



ANTEPRIMA
MOTIVAZIONE DEL PERSONALE
Modulo 1

TESTO A CURA DI: DOTT.SSA GIOVANNA DI PAOLO

LA MOTIVAZIONE DEL PERSONALE INDICE

1. LA MOTIVAZIONE: DEFINIZIONE E TEORIE A CONFRONTO
2. LA MOTIVAZIONE COME LEVA COMPETITIVA
3. LE REGOLE DELLA MOTIVAZIONE DEL PROPRIO TEAM
4. MOTIVAZIONE E JOB ANALYSIS
5. LEADERSHIP E MOTIVAZIONE
6. MOTIVAZIONE E GOAL SETTING
7. COMUNICAZIONE E TEAM BUILDING PER AUMENTARE LA MOTIVAZIONE
8. I SISTEMI DI VALORIZZAZIONE E DI RETRIBUZIONE DEL PERSONALE
9. MOTIVAZIONE E BENESSERE ORGANIZZATIVO
10. COME ACCRESCERE LA MOTIVAZIONE DEL PERSONALE STIMOLANDO LA PASSIONE PER IL LAVORO
11. LA MOTIVAZIONE E IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO
12. LA MISURAZIONE DEL LIVELLO DI MOTIVAZIONE

OBIETTIVI DEL CORSO:

Far apprendere l'importanza della motivazione per migliorare il proprio potenziale e quello del proprio team di lavoro

DESTINATARI DEL CORSO:

Lavoratori, manager, studenti, sportivi

1. LA MOTIVAZIONE: DEFINIZIONE E TEORIE A CONFRONTO

Uno dei temi più trattati dalla psicologia è la **motivazione**. Questo tema sta assumendo, oggi, un peso sempre più rilevante nella formazione e nella gestione delle risorse umane, e la sua importanza cresce sempre più in funzione dell'accelerarsi del processo di terziarizzazione dell'economia italiana.

Utilizzando un approccio psicodinamico, Carli definisce la motivazione come un investimento energetico psichico derivante dalla rappresentazione mentale di un bisogno.

Il termine motivazione deriva dal latino *movere* che vuol dire muovere ed è un termine generale che riguarda tutti i processi coinvolti nell'iniziare, dirigere e mantenere un'attività. La motivazione può definirsi come il comportamento di un essere vivente orientato alla realizzazione di un fine e alla soddisfazione di determinati bisogni. La motivazione è un processo o stato interiore che rende conto almeno in parte del perché un soggetto intraprenda o no un'azione finalizzata al raggiungimento di un obiettivo o di uno scopo. Lo studio della motivazione riguarda i meccanismi e i processi che rendono un'attività o una meta preferibile rispetto ad un'altra e che garantiscono l'impegno, la persistenza e la realizzazione delle mete che sono state stabilite.

Diversi comportamenti possono assecondare lo stesso fine (Equipotenzialità) e lo stesso comportamento può servire al raggiungimento di diversi fini (Equifinalità). Lo stato motivazionale può essere studiato a vari livelli di complessità diversi da loro. Il concetto di motivazione si rivolge alla spiegazione di tre aspetti generali della condotta: tende a chiarire quale sia il meccanismo che stimola e fa scattare una condotta; illustra la relazione funzionale cioè chiarisce l'origine della stimolazione attivante e la meta o verso della condotta che viene attivata; serve ad interpretare le differenze individuali di reattività.

Lo studio della motivazione riguarda i meccanismi e i processi che rendono un'attività o una meta preferibile rispetto ad un'altra e i meccanismi e i processi che garantiscono l'impegno, la persistenza e la realizzazione delle mete che sono state stabilite.

Mira inoltre a:

Individuare le possibili cause/ragioni di un'azione

Spiegare una condotta

Prevedere azioni e attività future

Attivare e promuovere nuove azioni, attività, condotte.

Agli albori della psicologia contemporanea un costrutto impiegato per spiegare l'azione motivata fu quello di Istinto: tendenza innata all'azione, apparentemente essenziale alla sopravvivenza dell'individuo e della specie (ad es. istinto materno, aggressivo, esplorativo).

Teoria pulsionale biologica: l'omeostasi

Questa teoria si fonda sul concetto di bisogno. I bisogni derivano dalle necessità biologiche dell'organismo e quando queste non vengono soddisfatte (ad esempio quando l'organismo non riceve cibo da diverse ore) si avverte un bisogno e viene attivata una pulsione.

Corollario della teoria pulsionale biologica, è il concetto di attivazione: la condotta finalizzata dipende dall'innesco di un meccanismo fisiologico che scatta solo quando i segnali di bisogno superano un certo livello di soglia (Stegagno, 1991).

Il modello pulsionale è chiaramente un modello meccanicistico. Se la motivazione di un comportamento consiste nell'impulso generato da un bisogno, tutto ciò che noi dobbiamo fare per spiegare il "perché" del comportamento stesso sta nel solo studio fisiologico dei ricettori che hanno segnalato la condizione di bisogno.

Un altro importante aspetto della teoria pulsionale è che se una motivazione dipende da un segnale di bisogno, noi dobbiamo supporre che esista una soglia del segnale al di sopra del quale si attiva il bisogno, che la soddisfazione del bisogno ottenuta grazie al comportamento motivato riesca a fare discendere il segnale di bisogno al di sotto della soglia di attivazione e quindi la motivazione venga inibita.

Altre parole la teoria pulsionale permette di spiegare le variazioni di motivazione secondo un modello di tipo circolare, del tutto simile a quello di un termostato per un impianto di riscaldamento. Questo processo generale di mantenimento di un determinato equilibrio dell'organismo attraverso un meccanismo di controllo a retroazione, viene detto omeostasi. Il concetto di omeostasi viene introdotto per la prima volta dal fisiologo francese Claude Bernard (1813 – 1878).

Teoria freudiana delle pulsioni: l'istinto primario

La teoria freudiana della personalità è una particolare teoria pulsionale, con una peculiare sottolineatura della componente istintiva.

La pulsione può essere definita come: “concetto limite fra lo psichico e il corporeo che deriva da un'eccitazione somatica volta all'eliminazione di uno stato di tensione. E' caratterizzato da:

1. una fonte (somatica): l'attività dinamica del corpo
2. una meta (scarica): ridurre la tensione
3. un oggetto: bersaglio per ridurre la tensione

Secondo Freud gli uomini sono potentemente influenzati nel loro agire da due istinti o pulsioni di base:

1. La sopravvivenza/procreazione sessuale
2. Morte/distruttività

Un sinonimo per la prima di tali pulsioni fondamentali, è quello di libido. La seconda delle pulsioni fondamentali e primarie è chiamata anche destrudo. Il fondamentale e rivoluzionario contributo di Freud e della sua teoria pulsionale delle motivazioni sta nel suo suggerire che gli uomini, non potendo disporre liberamente dell'oggetto appropriato, soddisfano le proprie pulsioni con una sostituzione di oggetto. Il trovare un oggetto sostituto per soddisfare le pulsioni istintive fa parte di un processo di sublimazione.

Teoria fisiologica dell'attivazione o arousal

Nelle teorie motivazionali dell'attivazione, si dice che la piacevolezza e la spinta ad agire dipende dal livello di stimolazione e dal grado di "attivazione" dell'organismo.

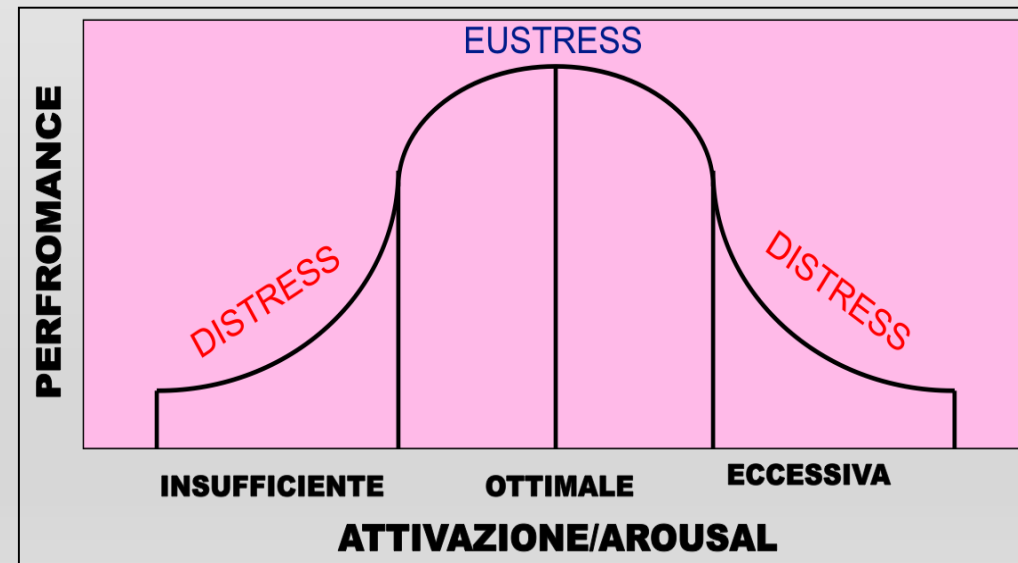
Secondo questa teoria, quindi, il valore motivante di una stessa stimolazione sarà relativo al livello di attivazione dell'organismo, livello che a sua volta è legato allo stimolo. Infatti, un basso livello di stimolazione può produrre in un organismo in stato di veglia delle vere e proprie alterazioni percettive e sensoriali, fino alla produzione di allucinazioni.

In sostanza la mancanza di stimoli provenienti dall'esterno, sembra indurre la concentrazione del soggetto sugli stimoli propriocettivi, o provenienti dall'interno del suo corpo, favorendo il loro prevalere e in alcuni casi anche la loro strutturazione in una percezione mal fondata e di tipo allucinatorio. E' evidente quindi che la sola ricerca di una stimolazione adeguata costituisce un potente meccanismo motivazionale: le persone amano guidare velocemente, ascoltare la musica ad alto volume, per mantenere un determinato stato di attivazione (Broadbent, 1981).

Questo livello ottimale di attivazione è più basso per i compiti complessi e difficili e più alto per i compiti e le condotte più semplici e di routine. La legge che pone in rapporto l'efficienza comportamentale e il livello di attivazione, si chiama regola di Yerkes.

La misura dell'attivazione è principalmente di tipo fisiologico: con l'attivazione crescente si modificano sia la forma sia la frequenza delle onde elettroencefalografiche, aumenta la frequenza cardiaca, aumenta il tono muscolare, aumenta la sudorazione, si rallenta o si blocca l'attività digestiva dello stomaco, si accelera e si rende superficiale il respiro (il cosiddetto affanno), si ha la tensione dei muscoli piliferi (la cosiddetta pelle d'oca)

Regola di Yerkes fra livello di motivazione e difficoltà del compito



Un livello molto alto di attivazione corrisponde in sostanza ad un vissuto soggettivo di ansia; un livello molto basso di attivazione corrisponde ad uno stato di sonnolenza. Un'attivazione elevata determina una certa distraibilità perché l'individuo iperattivato reagisce prontamente anche a stimoli ambientali estranei a ciò che sta effettuando; quindi tende a scompaginare l'esecuzione di un comportamento complesso, a renderla imprecisa o a prolungarla (Teitelbaum, 1967).

E' per questo che la migliore prestazione per i compiti complessi si registra ad un livello di attivazione non troppo elevato. I compiti semplici e di routine, viceversa, resistono alla destrutturazione, grazie alla loro semplicità esecutiva, anche di fronte ad un grado di attivazione e di ansia o reattività molto alto.

Motivazioni cognitive ed etiche

Le motivazioni come la fame, la sete, la possibilità di muoversi, sono chiamate motivazioni primarie, sia perché nel loro insieme esse risultano essenziali per la sopravvivenza, sia per il fatto che compaiono per prime nel corso dello sviluppo.

Le motivazioni secondarie si collocano invece ad un livello diverso, sia perché non sono essenziali per la sopravvivenza, sia perché si rilevano solo negli animali più evoluti e, nell'uomo, compaiono più tardivamente nel corso dello sviluppo.

Secondo McClelland un motivo è una preoccupazione ricorrente che energizza, orienta e seleziona il comportamento verso il raggiungimento di una certa meta. I motivi sono connessioni apprese fra l'esperienza di uno stato iniziale di mancanza e l'anticipazione di uno stato finale di soddisfazione in grado di attivare l'individuo per il raggiungimento dello stato finale di soddisfazione.

La motivazione coincide con l'attivazione di un motivo.

Tale attivazione si traduce in un impulso a mettere in atto azioni che sono diverse da un individuo all'altro a seconda delle interpretazioni che le persone danno dei propri stati interni e delle circostanze in cui si trovano.

L'autore distingue ha inizialmente indagato la motivazione alla riuscita (o al successo) sia a livello individuale in contesti di laboratorio, sia a livello globale in relazione alle ripercussioni sul benessere economico delle nazioni.

Ha elaborato quindi una teoria della personalità e della motivazione basata su tre motivi di base:

1. Successo
2. Affiliazione
3. Potere

Ognuno di questi motivi comprende desideri e paure opposte.

Il motivo del successo rispecchia il desiderio di successo e la paura del fallimento; il bisogno di appartenenza combina i desideri di protezione e di appartenenza e la paura del rifiuto da parte degli altri. Il bisogno di potere riflette i desideri di dominio e il timore della dipendenza.

Gli individui differiscono nella forza relativa di ciascuno di tali motivi e le situazioni variano nel grado in cui sono collegate all'uno e all'altro motivo.

Le persone prevalentemente orientate alla riuscita:

- Amano fare le cose nel modo migliore possibile traendone grande soddisfazione
- Preferiscono misurarsi con compiti moderatamente difficili e rischiosi
- Tendono a perseguire l'eccellenza con perseveranza e responsabilità
- Preferiscono avere feedback sull'efficacia e la correttezza delle proprie prestazioni, ai quali sono molto sensibili
- Amano le innovazioni
- Sono dotate di realismo e analizzano razionalmente le situazioni in termini di costi e benefici

Le persone prevalentemente orientate all'affiliazione:

- Amano sentirsi amate, accettate e ben volute e danno molta importanza alle relazioni interpersonali
- Preferiscono incentivi come l'approvazione e l'accettazione altrui, in presenza dei quali effettuano prestazioni migliori
- Preferiscono ascoltare, collaborare con gli altri e lavorare in gruppo
- Preferiscono non competere ed evitano le critiche e i conflitti, fino ad assumere atteggiamenti conformistici e passivi
- Non provano attrazione verso posizioni di comando

Le persone prevalentemente orientate al potere:

- ❖ Sperimentano una forte spinta verso l'autoaffermazione
- ❖ Sono attratte da posizioni ad elevato status socio economico e prestigio
- ❖ Preferiscono impegnarsi in attività rischiose e difficile per raggiungere posizioni di comando
- ❖ Sono disposte a sacrificare i propri legami
- ❖ Amano richiamare l'attenzione degli altri, mettendosi al centro della situazione, e tendono a influenzare le loro opinioni
- ❖ Amano la competizione e talvolta assumono atteggiamenti e comportamenti aggressivi

A livello empirico McClelland ha dedicato particolare attenzione allo studio della motivazione al successo, impiegando il TAT (Thematic Apperception Test) per valutare le fantasie e le associazioni libere che riflettono l'orientamento al successo proprio dell'individuo.

***TAT:** è un [test di personalità](#) di tipo [proiettivo](#), che fa parte della categoria dei metodi tematici costruttivi, utilizzato in [psicologia](#) e [psichiatria](#) per l'indagine della [personalità](#).

TAVOLA DEL TAT (Thematic Apperception Test)
“Un giovane seduto ad una scrivania in atteggiamento pensoso”

➤ **Storia caratterizzata da un orientamento alla RIUSCITA**

E' un ingegnere che vuole vincere una gara per la costruzione di un ponte. Sta pensando a quanto sarà felice se vincerà la gara. Presenterà un progetto in cui raccomanderà l'impiego di una nuova lega per consentire una più lunga gettata. Purtroppo il progetto non sarà accettato e lui se ne dispiacerà molto.

➤ **Storia caratterizzata da un orientamento all' AFFILIAZIONE**

E' un ingegnere che sta lavorando molto. E' preoccupato per il fatto di dover trascurare sua moglie. Ella si lamenta che lui tiene più al lavoro che alla famiglia. Sembra incapace di soddisfare i propri superiori e i propri cari. Rimarrà tuttavia a terminare il lavoro e a rientrare a casa in tempo per stare insieme a sua moglie.

➤ **Storia caratterizzata da un orientamento al POTERE**

E' un famoso architetto che vuole vincere una competizione mondiale per la nomina del miglior architetto. E' preoccupato, teme che il suo miglior lavoro sia stato trafugato da un suo concorrente. Gli verrà in mente una nuova idea che farà di lui un vero caposcuola.

Il sistema teorico di McClelland permette quindi di rendere conto delle differenze individuali sia delle variazioni intrapersonali nella cognizione e nel comportamento. Secondo l'autore i motivi sono appresi primariamente come risultato delle esperienze precoci e dei processi di socializzazione. Un contributo rilevante della sua teoria è il riconoscimento delle differenze individuali e delle variazioni culturali nel bisogno di successo.



FINE ANTEPRIMA CORSO