

## LEZIONE 12

**Spiegare il processo motivazionale al lavoro: Le teorie motivazionali di contenuto**

- **Le teorie motivazionali**

Nelle slide precedenti abbiamo visto una teoria motivazionale (ossia un modello di spiegazione del processo motivazionale) che pone l'enfasi sul ruolo motivante delle caratteristiche della posizione lavorativa.

- **Il modello delle caratteristiche del lavoro** (Job Characteristics Model) di Hackman e Oldham (1980)

In questa sezione analizzeremo teorie motivazionali definite 'teorie di contenuto'.

Le tradizionali teorie di contenuto:

- La teoria di Maslow: la gerarchia di bisogni
- La teoria di Herzberg: I teoria dei due fattori
- La teoria dei bisogni di McClelland

La domanda a cui tutte le teorie motivazionali intendono rispondere è:

"Cosa ci spinge ad agire?"

LE TEORIE MOTIVAZIONALI CLASSIFICATE COME «TEORIE DI CONTENUTO» RISPONDONO A QUESTA DOMANDA, **EVIDENZIANDO COME DRIVER MOTIVAZIONALI** (ossia ciò che spinge ad agire/i fattori che alimentano l'intenzione di investire energia e risorse personali in un'azione) **I BISOGNI DELLA PERSONA.**

Alcuni bisogni sono universali, altri sono specifici e differenziano un individuo da un altro.

- **Le teorie motivazionali di contenuto**

**Tesi principale:** L'essere umano, come qualsiasi essere vivente, è un soggetto attivo che orienta il proprio comportamento per soddisfare i propri bisogni

Storicamente le principali teorie che hanno cercato di identificare e classificare i bisogni personali sono nate all'interno della **Psicologia umanistica** (Maslow, 1954; McClelland, 1961,1971)

**Idee di fondo:**

→ I bisogni sono spinte interne legate a sentimenti di mancanza di un oggetto desiderato

→ Il bisogno spinge la persona ad agire, a investire energia e sforzo per trovare ciò di cui sente la mancanza e che desidera.

→ La persona è soddisfatta quando i suoi bisogni sono realizzati

→ La persona è insoddisfatta quando i suoi bisogni sono frustrati

- Quali sono i bisogni? **La teoria di MASLOW – LA GERARCHIA DEI BISOGNI**



Cosa significa che i bisogni sono disposti lungo una scala gerarchica?



**Le condizioni organizzative che possono soddisfare i bisogni identificati da Maslow:**

**Fattori personali: i bisogni**

Autorealizzazione  
Stima  
Affettivi  
Sicurezza/stabilità

**Fattori situazionali (=l'ambiente organizzativo)**

Attività lavorative stimolanti e sfidanti  
Titoli, status, feedback  
Relazioni amichevoli e supportive sul posto di lavoro  
Condizioni di sicurezza, sicurezza del posto, assistenza sanitaria, pensioni  
retribuzioni

- **FREDERICK HERZBERG (1959;1966): LA TEORIA DEI DUE FATTORI**

Frederick Herzberg ha intervistato 1700 lavoratori e ha chiesto loro:

- Quali aspetti del lavoro ti fanno sentire estremamente soddisfatto?
- Quali aspetti possono farti sentire estremamente insoddisfatto?

Provate a rispondere a queste domande pensando a una vostra esperienza lavorativa (non importa se retribuita).

Quali aspetti del lavoro ti fanno sentire estremamente soddisfatto?

Quali aspetti del lavoro ti fanno sentire estremamente insoddisfatto?

I risultati delle interviste evidenziarono che i fattori che conducevano alla soddisfazione erano diversi dai fattori che conducevano all'insoddisfazione.

Herzberg chiamò

- **Fattori motivazionali:** i fattori che portavano alla soddisfazione.
- **Fattori igienici:** gli aspetti che influenzano i livelli di insoddisfazione, ma non i livelli di soddisfazione. Se presenti l'insoddisfazione è ridotta ma ciò non implica che la persona sia soddisfatta.
  - o Fattori motivazionali

i lavoratori soddisfatti riportavano queste cause della loro soddisfazione:

- L'aver responsabilità
- La possibilità di apprendere e crescere a livello personale/professionale

**Soddisfano bisogni di tipo secondario → la loro presenza conduce a soddisfazione**

- o Fattori di igiene

I lavoratori insoddisfatti riportavano queste cause della loro insoddisfazione:

- Retribuzione
- Sicurezza fisica/stabilità del lavoro
- Relazione con il capo (supervisore)
- Relazioni con i colleghi
- Politiche aziendali

**Soddisfano bisogni di tipo primario**

→ Sono dei prerequisiti per costruire un ambiente motivante

→ La loro mancanza crea **INSODDISFAZIONE**

→ La loro presenza non garantisce **SODDISFAZIONE**

- **Dati della teoria di Herzberg:** le principali proposizioni
  1. Spinte che influenzano soddisfazione  $\neq$  spinte che influenzano insoddisfazione
  2. **La base psicologica dei bisogni di igiene** è l'evitamento del dolore proveniente dall'ambiente. Quando i fattori di igiene sono adeguati, le persone non sono insoddisfatte. Però non sono soddisfatte.
  3. **La base psicologica della motivazione** (desiderio di impegnarsi e fare bene) **è il bisogno di crescita personale.**

(no soddisfazione  $\rightarrow$  fattori motivazionali  $\rightarrow$  soddisfazione)

(insoddisfazione  $\rightarrow$  fattori di igiene  $\rightarrow$  no insoddisfazione)

- Teoria di Herzberg: **IMPLICAZIONI MANAGERIALI**

**PRINCIPIO DI MANAGEMENT** = se vuoi motivare le persone al lavoro, devi enfatizzare i fattori associati al lavoro in sé (opportunità di crescita; riconoscimento; responsabilità).

$\rightarrow$  GRANDE IMPORTANZA A COME VIENE PROGETTATO IL LAVORO (Job design) (= divisione dei compiti; caratteristiche del compito assegnato a ciascuno; disegno del processo che porta al risultato)

Principi per effettuare un job design motivante proposti da Herzberg e Argyris già negli anni '60:

- **JOB ENLARGEMENT** (detta anche "INTEGRAZIONE ORIZZONTALE") = attribuzione di più compiti con contenuti professionali differenti, ma uguale caratteristica di discrezionalità
- **JOB ENRICHMENT** (detta anche "INTEGRAZIONE VERTICALE") = assegnare a una posizione organizzativa discrezionalità e responsabilità prima attribuite a un livello gerarchico superior
- **JOB ROTATION** (o INTEGRAZIONE PER FASI SUCCESIVE) = assegnazioni a posizioni organizzative differenti che prevedono compiti con caratteristiche di discrezionalità analoghe e richiedono competenze di livello simile, ma con contenuti differenti

- Teorie di contenuto: **la teoria di McClelland**

**Tra le teorie motivazionali di contenuto è inclusa anche la teoria di McClelland (1961), già vista nelle sezioni precedenti.**

A differenza della teoria di Maslow, che ipotizza una lista di bisogni universali organizzati secondo una scala gerarchica di comparsa, McClelland teorizza e dimostra empiricamente che esistono **differenze individuali nella configurazione dei bisogni.**

$\rightarrow$  ogni individuo ha una propria configurazione di questi bisogni in funzione della propria storia, delle proprie esperienze e della fase del ciclo di vita.

Esercizio di comprensione:

In base alla teoria della configurazione dei bisogni individuali di McClelland, un manager che lavora con una persona con alto bisogno di achievement non dovrebbe

- A) Fornire feedback specifici sulla sua performance
- B) Assumere che questa persona si assumerà responsabilità personali per le sue azioni
- C) Assegnargli compiti moderatamente complessi e sfidanti
- D) Aspettarsi che questa persona sarà disponibile a prendersi rischi molto forti

RICORDARE: Ogni individuo è soddisfatto da condizioni organizzative diverse, in base alla propria configurazione di bisogni

[schema BISOGNO PERSONALE → FATTORI SITUAZIONALI che soddisfano il bisogno]

- **UNA DIVERSA CONCETTUALIZZAZIONE DEI BISOGNI: i bisogni psicologici di base** (Deci e Ryan, 2000)

La scelta di investire energia in un'azione regolata in modo pienamente autonomo quando l'attività soddisfa tre bisogni psicologici fondamentali (universali) che danno nutrimento.



Gli aspetti dell'ambiente socio-organizzativo che soddisfano i 3 bisogni fondamentali e promuovono la motivazione intrinseca.



UNA DOMANDA DI RICERCA IMPORTANTE PER CHI SI OCCUPA DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE:

LE Ricompense esterne sono sempre utili per aumentare la motivazione (= quantità di energia/sforzo investito in un'azione)?

**Per rispondere a questa domanda vediamo alcuni esperimenti di economia comportamentale.**

- **Uno studio sui rapporti tra incentivi economici e performance** Gneezy e Rustichini (2000)

**CAMPIONE:** 180 studenti che praticano volontariato sono invitati a fare raccolta fondi (passando di casa in casa a raccogliere soldi da donare agli ammalati di cancro, ai bambini disabili, etc)

**PROCEDURA SPERIMENTALE:** Gli studenti vengono divisi in tre gruppi formati da 15 coppie per ciascun gruppo.

**I GRUPPO:** si chiede motivazione per cui fanno volontariato e si promette loro che i dati sull'ammontare della colletta raccolta saranno resi pubblici

**II GRUPPO:** viene promesso l'1% dell'ammontare della colletta

**III GRUPPO:** si promette il 10% dell'ammontare della colletta.

**RISULTATI:**

I GRUPPO: raccoglie 238,68 NIS;

II GRUPPO: raccoglie 153,67 NIS;

III GRUPPO: raccoglie 219,33 NIS. (differenze tra gruppi statisticamente significative)

**ricompense esterne (se irrisorie) → < senso di causalità interna → < performance**

**altro problema gestionale:** L'esperimento sul campo di Gneezy e Rustichini (2000)

Supponete di essere I coordinatori di una scuola materno-infantile. La scuola è aperta ogni giorno fino alle 16. A quell'ora i genitori dovrebbero venire a prendere I loro bambini. Molti però arrivano in ritardo e costringono a fermarsi dopo l'orario. Avete deciso di fare qualcosa per ridurre la frequenza dei ritardi. Un'opzione che state valutando è quella di introdurre una multa: ogni volta che un genitore arriva in ritardo, paga una multa. Secondo voi, questa strategia ridurrà il numero di genitori che arrivano in ritardo?

**DOMANDA DI RICERCA:** una punizione economica può modificare le spinte motivazionali verso un comportamento negativo?

**METODO:** Partecipanti: 10 scuole materno-infantile ad Haifa, osservate per 20 settimane (Gennaio-Giugno 1998) - omogenee.

**Procedura:**

a) Osservazione x 4 settimane per registrare il N° di genitori che arrivavano in ritardo;

a) All'inizio 5° settimana: introduzione di una multa in 6 delle 10 scuole (4 = gruppo controllo), scelte in modo casuale.

Multa = 10 NIS 10 per un ritardo di 10' o più (consegnata a proprietario, no a insegnanti ,e pagata a fine mese)

c) Alla fine 17° settimana: la multa è stata rimossa.

**RISULTATI:**

- La percentuale di ritardari cresce dopo l'introduzione della multa;
- Questa percentuale rimane stabile dopo che la multa è stata rimossa

**INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI:**

L'introduzione della multa può aver modificato il modo con cui i genitori attribuivano senso al comportamento dell'insegnante e al proprio comportamento

→ Riduzione della motivazione intrinseca

Processo cognitivo:

PRIMA: se si ferma, insegnante è gentile – non posso abusare

DOPO: il fermarsi ha un prezzo, quindi posso comprare il servizio quando ne ho bisogno (nessun senso di colpa: pago un prezzo per un servizio).