

Fondamenti di Organizzazione

Motivazione
Ubaldo Macchitella

Motivazione: una definizione (1)

Motivazione – Movere – E-mozione

Spinta, energia, "movimento" a forte componente emotiva che orienta e supporta il comportamento.

La motivazione ha una dimensione razionale di utilità ma anche e soprattutto una dimensione emotiva di passione

Motivazione: una definizione (2)

La motivazione spiega l'impegno sia in termini di *entità* sia di *direzione* (verso quale attività e obiettivo) sia di *persistenza* nello svolgimento delle proprie attività.

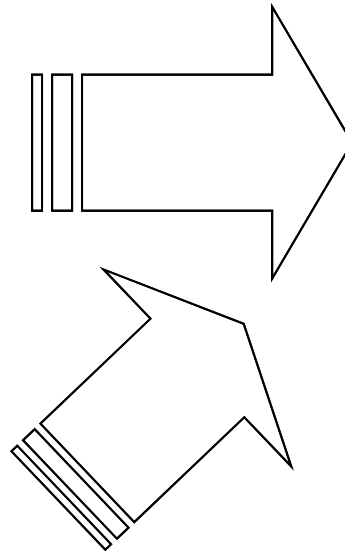
La motivazione svolge fondamentalmente *due funzioni: attivare e orientare* comportamenti specifici.

Inoltre, ne determina la durata nel tempo

Prestazione: Competenze e motivazione

Competenze
X
Motivazione

Contesto
lavorativo



Prestazione
individuale

Il concetto di prestazione

La prestazione è il *contributo di valore* che la persona/il gruppo dà alla realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione.

La prestazione è *l'insieme di comportamenti e risultati* che concorrono a configurare il valore aggiunto prodotto dalla persona/dal gruppo per l'organizzazione.

Come si misura la prestazione di uno studente della Bocconi?

Qual è il contributo di valore che offrite alla bocconi? (a monte: chi è la Bocconi?)

Prestazione

- **Task performance:** quanto si richiede per lo svolgimento della mansione
- **Contextual performance:** tutto ciò che va al di là della mansione, e che aumenta l'efficacia organizzativa e migliora il clima di lavoro (es. altruismo verso i colleghi)
- **Ethical performance:** esigenza di svolgere i propri compiti in modo corretto dal punto di vista valoriale

Motivazione: contenuti e processo

Teorie del contenuto

- Gerarchia dei bisogni (Maslow)
- Il modello ERC (Alderfer)
- Il modello dei fattori duali (Herzberg)
- Achievement-Potere-Affiliazione (McClelland)

Teorie del processo

- Aspettativa/Valenza (Vroom)
- Goal setting (Locke)
- Rinforzo (Skinner)
- Equità (Adams)

Motivazione: contenuti e processo

Teorie del contenuto

- Gerarchia dei bisogni (Maslow)
- Il modello ERC (Alderfer)
- Il modello dei fattori duali (Herzberg)
- Achievement-Potere-Affiliazione (McClelland)

Teorie del processo

- Aspettativa/Valenza (Vroom)
- Goal setting (Locke)
- Rinforzo (Skinner)
- Equità (Adams)

La gerarchia dei bisogni Maslow



Principi:

- Bisogno come mancanza di un oggetto desiderato
- Gli individui partono dalla soddisfazione di esigenze di ordine inferiore per andare poi verso l'alto
- Se la soddisfazione di un bisogno non è raggiunta, non si passa al bisogno di ordine superiore

Alcune obiezioni a Maslow

- Quando NON si riesce a soddisfare un bisogno (per esempio l'auto-realizzazione o la sicurezza) se ne rivalutano altri (per esempio si investe in socialità).
- I comportamenti altruisti e "orgogliosi" di rinuncia a beni anche primari e desiderati per bisogni superiori (stima, bene del gruppo, orgoglio di mestiere) sarebbero inspiegabili
- I bisogni cambiano nel corso della vita lavorativa
- I bisogni dipendono dall'esperienza.
- Perché non il bisogno di potere, o di equità, o di varietà e cambiamento? Perché non semplicemente la libertà di scegliere quali categorie di bisogni privilegiare?

Un'applicazione concreta

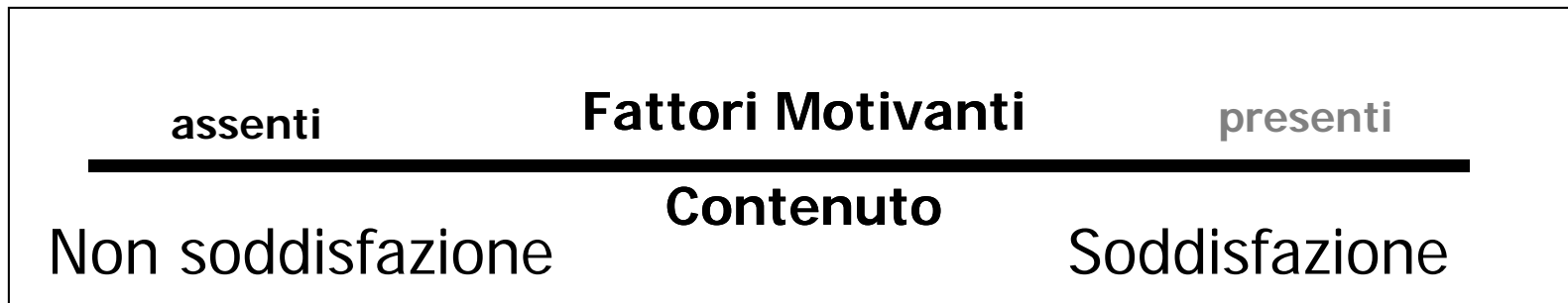
- un'applicazione di maslow al business

Il modello ERC

- Superamento di Maslow
 - Raggruppa i bisogni in tre macro-categorie
 - Esistenziali: di sicurezza e fisiologici
 - Relazionali: di appartenenza
 - Crescita: stima e realizzazione
 - I bisogni non sono organizzati in una gerarchia rigida ma lungo un continuum (se un certo bisogno non è soddisfatto, si può regredire ad un bisogno inferiore)

Il modello dei fattori duali - Herzberg

I fattori che portano alla soddisfazione sono diversi da quelli che portano alla insoddisfazione



Il modello dei fattori duali - Herzberg

- Il modello si basa su interviste in cui veniva richiesto di elencare situazioni di lavoro positive e negative

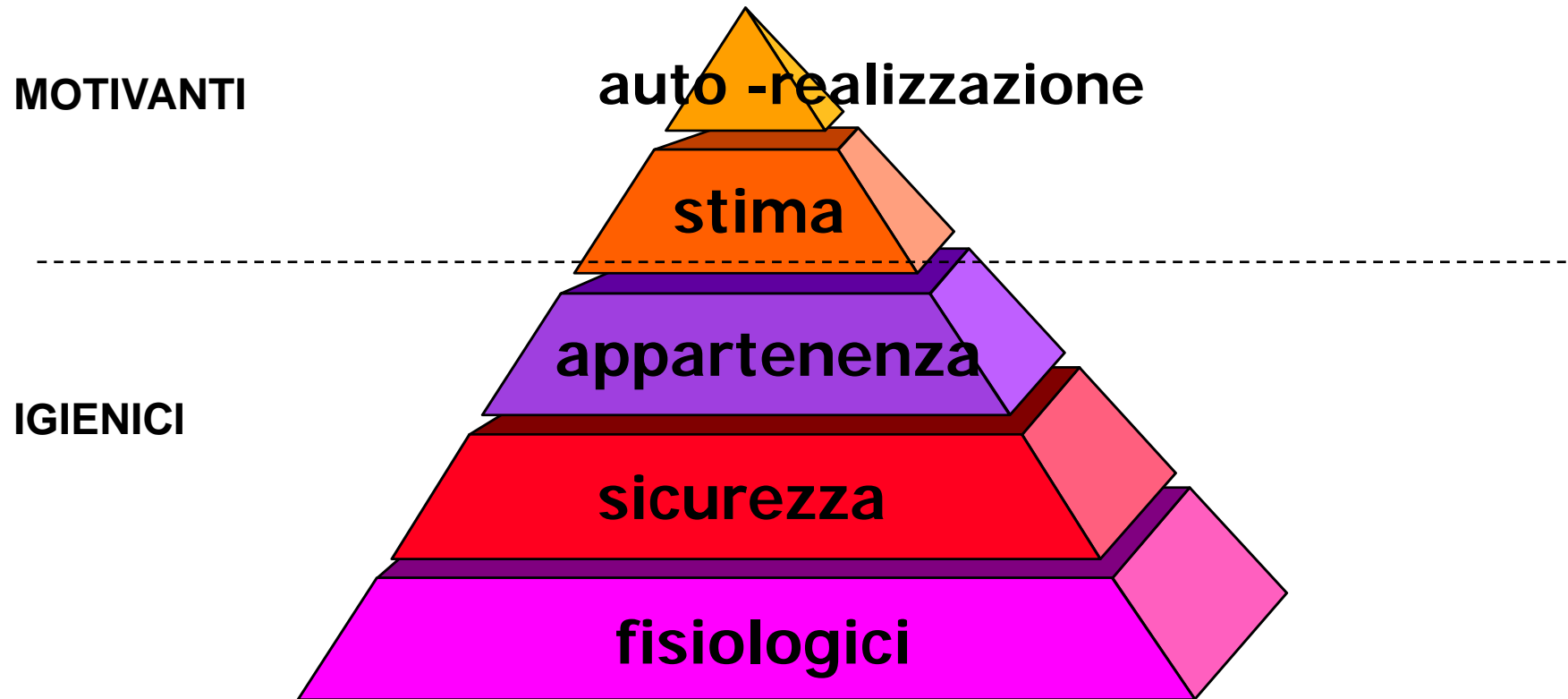
| Fattori Igienici | Fattori motivanti |
|------------------------|--|
| Condizioni di lavoro | Il contenuto del lavoro (vario, complesso, stimolante) |
| La sicurezza del posto | La crescita professionale |
| Retribuzione | La carriera |
| Supervisione tecnica | I riconoscimenti |
| | La responsabilità |

Video: Ogni maledetta domenica

<http://www.youtube.com/watch?v=wcVMb7JP>

[wRU](#)

Maslow- Herzberg



Il modello dei fattori duali - Herzberg

- Critiche
 - Differenze individuali e di ruolo
 - Come Maslow, Herzberg assume che tutti siamo motivati dalle stesse cose
 - Herzberg si è concentrato su certi ruoli organizzativi elevati
 - Esempio: ma le condizioni di lavoro sono un fattore igienico per tutti?
 - Incoerenze con altre ricerche
 - Il tema della retribuzione

Achievement-potere-affiliazione

Il contributo di McClelland

- Il modello si basa sul concetto di *motives*:
 - reti di emozioni che, a seconda degli individui, hanno un grado di importanza diverso
 - Questi motives sono tre: successo, potere, affiliazione
- La novità rispetto agli altri modelli sono che
 - Questi motives sono **appresi**
 - Li possediamo tutti, ma di solito alcuni in modo più **dominante** che altri (a seconda delle esperienze di socializzazione e apprendimento che abbiamo avuto)

Achievement-potere-affiliazione

Il contributo di McClelland

- Secondo questo modello i *motives* sono
 - Successo-riuscita (need for achievement)
 - Quando questo è il motive dominante, le persone sono motivate da situazioni in cui il successo sia raggiungibile attraverso lo sforzo individuale
 - La situazione per essere motivante deve essere a rischio intermedio
 - La situazione per essere motivante deve permettere di ricevere feedback

Achievement-potere-affiliazione

Il contributo di McClelland

- Potere (need for power)
 - È il bisogno di imporsi all'attenzione altrui
 - Potere "personalizzato"
 - Potere "socializzato"
- Affiliazione (need for affiliation)
 - Bisogno di interazione sociale e di stringere relazioni con gli altri
- Secondo voi, quali sono i motives che caratterizzano i tre tipi di profili organizzativi?

Achievement-potere-affiliazione

Il contributo di McClelland

| Achievement | Affiliazione | Potere pers.le | Potere social.to |
|---|---|--|--|
| Migliorare la propria performance e raggiungere livelli di eccellenza | Costruire e mantenere relazioni positive e di amicizia | Essere forte e influenzare gli altri | Supportare le persone nel sentirsi più capaci e forti |
| <ul style="list-style-type: none"> •Si danno degli standard elevati di prestazione e puntano a raggiungerli; •Puntano ad imparare competenze nuove; •Ragionano in termini di carriera di lungo periodo | <ul style="list-style-type: none"> •Costruiscono e mantengono relazioni di lungo termine con un coinvolgimento anche affettivo •Amano essere amati e accettati •Ricercao progetti da seguire in team | <ul style="list-style-type: none"> •Controllano, influenzano e persuadono le persone •Cercano di fare colpo sulle persone sia dentro che fuori l'organizzazione •Danno luogo ad emozioni molto positive o negative negli altri •Cercano di alimentare la propria reputazione, la propria posizione e forza | <ul style="list-style-type: none"> •Persuadono le persone •Cercano di fare colpo sulle persone sia dentro che fuori l'organizzazione •Danno luogo ad emozioni molto positive o negative negli altri •Cercano di alimentare la propria reputazione, la propria posizione e forza •Danno aiuto e supporto |
| <p>Micromanagement Fanno e dettano il ritmo Sono impazienti Danno pochi feedback soprattutto positivi Danno poche indicazioni Prendono delle "scorciatoie" Focus sul task, non sulle persone</p> | <p>Evitano il confronto Si preoccupano più delle relazioni che degli obiettivi Cercando di creare armonia in tutti i modi Evitano di dare dei feedback negativi</p> | <p>Usa la coercizione Controlla e manipola Gestisce la sua immagine e reputazione soprattutto "verso l'alto" Cerca di soddisfare i suoi interessi e di costruire la sua reputazione</p> | <p>Fa coaching e insegna È democratico e coinvolge Supporta Focalizza l'attenzione sul team più che su se stesso Lavora con e attraverso gli altri e li mette in condizione di essere autonomi</p> |

Achievement-potere-affiliazione

Il contributo di McClelland

Un pensiero dell'autore della teoria

<http://www.haygroup.com/ww/media/details.aspx?id=1583&c=3>

Motivazione: contenuti e processo

Teorie del contenuto

- Gerarchia dei bisogni (Maslow)
- Il modello ERC (Alderfer)
- Il modello dei fattori duali (Herzberg)
- Achievement-Potere-Affiliazione (McClelland)

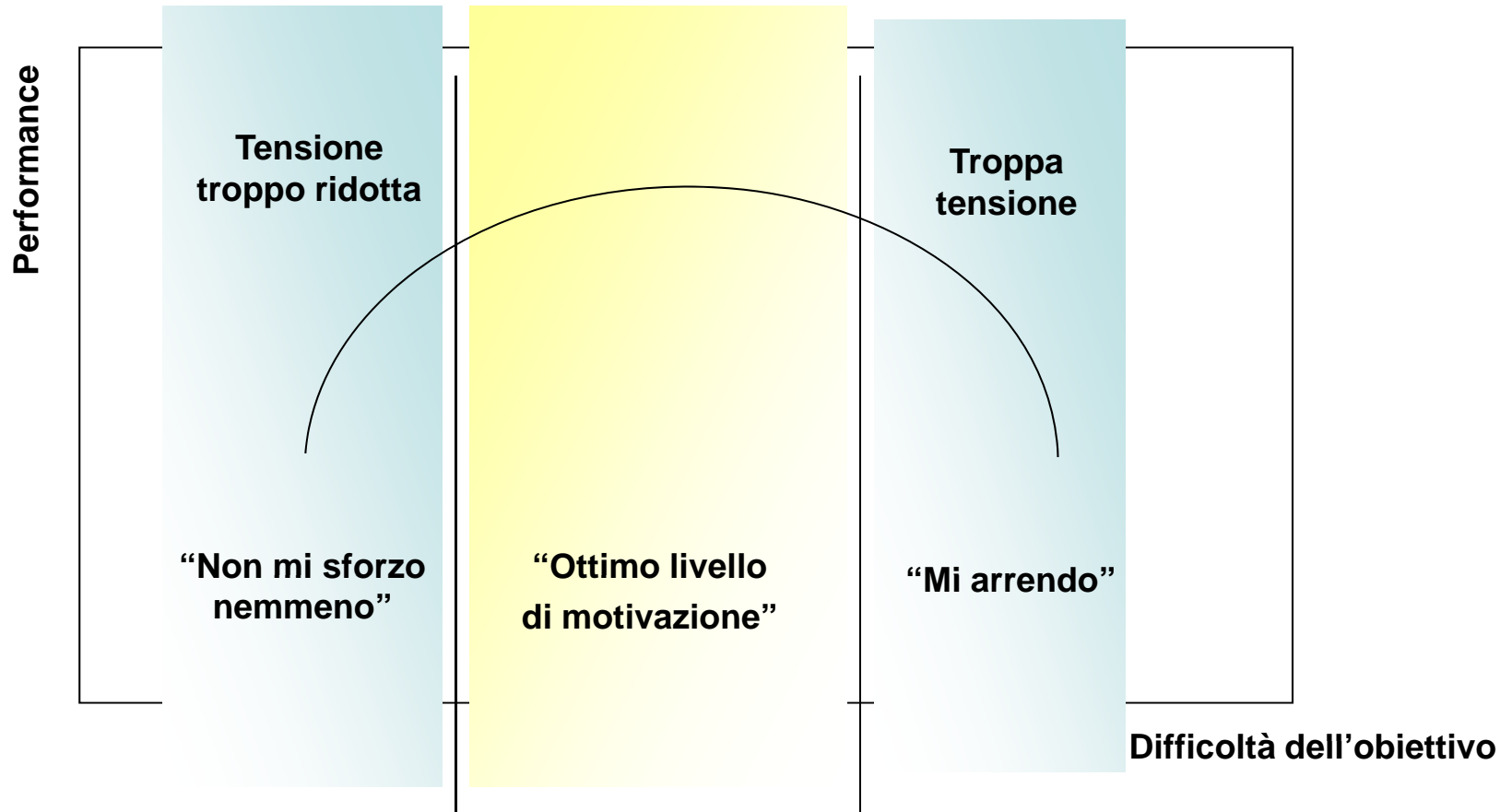
Teorie del processo

- Goal Setting (Locke)
- Aspettativa/Valenza (Vroom)
- Giustizia/Equità (Adams)
- Rinforzo (Skinner)

Goal Setting

- Principi:
 - Gli individui sono motivati ad agire in base alle caratteristiche degli obiettivi che gli sono assegnati
 - La domanda fondamentale per questa teoria è: come gli obiettivi che l'organizzazione assegna agli individui influenzano la loro motivazione e la loro prestazione?
 - Tra obiettivi, motivazione e prestazione c'è una relazione curvilinea

Goal Setting



Gli obiettivi per essere motivanti devono essere difficili ma raggiungibili

Goal Setting

- Oltre che difficili gli obiettivi devono essere:
 - Specifici, non troppo generici
 - Partecipati (partecipare a definirli, avere tante informazioni su di essi, avere la possibilità di definire in modo autonomo come raggiungerli)
 - Devono essere associati ad un processo di feedback (il lavoratore deve sapere se e come stia raggiungendo gli obiettivi)

Critiche

- Non tiene conto delle differenze individuali
 - La personalità, il giudizio di auto-efficacia possono cambiare il modo in cui noi percepiamo gli obiettivi e la spinta motivazionale che ci danno
 - Le ricerche sono tutte fatte su lavoratori che coprono mansioni semplici

Giustizia organizzativa

- La percezione di giustizia, cioè di equità, influenza la motivazione dei lavoratori
- La giustizia è di due tipi
 - **Distributiva**: quanto le persone sentono di essere trattate in modo equo, in riferimento ai contributi che danno all'organizzazione e a ciò che ne ottengono
 - **Procedurale**: quanto le persone sentono di essere trattate in modo equo in relazione al modo in cui vengono prese le decisioni riguardo la loro vita lavorativa

Giustizia distributiva

- La percezione di giustizia è legata al confronto tra il trattamento che riceviamo noi e quello che ricevono i colleghi. La motivazione viene da una comparazione interpersonale
- Gli elementi della giustizia distributiva sono:
 - **Output**: ciò che il lavoratore riceve dall'organizzazione
 - **Input**: il contributo che il lavoratore dà all'organizzazione
 - **Riferimento**: è il termine di paragonare del lavoratore (es. colleghi)
- La percezione di giustizia si basa su un confronto del rapporto "output/input" con il nostro riferimento:
 - se penso di mettere nel lavoro lo stesso impegno e competenza di un collega (input) ma ricevo una retribuzione inferiore (output) non percepisco equità

Giustizia distributiva

- Esempio:
 - La mia retribuzione (output) = 40.000
 - Il mio numero di ore lavorate (input) = 220
 - La retribuzione del collega = 50.000
 - Impegno e competenza del collega (input) = 180

$$\frac{\text{Mio output}}{\text{Mio input}} < \frac{\text{Output collega}}{\text{Input collega}}$$
$$\frac{40.000}{220} < \frac{50.000}{180}$$

- Perché ci sia equità e motivazione, il rapporto output/input deve essere uguale

Come ristabilire l'equità?

- **Modificare gli input: si riduce il proprio impegno, il proprio input**
- Modificare gli output: si cerca di ottenere di più dalla propria organizzazione (stipendio, privilegi, potere)
- Azione nei confronti del riferimento: agire sui comportamenti del collega, inducendolo ad aumentare l'impegno
- Cambiare il riferimento: cambiare termine di paragone per ristabilire l'equità psicologica
- **Arrendersi: cercare una situazione più equa in un'altra organizzazione**

Giustizia procedurale

- Ha una dimensione processuale, attiene alle modalità con cui l'organizzazione prende e comunica le decisioni sulla vita lavorativa delle persone
 - Esempio: le decisioni sugli aumenti di stipendio o sulle promozioni, anche se eque secondo la giustizia distributiva, possono essere percepite come ingiuste **perché sono gestite e comunicate male**

Giustizia procedurale

- Su cosa si basa la giustizia procedurale?
 - **Controllo sul processo**: è necessario dare ai lavoratori la possibilità di discutere la propria posizione prima che le posizioni vengano prese (prima di fare le schede di valutazione, ci vuole il colloquio individuale)
 - **Controllo decisionale**: è necessario dare ai lavoratori l'occasione di influenzare il processo decisionale, dandogli la possibilità di appello
 - **Giustizia relazionale**: le decisioni vanno spiegate e le persone vanno trattate con dignità

Aspettativa-Valenza (Vroom e Yetton)

- Principi
 - Gli individui indirizzano i propri sforzi (e sono motivati) verso le attività che li portano ad ottenere i risultati più vantaggiosi
 - Esempio: se date ad un venditore il bonus di fine anno sulla base di quante auto ha venduto (e non sul fatto che ha introdotto delle tecniche di vendita innovative), lui concentrerà i suoi sforzi nel vendere e non nell'innovare
 - Gli individui sono in grado di “calcolare” i costi e i benefici delle diverse alternative e di agire in base alla più vantaggiosa

Aspettativa-Valenza (Vroom e Yetton)

- **Aspettativa:** è la stima sulle probabilità che si hanno di raggiungere un certo obiettivo
 - Aspettativa di sforzo-prestazione: probabilità che il mio sforzo mi porterà a vendere 100 automobili
 - Aspettativa prestazione-risultato: probabilità che la vendita di 100 automobili mi porterà a ricevere il bonus di fine anno
- **Valenza:** è il valore che si attribuisce al raggiungimento di un certo obiettivo (valore monetario o intangibile)

Che cos'è la motivazione secondo questa teoria?
“Valenza x Aspettativa”

Un venditore da motivare

Dopo vent'anni di onorata professione di venditore, Franco Rualdi conosce molto bene i propri clienti. Rualdi è un agente di vendita di un'azienda che commercializza ricambi per auto presso rivenditori, officine, stazioni di servizio, autogrill, ecc.

A pochi mesi dalla chiusura dell'esercizio l'azienda ha deciso di incentivare gli ultimi sforzi di vendita proponendo un bonus di diecimila euro per tutti coloro i quali saranno in grado di superare il budget delle vendite definito a inizio anno.

Questo bonus farebbe comodo a Rualdi, visto che ha appena deciso di acquistare un box per la sua auto. Tuttavia, egli è indeciso su come comportarsi e ha tre alternative

Le sue alternative sono: lasciare le cose come stanno e non cambiare la sua modalità di contatto con i clienti; fare visite personalizzate ai clienti; fare visite ai clienti di eccellente livello.

Queste alternative richiedono uno sforzo diverso a Rualdi: mentre la prima non richiede nessun impegno aggiuntivo, la seconda alternativa gli richiederebbe una spesa di circa 3000 euro (benzina, materiale informativo, etc) e la terza una spesa di circa 5500 (Rualdi dovrà fare un corso di formazione sulle tecniche di vendita più avanzate). Le alternative gli garantiscono una probabilità diversa di vendere più pezzi di ricambio (rispettivamente 0.1, 0.4 e 0.7).

Inoltre se Rualdi farà delle visite eccellenti, potrà beneficiare di vantaggi in termini di immagine e di rapporti con capi e colleghi, quantificabili in 1000 euro

Dati i tempi difficili per la sua azienda, Rualdi stima che, anche una volta raggiunto l'obiettivo di vendita, il bonus gli verrà dato con una probabilità pari 0.8...il denaro sta finendo anche nella sua azienda...

Quale delle tre alternative è più motivante per il venditore?

Un venditore da motivare

| Alternative | Costo dello sforzo | Aspettativa di prestazione | Beneficio aggiuntivo immateriale | Aspettativa di risultato | Valenza dell'obiettivo da raggiungere | valenza attesa (motivazione) |
|-------------------------------------|--------------------|----------------------------|----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--|
| Non cambiare la modalità di vendita | 0 | 0.1 | 0 | 0.8 | 10000 | $10000(0.8)(0.1) = 800$ euro |
| Visite personalizzate | 3000 | 0.4 | 0 | 0.8 | 10000 | $10000(0.8)(0.4) - 3000 = 200$ euro |
| Visite eccellenti | 5500 | 0.7 | 1000 | 0.8 | 10000 | $10000(0.8)(0.7) - 5.500 + 1000(0.7) = 800$ euro |

Ma questa azienda sta motivando correttamente il suo venditore?

Un venditore da motivare

- L'esercizio vi mostra come si calcola l'alternativa di azione più motivante
- Ma, secondo la teoria dell'aspettativa-valenza, nel nostro caso, il venditore sentirà la stessa spinta motivazionale verso due comportamenti opposti (non fare nulla e fare visite eccellenti)
- Questi due comportamenti hanno un impatto completamente diverso per l'azienda!
- Cosa si può fare?
 - Ridurre i costi che il venditore associa all'alternativa più impegnativa
 - Aumentare il valore dei benefici immateriali connessi a questa alternativa (!!!)

Critiche?

- La teoria dell'aspettativa valenza assume delle "capacità razionali" dell'individuo che sono poco plausibili quando si considerano processi motivazionali complessi:
 - Prendere in considerazione tutte le alternative...
 - Considerare i loro costi/benefici...
 - Scegliere l'alternativa più vantaggiosa...

Gli individui solitamente non hanno le capacità cognitive per seguire questa procedura
- I benefici immateriali sono considerati solo se quantificabili

Teoria dei rinforzi (Skinner)

- Principi:
 - Il comportamento che produce conseguenze positive tende ad essere ripetuto, quello che produce conseguenze negative ad essere interrotto
 - L'individuo può essere motivato attraverso meccanismi di incentivazione-disincentivazione

La teoria del rinforzo: errori comuni nell'organizzazione

La data di scadenza per presentare il progetto si sta avvicinando. Il team di progetto rimanda continuamente l'esecuzione dei lavori e sottovaluta il poco tempo a disposizione. Quando la scadenza è ormai troppo vicina ed è chiaro che il gruppo non ce la fa, il capo aggiunge al team di progetto altre persone

(Rinforzo positivo di un comportamento NON desiderato)

La regola era chiara e scritta ovunque: indossare guanti protettivi quando si lavora vicina ai forni. Nonostante la regola, nessuno usava i guanti.

I lavoratori ricordavano che negli anni passati tutti indossavano i guanti. Ad un certo punto semplicemente avevano smesso di farlo perchè erano scomodi, ma niente di speciale era accaduto: I capi non avevano obiettato niente.

I lavoratori si sarebbero tuttavia accorti a breve dei danni causati alle loro mani

(Rinforzo negativo di un comportamento NON desiderato)

Teorie della motivazione: come applicarle?

Le teorie viste finora sono utili per progettare ambienti organizzativi in grado di promuovere la motivazione e le performance dei lavoratori.

| Teorie del contenuto | Implicazioni di progettazione organizzativa |
|--|--|
| <p><i>Maslow</i></p> <p>ERC</p> <p>Fattori duali di Herzberg</p> <p>MCClelland</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Progettare ambienti organizzativi "ricchi" da diversi punti di vista. Non solo il contenuto della mansione è importante, ma anche dare alle persone la possibilità di investire in altri aspetti della vita lavorativa come le relazioni sociali • Ricordarsi di soddisfare le condizioni igieniche di lavoro (sicurezza, stabilità, retribuzione fissa adeguate) • Interrogarsi su quali siano gli aspetti "motivanti" del lavoro per i diversi ruoli organizzativi e fare un investimento mirato su questi fattori <ul style="list-style-type: none"> – che cosa motiva gli operai? – che cosa motiva un marketing manager? • Cercare le condizioni per soddisfare i motives dominanti dei lavoratori. Chi assegnare a cosa? <ul style="list-style-type: none"> – le persone caratterizzate da "need for achievement" sono motivate da situazioni in cui possono mostrare le loro capacità, in cui possono incidere sul risultato (lavori individuali molto sfidanti) – Le persona con alto "need for power" sono motivate da situazioni molto competitive, in cui possono affermarsi sugli altri (lavori con ruoli di comando molto forti) |

Teorie della motivazione: come applicarle?

| Teorie del processo | Implicazioni organizzative |
|---|--|
| <p>Aspettativa/Valenza</p> <p>Goal setting</p> <p>Rinforzi</p> <p>Giustizia Organizzativa</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se il processo motivazionale è semplice, investire sul tentativo di quantificare gli obiettivi da raggiungere e investire perché i lavoratori percepiscano come più vantaggiosa l'alternativa migliore per l'organizzazione • Stabilire obiettivi sfidanti, specifici, dare feedback, fare in modo che i lavoratori partecipino alla fissazione degli obiettivi, abbiano informazioni, e possano elaborare autonomamente il modo in cui raggiungerli • Fare attenzione alle relazioni capo-collaboratore, dal momento che rinforzi o punizioni, se male amministrati, possono avere conseguenze anche indesiderate sul comportamento dei lavoratori • Investire sulla comunicazione e sulla trasparenza; tenere aperti i canali di dialogo con i lavoratori; dare la possibilità ai dipendenti di esprimersi prima che le decisioni siano definitive e dare loro occasioni di "appello"; assicurarsi che i lavoratori non maturino aspettative non realistiche sul proprio lavoro |