Si è visto poi che l'*automotivazione* non viene intaccata quando ad un insuccesso non si dà valore.

La considerazione del valore di una conseguenza e del modo di formarsi le aspettative, è alla base di una teoria che dà un grande contributo nel chiarire le modalità con cui il comportamento del lavoratore attiva il processo decisionale. Si tratta della **Teoria dell'Aspettativa-Valenza** ad opera di **Vroom**. In base a questa teoria gli **individui orientano i propri sforzi verso quelle attività che ritengono portino a risultati desiderabili**. Il concetto principale è quindi quello di aspettativa, cioè la stima sulla probabilità che un determinato evento si realizzi. L'aspettativa dipende però sia dalla stima dello sforzo che il lavoratore ritiene necessario per ottenere una certa performance, sia il giudizio sull'efficacia di tali performance, ossia su quanto queste materialmente portino a delle conseguenze sperate. Il fatto di considerare variabili come le aspettative ed i valori consente a questa teoria di cogliere le differenze insite nella struttura mentale di ogni soggetto e che condizioneranno di conseguenza i loro comportamenti. Ai fini dell'analisi della *motivazione*, quindi, ciò che è importante non è l'effettiva correlazione tra impegno e prestazione, ma la correlazione che la persona coinvolta pensa che esista. Questo fatto dipende dalla convinzione che l'impegno e la prestazione non sempre sono direttamente collegati o almeno non lo sono oggettivamente. Si è visto come la fiducia in se stessi può essere un elemento determinante.

La teoria dell'aspettativa-valenza è quindi una teoria focalizzata sul processo, ma, facendo riferimento al concetto di aspettative, rimanda ad un parallelo **approfondimento degli aspetti personali e psicologici che modellano il formarsi delle aspettative stesse dell'individuo**. Pertanto se si vogliono utilizzare le ipotesi del modello di Vroom, accettando tutte le conseguenze che la sua validazione inevitabilmente comporta, ci si addentrerebbe più che altro in un'analisi introspettiva e non del processo di *motivazione*, disattendendo le relative finalità di ricerca²⁰.

²⁰ Riferimento bibliografia capitolo 10 : 2,9.

11 Conclusioni

In conclusione, va evidenziato che le politiche motivazionali si inseriscono al giorno d'oggi in un contesto socio-economico molto diverso rispetto al passato, quando a prevalere era una organizzazione scientifica del lavoro. Se prima i lavoratori dovevano far fronte all'alienazione da routine ed alla monotonia tipiche del periodo industriale, caratterizzato da stabilità e continua espansione, nella società post-industriale emergono problemi differenti. Si devono combattere l'ansia di un lavoro che è più immateriale, meno faticoso e monotono, ma estremamente variabile quanto a tempi, luoghi, modalità, contenuti e forme del rapporto contrattuale.

In questo senso si deve vedere il concetto di difficoltà del lavoro (ansia depressiva, paura di non farcela) collegata ad alti gradi di autonomia, di fronte ad un compito molto difficile. Si pensi, ad esempio, alle conseguenze dell'affermarsi di un'economia di servizi (con ruoli dai contorni sempre più indefiniti e poco gestibili) in luogo di un'economia di produzione, oltre all'introduzione di tipologie lavorative molto distanti dal rapporto di dipendenza, tipico dell'economia industriale.

Così, il passaggio dallo stato di occupazione a quello di disoccupazione è meno netto, svolgendosi lungo un "continuum" che va dai lavoratori a tempo pieno ed indeterminato, ai lavoratori temporanei e atipici. Il principio imperante della flessibilità come arricchimento di esperienza e strumento per lo sviluppo professionale, viene declamato ormai in tutti i settori, ma ha, insite, delle ambiguità e delle contraddizioni, perché può facilmente diventare esclusione stabile. Ne consegue un'accentuata **discontinuità, differenti gradi e modalità di partecipazione al lavoro, eccessiva responsabilizzazione del singolo, confini tra il lavoro e il non-lavoro sempre più fluidi e sovrapposti**. Tale situazione risulta peraltro coerente con lo scenario

imposto dalla sfida globale, fatto di instabilità, precarietà e mancanza di riferimenti. A ciò si aggiunga la **forte competizione individuale**, attraverso i canali dell'informazione e della formazione permanente, che oppone soggetti dedicati ad una continua crescita professionale per allontanarsi dai settori più dequalificati dell'occupazione.

Questo stato di cose richiede maggiori investimenti di tempo e di risorse, soprattutto professionali, al fine di mantenere elevati livelli di motivazione nelle aziende. Fa emergere inoltre il ruolo chiave delle politiche di incentivazione a sostegno di una maggiore qualità delle relazioni lavorative, fino a spingersi nella sfera extralavorativa, per ricercare un equilibrio fra le diverse dimensioni della vita personale e interpretare al meglio la nuova e maturata configurazione del lavoro come percorso e non più come "posto di lavoro".

È a partire da queste considerazioni che le leve gestionali devono essere ripensate nell'ottica di una continua tensione verso il ciclo motivazionale globale del lavoratore, ossia utilizzate tutte in modo integrato e complementare sia nelle politiche di ingresso della risorsa (programmazione, reclutamento, selezione, inserimento), sia in quelle di sviluppo (valutazione, incentivazione, formazione, carriera), sia in quelle di uscita (licenziamenti collettivi, riorganizzazioni, riassetto gestionali). Si tratta, in altre parole, di un modello di gestione circolare, nel senso che le diverse leve precedentemente accennate, non devono essere considerate separatamente l'una dall'altra, costituendo invece una unità in relazione di causa-effetto reciproca, in conseguenza della unitarietà del ciclo di vita delle persone all'interno dell'organizzazione. Queste pratiche si sostanziano in nuovi orientamenti manageriali come l'Employee Relationship Management, il Life Career Development, il Work Life Balance, ma anche in nuovi orientamenti contabili come lo Human Resource Balanced Scorecard e lo Human Development Enterprise Index. Tutti orientamenti che hanno in comune la

volontà di **creare le condizioni oggettive perché il contesto lavorativo sia il più attraente possibile, in termini di possibilità di sviluppo professionale, qualità del lavoro e qualità della vita.**

Sono state elaborate delle strategie aziendali interessanti, in termini di sviluppo professionale nel lungo termine, ad esempio il sistema di formazione combinata (blended learning) proposto da diverse società. E' un modello di sviluppo professionale basato sull'autoscelta della formazione, oltre a quella imposta, dando la possibilità di **orientarsi verso una dimensione di autosviluppo**: la persona può entrare in gioco direttamente nella scelta del proprio percorso formativo individuato a fronte di indicazioni e suggerimenti che il sistema offre, ma che vanno rielaborati individualmente rispetto ai singoli bisogni così come percepiti dalla persona stessa in un lavoro di analisi e confronto sulle proprie capacità e potenzialità.

La necessità di conciliare in modo equilibrato vita e lavoro, è diventata nel corso degli ultimi anni una esigenza sempre più sentita e sempre più ambita, da parte degli individui inseriti in contesti socio-economici caratterizzati dalla **progressiva scomparsa dei confini tra il tempo dedicato al lavoro e quello della vita personale**. La difficile gestione congiunta di questi due ambiti della propria esistenza, in organizzazioni che richiedono in modo sempre più incalzante disponibilità e flessibilità, spesso ha generato nelle persone una **compressione dei tempi ed una inevitabile pressione psicologica**. Le conseguenze, chiaramente vanno ad impattare sul **grado di soddisfazione** dei membri dell'organizzazione ed in ultima analisi anche sul **livello di produttività** complessivo. In aziende che devono competere contando sulla capacità delle persone di far fronte ai continui e repentini cambiamenti che la competizione impone, i rischi di una mancata attenzione a questo delicato equilibrio possono rivelarsi particolarmente elevati. L'obiettivo di una vita "equilibrata" va ricercato attivamente, perché essa può contribuire al

benessere dei collaboratori e rendere le persone capaci di fornire un miglior contributo al lavoro. Le aziende infatti sono costantemente sollecitate ad avviare **politiche** e pratiche generalmente definite **family friendly** che includono congedi e altre forme di flessibilità per sostenere le persone nel gestire molteplici ruoli, venendo incontro ai bisogni della persona. Il mondo del lavoro, infatti, è sempre più popolato da madri, genitori single e coppie con una doppia carriera. **C'è di fatto una duplice esigenza del presidio della carriera da un lato, e del bisogno di spazi di vita esterni al lavoro, dall'altro.** Questa dicotomia si palesa in un mondo organizzativo in cui **al lavoro è richiesta sempre più disponibilità, capacità di assumersi responsabilità ed essere autonomi a tutti i livelli di inquadramento.** Per questi motivi, più che l'uso di benefit e di strategie di fidelizzazione, risulta molto importante la percezione di un supporto da parte dei supervisor o dei responsabili. Non sarebbe tanto l'accessibilità e la disponibilità dei benefit, congedi ed orari flessibili "da contratto" ad influenzare l'atteggiamento di lavoro, ma la percezione di sostegno da parte dell'organizzazione, poiché il ricorso a tali soluzioni è spesso frenato dal timore di limitazioni sul fronte dello sviluppo della carriera. Pertanto, il sostegno dei manager, soprattutto quelli di linea, direttamente responsabili della risorsa, deve tradursi, più che altro, in una continua ricerca di soluzioni estemporanee e contestuali, in un'ottica di continuo adeguamento.

A un livello più generale si collocano poi le politiche di miglioramento dell'ambiente lavorativo. Uno degli aspetti distintivi di una organizzazione, infatti, è rappresentato dalle strutture fisiche in cui essa è insediata. Il fatto che migliori condizioni di lavoro non conducano necessariamente ad un incremento della produttività è un fatto su cui molti concordano (si rivedano le conclusioni di Herzberg) e dunque, anche l'ambiente fisico di un'azienda, non rappresenterebbe pertanto un elemento significativo. Ciò è vero solo perché **ci si è concentrati sui risultati di tipo economico-finanziario e non sul benessere delle persone.**

L'architettura dei luoghi di lavoro, gli abiti che i dipendenti si aspettano di dover indossare al lavoro, inviano chiari messaggi che supportano la struttura dell'organizzazione nella quale essi operano. Secondo una psicologa americana, che ha condotto importanti studi sulla felicità dei lavoratori in azienda, negli ambienti di lavoro ideali le persone ivi impegnate dovrebbero sentire le voci dei bambini. Gli asili nido aziendali, collocati affianco alle postazioni di lavoro non rappresentano solo un'ottima soluzione per i dipendenti con figli piccoli, ma rappresenterebbe una specie di **ritorno ad un più naturale stile di vita**. Non è più così raro che le aziende oltre all'asilo predispongano anche una palestra, utilizzabile dai dipendenti nei cambi di turno, nella pausa pranzo o durante il tempo libero. Allo stesso modo self-service che servono cibi ed offrono angoli di relax possono fare la differenza rispetto a comuni ambienti di lavoro tradizionalmente impersonali. Sempre a questo proposito va detto che le caratteristiche ambientali che hanno un impatto sul benessere dei lavoratori non necessariamente riguardano la struttura dove ha sede l'azienda, infatti lo stesso tragitto che i lavoratori ogni giorno compiono per raggiungere il posto di lavoro ha un effetto sia sul loro stato di benessere quanto sulla loro produttività. Il problema legato al raggiungimento del posto di lavoro non è una questione nuova, pertanto le aziende più lungimiranti hanno iniziato a fornire servizi di navetta per i dipendenti che non hanno accesso ai servizi pubblici; queste misure non solo permettono un risparmio ai dipendenti in termini di carburante ed un aggravio delle condizioni di lavoro, ma permette loro di potersi dedicare alla lettura e a socializzare con colleghi di diversi dipartimenti che difficilmente avrebbero incontrato una volta al lavoro.

In aggiunta all'ambiente fisico, un altro indizio sulla qualità della vita sul posto di lavoro è dato dalla condotta tenuta dalle persone. I contesti lavorativi dove è più difficile per le persone sentirsi veramente coinvolte, sono quelli in cui gli individui sono solitamente di cattivo umore, al contrario

in ambienti a dimensione umana questi appaiono più luminosi ed esuberanti, i dipendenti si sentono liberi di ridere e di scherzare.

Si vuole inoltre accennare all'importanza dell'utilizzo dei vari strumenti di comunicazione, utili sia per la predisposizione di elementi tangibili, che contribuiscano a dare una configurazione del sé sociale, sia per il continuo monitoraggio dell'assetto motivazionale del collaboratore, lungo tutto il suo percorso professionale. Per quanto riguarda il coinvolgimento attivo del collaboratore, in termini di pratiche manageriali è inevitabile il riferimento al modello giapponese, laddove la partecipazione avviene anche attraverso procedure formalizzate e l'impiego di supporti grafici, come ad esempio i diagrammi causa-effetto (più noti come diagrammi "a lisca di pesce"), i diagrammi "ad albero", il diagramma di Pert (o a "frecce"), etc. Anzi in molte aziende è una prassi ormai consolidata formulare una lista di idee di miglioramenti suggerite dai lavoratori della linea produttiva. Ciascun lavoratore offre delle idee poi messe in pratica. Si tratta di una filosofia completamente diversa rispetto a quella vigente in altre aziende, dove si segue una politica in base alla quale si pensa che le cose vadano bene quando non ci sono lamentele da parte dei dipendenti. Invece ciascuna lamentela rappresenta un'idea potenziale, ed un'opportunità di miglioramento.

Un'altra tecnica è utilizzare strumenti utili a far prendere maggiormente coscienza alla forza vendita della propria identità professionale. Ciò avviene, ad esempio, tramite la presentazione e la discussione di rapporti, tabulati, resoconti, grafici di produttività, tabelloni, target, schede di job time e di business review. Strumentali a questo processo di motivazione, basato sulla comunicazione globale, sono ancora le comunicazioni orali come colloqui, riunioni di piccoli gruppi, conventions (riunioni di grandi gruppi, che hanno lo scopo di formare, amalgamare i partecipanti), open gates (manifestazioni in cui l'organizzazione viene aperta ai familiari dei lavoratori), eventi di

formazione e addestramento. Oppure incontri periodici in cui vengono insegnate al personale tecniche di automotivazione, di rilascio emozionale e di reazione alle avversità. Non vanno infine dimenticate le comunicazioni scritte come opuscoli di accoglimento, business creeds (dichiarazioni sulla company mission e sulle politiche aziendali), stampe aziendali (su giornali, riviste), servizi di informazione per i dipendenti a mezzo telefono o computer, bilancio annuale per il personale, opuscoli culturali e formativi, manifesti e volumi celebrativi, lettere personali ai dipendenti, ordini di servizio e circolari. Si sottolinea l'importanza degli strumenti di internal marketing, basati sulla partecipazione ed il confronto a carattere partecipativo.

Un'ulteriore considerazione che si vuole riportare nasce da una riflessione che ha origine dalla teoria dei bisogni di Maslow, in merito all'ordine gerarchico di soddisfacimento dei bisogni, e le attuali condizioni di impiego. Il corollario che ne deriva è che oggi, allo stato delle attuali condizioni lavorative, contrassegnate da estrema incertezza e flessibilità, risulta assai difficoltoso far compiere agli individui-lavoratori, l'ascesa verso i bisogni superiori prevista da Maslow. Diventa sempre più raro che siano garantite, per una fetta sempre più larga della popolazione, condizioni lavorative di impiego stabili. Diventa in sostanza difficoltoso soddisfare pienamente i bisogni primari, fisiologici, di sicurezza e stabilità, dei primi gradini della piramide. E di conseguenza proseguire nell'ascesa che conduce al soddisfacimento dei bisogni d'ordine superiore. Per Maslow infatti non si può passare ai bisogni di ordine superiore se prima non vengono soddisfatti adeguatamente i bisogni di ordine inferiore. Per molte persone i bisogni fisiologici e di sicurezza rimarranno insoddisfatti, e non potranno salire verso i gradini più alti della piramide.

Ne risulterà una popolazione costantemente impegnata nella ricerca di soddisfazione dei bisogni primari, e quindi impossibilitata a maturare autostima, riconoscimento sociale, a dare importanza ai risultati raggiunti ed alla possibilità di sviluppo personale derivante dall'esecuzione del proprio lavoro. Saranno sempre maggiormente desiderabili, ed acquisteranno valore sociale, bisogni primari come la retribuzione e la sicurezza, stabilità dell'impiego. Per dirla con Herzberg, avremo una società sempre più popolata da "ricercatori di igiene", legati a valori esterni al proprio compito lavorativo, ed impossibilitati ad interessarsi alla crescita psicologica che questo può apportare. Individui non indirizzati verso una piena maturazione psicologica, di realizzazione personale. Ricercatori esclusivamente di valori primari inferiori, come la remunerazione, e preoccupati della propria sopravvivenza²¹.

²¹ Riferimento bibliografia capitolo 11 : 2,8,9,10.

Bibliografia e sitografia

1. Avallone F. (1994) *Psicologia del lavoro*, Roma : La Nuova Italia Scientifica
2. Biggio G. (2007) *Psicologia, organizzazioni e lavoro*, Roma:Kappa
3. Boger S. (2009) *La motivazione del personale nelle organizzazioni*, Pisa:s.n.
4. Bonazzi G. (2002) *Storia del pensiero organizzativo*, Milano : Franco Angeli
5. Decastri M.,Tomasi D.,Hinna A. (2004) *Organizzazione d'azienda – Materiali di studio*, Roma: Aracne
6. Ferrari F.(2010): *Prestazione professionale = Competenza x Motivazione. Un modello a due dimensioni per la Gestione delle Risorse Umane*. Unpublished.
7. Fontana F. (1993) *Il sistema organizzativo aziendale*, Milano : Franco Angeli
8. Gastaldi M. *Sviluppo delle organizzazioni* <http://mariogastaldi.com/mario-gastaldi/>, visitato il 25 Novembre 2011
9. ISFOL (2006), *Organizzazione, apprendimento, competenze*, I libri del FSE.ISTAT(2008),
http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20080528_00/testointegrale20080528.pdf
10. Ostinelli G. (2005) *Motivazione e comportamento:le variabili psicologiche necessarie per raggiungere obiettivi* Trento:Erickson
11. Perrone V. (2005) *Un ponte tra economia ed organizzazione: la prospettiva organizzazione e mercato*, Roma:Aracne

12. Kacel B., Miller M., Norris D. (2005) Measurement of Nurse Practitioner Job Satisfaction in a Midwestern State. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 17 (1)
13. Tomasi D. (2004) *La motivazione: bisogni e processi*, Roma:Aracne