

LEZIONE 13

Il gruppo Psyché ha chiesto: COSA SIGNIFICA LA VARIABILE «IMPORTANZA del compito» NEL MODELLO JC?

= si riferisce a quanto i risultati di una certa posizione lavorativa influiscano in modo rilevante sulla vita di altre persone (i miei colleghi, i clienti, la comunità esterna, ...), abbiano un valore per la comunità ove vivo/lavoro, indipendentemente dal prestigio o dallo status del compito.

Importanza alta = il lavoro produce qualcosa di utile, ha un impatto rilevante, un valore per altri.

ESEMPI di item Nel Work Design Questionnaire. Quanto è d'accordo con la seguente affermazione:

«Il mio lavoro influisce significativamente sulla vita di altre persone»,

«Il mio lavoro ha un impatto sulla vita di altre persone al di fuori dell'organizzazione». Più alta è l'importanza del compito, più la persona esperisce la sensazione che ciò che sto facendo abbia senso, abbia valore.

Importanza bassa = il lavoro non produce effetti rilevanti, di valore, utili per altri (all'interno o all'esterno dell'organizzazione),

Quando l'importanza è bassa, la persona sente che quanto sta facendo ha scarso valore, il suo sforzo è privo di significato.

Il processo motivazionale: LE TEORIE MOTIVAZIONALI “DI PROCESSO”

Schema:

- Introduzione alle teorie motivazionali di processo
- La teoria dell' Aspettativa – Strumentalità – Valenza spiega la scelta di agire e impegnarsi
- La teoria del goal setting
- Le teorie motivazionali cosiddette **TEORIE DI PROCESSO**

Teorie motivazionali tradizionali che rientrano in questa categoria:

- Teoria dell' Aspettativa-Strumentalità-Valenza di Vroom (1964)
- Teoria del goal setting di Locke (1968, 1991, 1997)
- Teoria dell'equità di Adams (1965)
- Gli sviluppi della teoria di Adams: la teoria della giustizia organizzativa (Greenberg, 1987; Colquitt, 2001)

LE TEORIE DI PROCESSO PRENDONO IN CONSIDERAZIONE I PROCESSI COGNITIVI alla base della decisione di

- attivare un'azione verso una meta
- continuare a investire energia in quella azione (persistenza)

La domanda di ricerca è: quali sono i processi mentali che governano la decisione di impegnarsi in una data situazione?

Riferimento alla psicologia cognitiva e interazionista.

Concezione di **persona come “stratega motivato”** (Arcuri, Castelli, 2000) = soggetto pensante che ha a disposizione una gamma di strategie cognitive entro cui è in grado di scegliere quella che meglio corrisponde agli scopi e ai valori che lo guidano.

In questa prospettiva interpretativa dell'essere umano, si assume che:

- La condotta umana è **influenzata da piani e intenzioni consapevoli**
- La motivazione non si costruisce in un vuoto sociale, ma all'interno delle interazioni con il contesto.

- **Teoria dell'Aspettativa-Strumentalità-Valenza** (Modello VIE di Vroom, 1964)

Spiega perché alcune persone decidono di impegnarsi in una certa sequenza comportamentale e altre no.

QUESTA TEORIA EVIDENZIA IL RUOLO DELLE ASPETTATIVE NEL PROCESSO MOTIVAZIONALE.

Il modello teorico VIE spiega COME UN INDIVIDUO COSTRUISCE IN MODO CONSAPEVOLE UNA INTENZIONE COMPORTAMENTALE AD ATTIVARE UN CORSO DI AZIONE PER REALIZZARE I PROPRI SCOPI (per es. Decidere di investire energie nel corso di azione "ricerca del lavoro").

Le tesi principali:

- LE ESPERIENZE VISSUTE VENGONO **RIELABORATE E TRADOTTE IN ASPETTATIVE** SU COSA PUO' AVVENIRE IN UNA DATA SITUAZIONE LAVORATIVA E SU QUALI ESITI CI SI PUO' ATTENDERE DA UN DATO COMPORTAMENTO
- LE PERSONE VALUTANO E PRENDONO DECISIONI RAZIONALI E CONSAPEVOLI PER MASSIMIZZARE I RISULTATI ATTESI IN BASE ALLE PROPRIE ASPETTATIVE E AL VALORE CHE ATTRIBUISCONO AL RISULTATO DELLO SFORZO

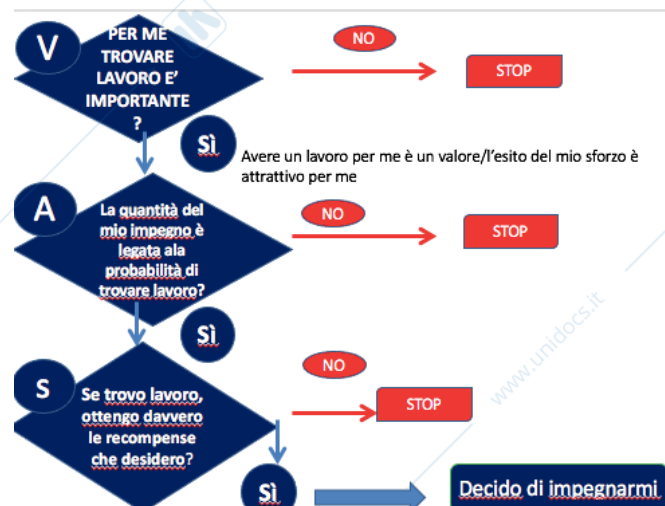
Partiamo da un esempio.

PERCHE' ALCUNE PERSONE SENZA LAVORO SI IMPEGNANO NELLA RICERCA DEL LAVORO MENTRE ALTRE NO?

Questo problema estremamente rilevante ha spinto alcuni psicologi a elaborare una specifica DOMANDA DI RICERCA:

DA COSA DIPENDE LA SCELTA DI IMPEGNARSI NELLA RICERCA DEL LAVORO?

La teoria di Vroom può offrire una spiegazione del processo cognitivo che spinge una persona a impegnarsi nel comportamento di «cercare un lavoro».



In base a questa teoria, LA DECISIONE DI IMPEGNARSI, O MENO, NELLA RICERCA DEL LAVORO, DIPENDE DALLA COMBINAZIONE DI TRE VARIABILI:

Valenza attribuita al risultato (V) →

= **Grado di attrattività del risultato dello sforzo.**

Il risultato del mio sforzo E' PER ME UN VALORE, cioè le ricompense che potrei ottenere con il mio sforzo mi piacciono (= sono in linea con I miei valori, interessi, bisogni)

Aspettativa (A) →

Mi aspetto che più mi sforzo, più aumenterà la probabilità di raggiungere l'obiettivo

Mi aspetto che siano proprio le mie azioni ad aumentare le mie probabilità di raggiungere l'obiettivo

Strumentalità (S) →

Mi aspetto che, se raggiungo l'obiettivo attraverso i miei sforzi, otterrò davvero la ricompensa che mi piace

La formula della FORZA DELLA MOTIVAZIONE (=a scelta di quanta energia investire in un corso di azioni) è L'ESITO DELLA COMBINAZIONE DI 3 VARIABILI:

VALENZA

= **attrattività delle ricompense/risultati**
(= preferenza attribuita ai risultati della prestazione)
(Opzioni:

- a) 1 (Positiva)
- b) - 1 (Negativa)
- c) 0 (Neutra)

X

ASPETTATIVA

= **probabilità percepita** che il corso di azione consenta il raggiungimento dell'obiettivo (es. trovare lavoro)
(= aspettativa di successo)
a) 1 (Positiva)
b) 0 (Aspettativa che lo sforzo non porti a obiettivo)

SFORZO → RISULTATO

X

STRUMENTALITÀ

= **probabilità percepita** che il raggiungimento dell'obiettivo **consenta realmente** di ottenere LE RICOMPENSE PREVISTE E DESIDERATE

Opzioni:

- a) 1 (Sì, consente)
- b) - 1 (No, è un ostacolo)
- c) 0 (Non ha nessun rapporto)

RISULTATO → RICOMPENSA

→ l'attrattività di un risultato è influenzato dall'orientamento valoriale e dai bisogni della persona

$$M = V \times A \times S$$

I giudizi soggettivi espressi su questi 3 aspetti influenzano la **FORZA DELLA MOTIVAZIONE (M)** (ossia, la quantità di energie mobilitate per compiere l'azione), secondo la formula: $M = V \times A \times S$

Variabili personali che influenzano la forza della motivazione:

→ la percezione di auto-efficacia generale e specifica rispetto al corso di azione da svolgere.

PERCHE'? Perché persone CHE HANNO SCARSA FIDUCIA NELLE PROPRIA CAPACITA' tendono ad avere basse aspettative di successo (es. possono percepire l'obiettivo come irraggiungibile o troppo difficile da perseguire) e quindi decidere di lasciar perdere.

La teoria dell'aspettativa è stata criticata per l'assunto che le persone siano sempre calcolatori razionali e consapevoli

→ non sempre siamo consapevoli delle nostre preferenze e delle relazioni tra azioni e ricompense

Nonostante le critiche, alcune implicazioni pratiche della teoria sono importanti.

- **APPLICAZIONI PRATICHE DELLA TEORIA: SUGGERIMENTI PER I MANAGER:**

- Prima di decidere i sistemi di premi e ricompense, cerca di capire quali sono i risultati/ricompense a cui i collaboratori attribuiscono valore.
- Comunica in modo chiaro come sono collegati gli sforzi ai risultati desiderati ai livelli di prestazioni.
- Monitorare il sistema di ricompense (per evitare che non sia coerente con le preferenze dei collaboratori)
- Assicurati che i tuoi collaboratori abbiano le capacità di raggiungere i livelli di prestazione previsti e si sentano fiduciosi nelle proprie capacità. Se non credono di avere le capacità di raggiungere il risultato, possono rinunciare a sforzarsi

Domanda di ricerca:

Dopo aver scelto di mettere energia in un determinato comportamento, **cosa altro può aiutare le persone a investire energia nella pianificazione delle azioni da fare e a continuare a investire energia nonostante gli ostacoli, le difficoltà, i momenti di crisi?**

- **LA TEORIA MOTIVAZIONALE DEL GOAL SETTING (locke, 1968, 1991, 1997)**

Quando una persona interagisce con un contesto lavorativo gli obiettivi sono per lo più imposti, indicati dall'esterno (e non solo decisi a livello individuale).

Compito dei lavoratori è **di pianificare come realizzarli e continuare a mettere energia/impegno per realizzare gli obiettivi.**

In quali condizioni è più probabile che i lavoratori investano energia (= sforzo, impegno) per pianificare come realizzare gli obiettivi dati dall'organizzazione (o auto-stabiliti)?

LA TEORIA MOTIVAZIONALE DEL GOAL SETTING Offre una spiegazione a questa domanda.

TEORIA DEL GOAL SETTING:

In questo modello teorico

→ forza motivante (=attivatore di energia, sforzo, impegno) è la presenza di un obiettivo CON ALCUNE CARATTERISTICHE DEFINITE.

QUESTO MODELLO TEORICO INDICA:

- Quali caratteristiche devono avere gli obiettivi per essere motivanti,
- quali sono i fattori individuali e organizzativi che possono facilitare o inibire il ruolo motivante degli obiettivi nei contesti di lavoro

OBIETTIVO →

direzione
 intensità
 persistenza
 dell'energia
 investita in azioni

→ PRESTAZIONE

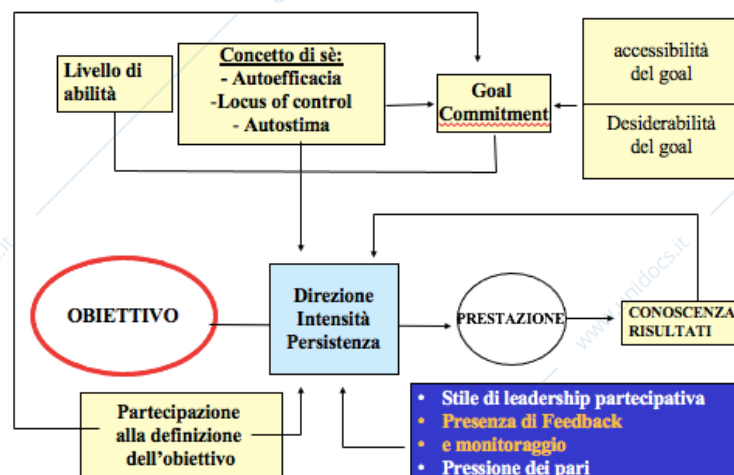
In base alla teoria del Goal setting, Quali caratteristiche devono avere gli obiettivi per avere potere motivante. Caratteristiche:

- a. **CONSAPEVOLEZZA**
- b. **SPECIFICITÀ (ben specificati)**
- c. **DIFFICOLTÀ (percepiti come difficili ma realizzabili – sfidanti)**
- d. **FORZA (valore attribuito ad obiettivo)**

Perché avere un obiettivo agisce come fattore motivante? Perché mobilita i seguenti processi cognitivi:

avere **obiettivi** di cui individuo è consapevole e **che Percepisce** come **chiari, ben specificati, sfidanti (ma raggiungibili), e di valore** attiva **dei processi cognitivi:** focalizzazione dell'attenzione, mobilitazione di conoscenze e capacità, stimolo della persistenza nell'attenzione di fronte a ostacoli, stimolo a riflettere e sviluppare strategie di azione → **prestazione.**

In quali condizioni l'obiettivo ha maggior potere motivante? Fattori personali e situazionali che agiscono da moderatori



Applicazioni manageriali della teoria del goal setting:

Management per obiettivi (MBO; Drucker, 1954) = sistema gestionale che implica

- la puntuale definizione degli obiettivi affidati a ciascun attore organizzativo,
- un attento monitoraggio e una sistematica valutazione dei risultati
- La partecipazione del dipendente in ciascuna fase del processo

In base alle previsioni di questa teoria, UN **MANAGER**, per essere efficace, deve garantire questi aspetti:

- **GLI OBIETTIVI:** il manager deve definire obiettivi chiari, sfidanti e raggiungibili.
- **IL METODO DI LAVORO:** al dipendente va data la possibilità di esercitare un controllo sull'attività lavorativa e di partecipare alla definizione degli obiettivi o almeno alle decisioni su come raggiungerli (partecipazione).
- **LE COMPETENZE:** il manager deve verificare se il dipendente è dotato delle conoscenze, abilità e risorse personali adeguate per svolgere il compito richiesto.
- **IL FEEDBACK SULL'OBIETTIVO** = il manager deve definire chiari traguardi temporali e deve dare al collaboratore informazioni tempestive sui progressi relativi al raggiungimento dell'obiettivo (in modo da permettergli/le di confrontarsi su eventuali ostacoli e trovare insieme soluzioni, modificare le proprie modalità di lavoro)

in base alla teoria del goal setting:

	Promuove la motivazione	Ostacola la motivazione
Consapevolezza →	•Esplicitare obiettivo	•obiettivo non dichiarato
Forza →	•Sottolineare valore obiettivo per individui/collettività	•Sono vaghe le ragioni per cui obiettivo è stato scelto
Successo →	•Creare sensazione di potercela fare e monitorare	•Non verificare se individui si sentono in grado di raggiungere obiettivi e no feedback
Specificità →	• definire obiettivi circoscritti e a breve termine	• puntare su obiettivi generici o lontani (senza scadenze temporali)
Difficoltà →	• rendere obiettivi sfidanti rispetto a competenze possedute	• definire obiettivi banali, elementari o ripetitivi