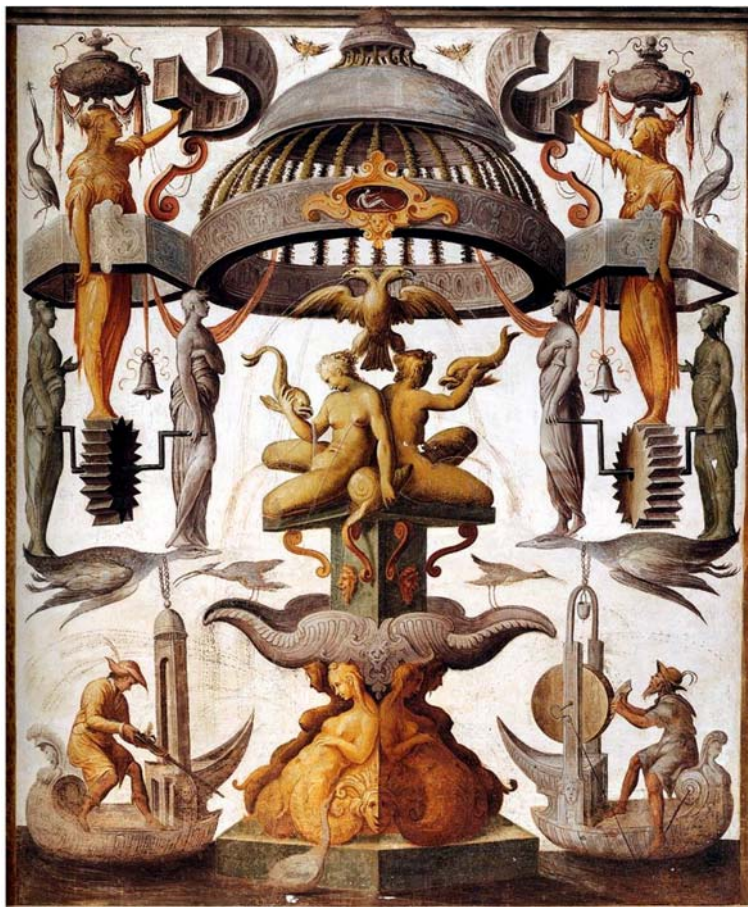


Tiziana Teruzzi

**UN MOTIVO PER LAVORARE: LA MOTIVAZIONE
AL LAVORO TRA PROSPETTIVE DI INTERVENTO
ED ESPERIENZE SUL CAMPO**



Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Anno III, numero 2, Dicembre 2012

UN MOTIVO PER LAVORARE: LA MOTIVAZIONE AL LAVORO TRA PROSPETTIVE DI INTERVENTO ED ESPERIENZE SUL CAMPO

di Tiziana Teruzzi

1. Premessa: Perché scrivere (ancora) di motivazione al lavoro?

Più di seimila le voci che contengono il termine “motivazione al lavoro” se si interroga un primario motore di ricerca sul Web, 140 le diverse definizioni presenti in letteratura nel 1981, oggi saranno sicuramente di più anche se nessuno si è ancora impegnato nel continuare il lavoro di ricerca di Kleinginna e Kleinginna¹. Il tema è di quelli che hanno fatto e fanno discutere perché si tratta di un costrutto che coinvolge la soddisfazione personale e la performance, che incuriosisce sia i singoli – i quali, lavorando sulla motivazione, hanno maggiori probabilità di raggiungere gli obiettivi personali e di benessere –, sia le organizzazioni, perché, alimentando la motivazione delle proprie risorse, le mantengono in azienda e contente di contribuire allo sviluppo del business.

Parlare di motivazione in aula è spesso critico perché suscita domande ricorrenti: *Come posso motivare le mie persone se non ho chi mi motiva? Cosa ci posso fare se un collaboratore non vuole essere motivato? Da dove la prendo la motivazione se mi tolgono il budget e le risorse?* Progettare un intervento motivazionale è inoltre complesso per le aspettative che riecheggia: da un lato i nostri referenti HR che intravedono nel tema la possibilità di lavorare sulla cultura del benessere aziendale e sulla soddisfazione professionale, dall'altro il management che si aspetta un concreto ritorno dell'investimento, dall'altro ancora i partecipanti che si chiedono a quale altro sforzo dovranno prepararsi vista la situazione di instabilità pervasiva dell'attuale mercato del lavoro. Scrivere infine di motivazione è quantomeno ridondante per via della mole di materiale presente e le diverse e talvolta contrapposte teorie di riferimento, a tal punto che ho tracciato almeno due o tre bozze di ossatura di quest'articolo alla ricerca dell'angolazione ottimale per

¹ Paul R. Kleinginna and Anne M. Kleinginna, *A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition, Motivation and Emotion*, Volume 5, Number 3 (1981), pp. 263-291. Gli autori raggruppano successivamente le definizioni raccolte in due macro approcci individuando da un lato le teorie che intendono la motivazione come un processo che governa le scelte fatte dalle persone tra forme alternative di attività volontarie, dall'altro i modelli che si riferiscono a specifici elementi costitutivi del fenomeno (aspettative, bisogni) o alla loro integrazione (Landy e Becker 1987; Locke 1991). Questa bipartizione concettuale rimane tutt'ora. Tra le teorie del processo ricordiamo: Rinforzi e equilibrio organizzativo (Barnard, 1938), *Goal-Setting* (Locke, Latham, 1990; Brown&Latham, 2002), *Aspettativa-Valenza* (Vroom, 1964), *Equità* (Adams, 1965). Alcuni noti modelli appartenenti alle teorie del contenuto: *Gerarchia dei bisogni* (Maslow, 1964), *Bisogni Esistenziali-Relazionali-di Crescita* (Adelfer, 1959), *Fattori duali* (Herzberg, 1968), *Achievement - Potere - Affiliazione* (McClelland, 1961).

inquadrare l'argomento. Rispondere alla domanda stessa inclusa nella premessa ("Perché scrivere ancora di motivazione al lavoro?") può essere fonte di motivazione per portare avanti questo articolo. La risposta che possiamo darci è: *per far crescere il dialogo su un argomento cardine per la nostra professione di consulenti alle imprese.*

Mai come in questo periodo storico, infatti, siamo interpellati per progettare interventi, o talvolta per fornire consigli, su come rinvigorire l'assetto motivazionale dei collaboratori di una realtà organizzativa.

Di fatto il tema della motivazione al lavoro è un costrutto, come tale multi sfaccettato: pretendere di far luccicare ogni sezione risulterebbe poco utile per chi scrive e per chi legge. Partendo dall'aspettativa che possa essere un tema sul quale dialogare vediamo cosa scrivere riguardo alla motivazione. Intanto chiarisco che il punto di vista di matrice psicologica con quale verrà affrontato il tema implica un'attenzione preferenziale alla persona all'interno del contesto organizzativo, anche quando si suggeriranno possibili strategie di intervento. Rinnovo a maggior ragione il dialogo su altri punti di vista coi quali è possibile parlare di motivazione e intervenire di conseguenza.

A partire da una definizione del termine, il costrutto motivazione verrà approfondito attraverso i principali fattori che lo compongono, associandovi alcune considerazioni, o spunti di riflessione, utili a ipotizzare interventi in ambito organizzativo.

Nel descrivere uno dei fattori presenterò inoltre un progetto legato al tema motivazione che ho seguito in collaborazione con una società di consulenza. Infine, l'articolo si concluderà con un ulteriore spunto di dialogo, derivato dall'argomento principale, che rappresenta un mio personale tema di ricerca: lo stato di *flow*.

2. Le componenti del costrutto motivazione e l'impatto sull'individuo

Andando alle origini del termine, "motivazione"² deriva dal verbo latino "*movere*" e lascia intendere che rappresenta una componente capace di mettere in moto gli individui accendendone l'energia fattiva. La motivazione è ciò che contribuisce a spiegare perché si mettono in atto certi comportamenti e perché gli individui garantiscono l'impegno verso la realizzazione delle mete stabilite. Di tutte le definizioni che ho incontrato quella che considero maggiormente coerente al mio approccio risale a Pilati (1995) che usa questo termine per contraddistinguere quell'insieme di motivi che spingono la persona ad agire in relazione a diversi obiettivi e interessi, guidati sia da processi cognitivi sia emotivi. Andando col pensiero alle possibilità di intervento, questa definizione ci apre la doppia prospettiva di agire *sui processi cognitivi*, attivando precisi meccanismi per sostenere l'impegno verso l'obiettivo e riconoscere l'utilità del suo conseguimento, e di lavorare anche *sui processi emotivi* legati alla soddisfazione che se ne trae dall'agire motivato, sentimento legato alla percezione del benessere personale e alla resilienza nei confronti degli agenti stressogeni³.

Vediamo intanto gli elementi principali che compongono il costrutto e discutiamo quindi su cosa poter fare per alimentarli in modo efficace nell'individuo.

² Motivazione = *motus ad actionem*.

³ Sulla resilienza e sullo stress da lavoro correlato vedasi il mio articolo in *Dialoghi*, Anno I, Numero 1, Settembre 2010.

I. Riconoscimenti

“I vantaggi che abbiamo già realizzati, subito divengono ovvi, vengono dimenticati, se ne perde la coscienza ed infine non vengono più presi in considerazione, finché non ne restiamo privi”

Abraham Maslow (1954)

Alla parola *riconoscimenti* leghiamo principalmente il concetto di incentivazione economica, indotti dal pensiero comune per cui ricevere un migliore trattamento pecuniario aumenterebbe l'entusiasmo lavorativo di chiunque. Tuttavia, la questione riconoscimenti economici solleva prepotentemente due ordini di vincoli: il primo di ordine sociale e contestuale, il secondo di ordine psicologico. Assistiamo giornalmente all'aggravarsi di un contesto di mercato, politico e sociale ormai arrivato all'estremo. Il mondo del lavoro è in forte recessione e molto pragmaticamente si potrebbe essere motivati solo dall'opportunità di considerarsi occupati, come suggeriva in tempi recenti un Ministro⁴ italiano ai giovani sul tema della ricerca di un'occupazione. Lo schiacciante senso di impotenza nei confronti di un mercato e di una società in visibile decadenza si riversa nelle organizzazioni, percependone la pervasività sia in aula sia durante gli incontri coi committenti.

Porto come spunto di ulteriori approfondimenti una riflessione emersa durante un confronto con alcuni Colleghi di *Dialoghi* con i quali abbiamo discusso sull'evoluzione del concetto di *complessità* organizzativa, un tempo considerato la sfida cardine da fronteggiare per le organizzazioni che volevano sostenere la propria competitività. Essere motivati nella complessità voleva allora dire trovare stimoli e strategie per sopportare un impegno crescente quanto a tempo da dedicare e incrementale quanto a difficoltà di compiti. Già però verso la metà della scorsa decade la complessità lascia il posto all'*incertezza*, del futuro, del mercato, delle strategie organizzative. Vivere nell'era dell'incertezza significa quindi accogliere il cambiamento e aumentare la flessibilità già allenata nell'agire in contesti complessi. Nel 2012, che stiamo portando a conclusione, non si può più parlare di fronteggiare l'incertezza quanto di trovare una strategia di *gestione dell'ansia* che deriva dalla certezza dell'instabilità. I commenti del tipo “*chissà cosa ne sarà di noi*” o “*vedremo cosa deciderà chi ha potere*” che capita di ascoltare in aula, o “*ci hanno tagliato il budget e forse faremo solo un pilota del corso*” o “*la programmazione di tutti i training è bloccata, aspettiamo e vediamo*” all'interno dei contesti organizzativi ove operiamo sono solo uno spaccato del senso di precarietà strutturale ed emotiva che alimenta il vivere organizzativo.

Sembrerebbe quindi che siamo di fronte ad un vincolo contestuale che rende il meccanismo di incentivazione economica non includibile tra i fattori che possono contribuire ad una maggiore motivazione professionale. Il paradigma emergente dalla realtà attuale “*more with less*” ci porta invece a ripensare al concetto di riconoscimento in chiave relazionale e non più, o non solo, economica.

⁴ Faccio riferimento all'esortazione di Elsa Fornero, Ministro del Lavoro, durante un convegno di Assolombarda lo scorso ottobre 2012: «Non bisogna mai essere troppo *choosy* (schizzinosi): meglio prendere la prima offerta e poi vedere da dentro e non aspettare il posto ideale». Nonostante il fiorir di polemiche e contraddittori scaturiti dalla frase del Ministro, le parole usate rimandano alla teoria dell' “AspettativaXValore” di Vroom secondo la quale, come vedremo nelle prossime pagine, la motivazione dipende anche dal valore che i singoli attribuiscono alle attività lavorative e non solo dall'intrinseca tipologia di attività svolta.

Riprendendo la teoria dei bisogni di Maslow, questi sono percepiti dall'individuo secondo una precisa gerarchia, dove vige un principio comune: il passaggio al livello superiore può avvenire solo dopo la soddisfazione dei bisogni di livello inferiore. Occorre prendere coscienza che il bisogno di sicurezza un tempo garantito dalla certezza dello stipendio e dalla prospettiva di continuità ora è spesso frustrato o messo a dura prova. Andando oltre il pensiero di Maslow, di Alderfer e di Herzberg (tab 1) – autori che danno come base di soddisfazione per l'individuo la soddisfazione di bisogni primari e esistenziali e poi la crescita verso secondarie forme di appagamento – possiamo quindi concentrarci sul trovare soddisfazione sul piano sociale per compensare una delusione ai livelli precedenti.



Tab. 1 - Modelli a confronto

In che modo essere di supporto alle organizzazioni?

Considerando il termine riconoscimento dal punto di vista relazionale è possibile intervenire sulla motivazione supportando lo sviluppo di un contesto sociale dove i singoli trovano soddisfazione nel riconosciuto valore del proprio lavoro. In particolar modo nel rapporto capo-collaboratore, l'energia operativa del secondo è tanto più presente quanto il primo gli rinnova fiducia e supporto e mostra una sensibile intelligenza emotiva nell'apprezzare l'operato o orientarne gli sviluppi. Interventi formativi e consulenziali legati alle dinamiche relazionali e di costruzione del rapporto possono quindi avere un impatto positivo anche sulla soddisfazione professionale delle parti coinvolte, oltre che portare un valore aggiunto ai processi in termini di miglioramento della comunicazione capo-collaboratore o tra pari.

E ai miei bisogni fisiologici chi pensa? Questa una possibile obiezione. La risposta è che trarre energia motivazionale dalla rete di relazione ha un impatto immediato sulla percezione di benessere che deriva dall'attività professionale. Se ci concentriamo sul perdurare

dell'insoddisfazione e sull'aspettativa di ricompensa alimentiamo l'ansia, e quest'ultima si evolve in panico, ovvero in immobilismo e in una rassegnata frustrazione. Se costruiamo un ambiente migliore ove lavorare guadagniamo resilienza nei confronti dell'ansia e possiamo trovare nuove possibilità di soddisfazione. E le persone soddisfatte generano risultati.

Anticipavo all'inizio del paragrafo che la relazione incentivazione/motivazione incontra resistenze anche di ordine psicologico, in particolare in merito alla percezione di benessere che ci si aspetta. La psicologia positiva si occupa da diverso tempo dell'ambigua relazione tra beni materiali e felicità. Il sociologo Ronald Inglehart⁵ (1998), avviando una serie di indagini cross-culturali, ha notato da subito che la correlazione tra ricchezza e affermazione di benessere è tutt'altro che lineare. Germania e Giappone, ad esempio, nazioni che detengono più del doppio del prodotto interno lordo dell'Irlanda hanno abitanti che, in proporzione, dichiarano un minore livello di felicità percepita. Inglehart documenta inoltre la tendenza all'affermarsi, nelle nazioni più ricche, di "valori postmaterialisti" che danno la priorità a dimensioni quali l'autoespressione, il senso di stima e di appartenenza, la partecipazione alla vita sociale, la soddisfazione estetica e la difesa della natura.

Mihaly Csikszentmihalyi (1999), autore che per primo divulgò il concetto di *flow*, che riprenderò più avanti in questo scritto, individua l'implicazione di tre processi psicologici relativi al concetto di benessere interiore e benessere materiale. In primo luogo "*the escalation of expectations*" comporta che, una volta ottenuto il livello di benessere economico agognato, si aspira automaticamente al livello successivo, dando per acquisito quello appena raggiunto. È anche tendenza comune valutare quello che si possiede non pensando a cosa avremmo realmente bisogno per star bene quanto a cosa non abbiamo guardando a chi ha più di noi. Questo fenomeno ci porta a considerarci relativamente poveri (*relative deprivation*) rispetto ad altri più ricchi di noi, con il risultato che ci sentiamo meno soddisfatti di quanto ci si aspetterebbe. Infine avere vantaggi materiali non determina necessariamente riscontrare vantaggi sociali: investire molto tempo per guadagnare di più equivale averne meno a disposizione per condividere quanto maturato. L'alternarsi di questi meccanismi cognitivi fa sì che l'impatto del riconoscimento economico offra una soddisfazione a breve termine e, a lungo termine, una desiderante insoddisfazione.

II. Aspettative e Obiettivi

"Se gli uomini definiscono certe situazioni come reali,
esse sono reali nelle loro conseguenze".

Teorema di Thomas

"A desire when chosen becomes a motive"

John Dewey (1886)

Cos'altro allora alimenta quella sensazione di appagamento, di energia da bruciare nel costruire qualcosa? La possibilità di visualizzare il proprio successo portando avanti strategie fattive che aiutano a raggiungere il traguardo prefissato. Questa affermazione ci introduce un fattore particolarmente pregnante per la motivazione individuale: l'aspettativa di risultato.

⁵ Il suo database di ricerca, il *World Values Survey*, è ormai giunto a coprire, con sondaggi sempre più estesi, 80 paesi e oltre l'85% della popolazione mondiale. Le rilevazioni si sono svolte nel 1981, 1990, 1995, 1999-2001, mentre l'ultima ha avuto inizio nel luglio 2005. Si veda il sito <http://www.worldvaluessurvey.com/>

Le aspettative di risultato si fondano sulle capacità di anticipazione e autoregolazione della mente umana e determinano in modo inequivocabile il comportamento delle persone. Se di fronte ad una sfida o ad un'attività assegnata ci si aspetta di incontrare noia, delusione e inutile sforzo, in che direzione si pensa potranno andare i comportamenti conseguenti? Di certo verso la conferma delle propria convinzione. La mente umana ha la capacità di "fare accadere le cose", come dimostrato dal meccanismo della profezia che si autodetermina⁶ (Merton 1948, Watzlawick, 1971) tale per cui l'idea che ciascuno detiene della realtà governa le azioni che vanno a costruire nel concreto quella stessa immagine. E allora cambiare le aspettative circa i risultati attesi in conseguenza ad un'azione può cambiare il comportamento stesso. In altre parole pensarsi come persone di successo e motivate ci porta con maggiore probabilità a mettere in atto comportamenti coerenti col nostro pensiero.

Non solo. Quanto maggiore è il valore attribuito alle azioni, tanto maggiore è il senso di soddisfazione percepito e la consapevolezza di costruire qualcosa di utile per sé e per gli altri. La motivazione è dunque una questione di pensiero, di approccio mentale? Anche.

Vroom (1964), a differenza di Herzberg, non si chiede cosa cercano le persone al lavoro quanto *perché* hanno voglia di impiegare il loro tempo svolgendo un'attività professionale. Il focus è sui risultati e non sulle esigenze delle persone. Col suo *Expectancy model* presenta la motivazione con la formula

M= Valenza X Aspettativa X Valore

dove la valenza è la misura dell'impegno che dimostra quanto intensamente si desidera ottenere un risultato, l'aspettativa è la stima soggettiva della probabilità di raggiungerlo, e il valore (o strumentalità) fa riferimento alla relazione tra il raggiungimento degli obiettivi e l'ottenimento di una ricompensa. La motivazione è quindi determinata in buona parte dall'approccio del soggetto nei confronti del compito e non solo dal contesto più o meno incentivante.

Il concetto di aspettativa positiva introduce quello di potenziale agentico o agenticità⁷ (Bandura 1991) e si lega fortemente al tema della responsabilità individuale. L'agenticità costituisce una dimensione dinamica e generabile che facilita l'espressione del potenziale e sottende le capacità di riflessione sull'esperienza passata e anticipazione di scenari futuri, oltre che la capacità di cercare occasioni per mettersi alla prova. La responsabilità personale è un concetto a me molto caro che mi impegno a passare in aula, argomento che incontra talvolta resistenze e alibi. Dietro il "*non dipende da me*" e "*io vorrei crescere però non mi danno le possibilità*" sedimenta la difficoltà a coinvolgersi totalmente nella vita organizzativa insieme alla paura di ricevere frustrazione nel volersi assumere *l'abilità di voler dare una risposta*, ovvero la responsabilità d'azione. Scrive Bandura (2000):

«Chi riesce a cogliere il vantaggio delle varie opportunità che la vita gli offre è capace di interagire con l'ambiente alimentando le sue potenzialità e acquistando un sempre maggiore livello di gratificazione personale».

⁶ Il sociologo americano Robert K. Merton introdusse il concetto di profezia che si auto-avvera nelle scienze sociali nel 1948 definendola «una supposizione o profezia che, per il solo fatto di essere stata pronunciata, fa realizzare l'avvenimento presunto, aspettato o predetto, confermando in tal modo la propria veridicità». Merton trasse ispirazione dalla formulazione che un altro celebre sociologo americano, William Thomas, aveva dato di quello che è passato alla storia come "Teorema di Thomas" che recita: "Se gli uomini definiscono certe situazioni come reali, esse sono reali nelle loro conseguenze".

⁷ Con il termine *agency* (tradotto in agenticità) Bandura indica la capacità dell'individuo di modellare la propria vita rivestendo un ruolo proattivo nei confronti degli eventi. «Le persone attraverso meccanismi di agenticità personale contribuiscono a determinare il loro funzionamento psicosociale. E nessun meccanismo di agenticità è più importante o pervasivo delle convinzioni di autoefficacia» (Bandura 2000).

Considerando il tema della motivazione prettamente sul piano cognitivo questa non è altro che una componente del più complesso tema dell'efficacia personale, ovvero la convinzione di possedere le capacità che consentono di esercitare un controllo sull'ambiente e sulla propria vita (Bandura 1986).

Se sentirsi motivati sul lavoro dipende anche dai meccanismi di pensiero individuali, come alimentare dunque e convogliare l'energia fattiva? La realtà ci dice che quando le persone smettono di fare progetti smettono di attribuire senso alla loro esistenza. E così come le persone, anche i sistemi organizzativi, sociali, politici, senza un progetto perdono la visione del futuro e ripiegano su un frustrante attendismo. L'attivazione della responsabilità individuale può essere alimentata in modo efficace se il soggetto è in grado di pianificare una catena di obiettivi che lo guidano al successo finale, ovvero il proprio benessere.

In che modo essere di supporto alle organizzazioni?

Volendo supportare la motivazione concentrandosi sulle aspettative e sugli obiettivi personali un'utile strategia di intervento è proporre percorsi di efficacia personale finalizzati a: riattivare il potenziale agentico, rendere autonomi i partecipanti nella costruzione di obiettivi di auto sviluppo, mettere in moto la realizzazione delle proprie potenzialità.

La teoria di Vroom aiuta nelle attività d'aula a far fare una svolta cognitiva ai partecipanti: da «*è l'azienda che mi deve garantire stimoli perché io mi motivi*» a «*se non ci metto io valore alle azioni che faccio e non mi propongo un fine non posso aspettare di sentirmi motivato*».

Nel percorso di efficacia personale possiamo inoltre avvalerci della tecnica del *goal setting*⁸ (Locke e Latham, 1990) per aiutare i partecipanti a costruire la catena degli obiettivi. Nodo centrale di questo metodo consiste nel fatto che l'obiettivo fornisce alla persona un meccanismo di regolazione che le permette di monitorizzare, valutare e adattare il proprio comportamento al fine di raggiungere il risultato (Locke, 2006). L'obiettivo è quindi funzionale al proprio sviluppo, sottende il *pensare*, è la meta verso cui orientare le proprie risorse, intensificare gli sforzi e perseverare. Anche sul tema obiettivo è importante aiutare i partecipanti a riflettere sul meccanismo di pensiero che attivano: l'obiettivo infatti non è il compito: il compito sottende il *fare*. La motivazione è determinata dal *traguardo finale* e non dagli strumenti (i compiti) che aiutano ad arrivare a destinazione.

Aggiungendo un'ulteriore riflessione su questi elementi del costrutto motivazione è cruciale che aspettativa di risultato e obiettivi trovino coerenza, altrimenti il percepito risultante è di frustrazione. Il *goal setting* può essere inteso come uno strumento manageriale che prevede che capo e collaboratore si accordino su obiettivi prossimali e distali e sulle rispettive responsabilità: il collaboratore si impegna ad elaborare strategie efficaci per raggiungere gli obiettivi, il capo ad osservare sensibilmente la sua risorsa garantendogli il feedback necessario durante il cammino.

⁸ La teoria del *goal setting* di Locke e Latham si basa su quattro assiomi:

- gli obiettivi ben specificati permettono prestazioni adeguate;
- gli obiettivi complessi e realizzabili permettono migliori prestazioni;
- il coinvolgimento sugli obiettivi migliora la prestazione;
- il feedback di colleghi e supervisor influenza il livello di motivazione.

Il *goal setting* influenza il processo motivazionale perché aiuta a mantenere l'attenzione su task specifici, incrementa il livello di sforzo, aumenta la perseveranza e stimola la creatività nell'ideare strategie.

Nella teoria del *goal setting* molta enfasi viene data alla complessità e specificità dell'obiettivo quali fattori che implicano l'attivazione di comportamenti motivanti e, parimenti, grande importanza viene riservata al potere alimentante del feedback. La tabella 2 mostra l'influenza reciproca delle due variabili, obiettivi e feedback⁹, e il messaggio che ne risulta per il collaboratore. È il grado di maturità delle parti che rende lo strumento a valenza motivazionale

		OBIETTIVI	
		SPECIFICI	GENERALI
FEEDBACK	SPECIFICO	Il feedback è facilmente capito e applicato alla prestazione futura	La valutazione della prestazione è difficile
	GENERALE	Il feedback è interpretato secondo schema di riferimento del collaboratore	Il feedback è difficile da interpretare

Tab. 2

III. Percezione di giustizia e Valori

“Fondamento della giustizia è la fede, cioè la costanza e la sincerità nel mantenere le cose dette e convenute”
(Cicerone)

“Nella maggior parte degli uomini, l'amore della giustizia non è altro che timore di patire l'ingiustizia”
(François de La Rochefoucauld)

Un ulteriore elemento collegato al tema motivazione è l'equità percepita. La percezione di equità è un concetto estremamente esteso: non esiste un contesto che è equo in assoluto, quanto un ideale di equità personale determinato dal meccanismo di percezione selettiva della realtà che ciascuno applica.

Hence e Cropanzano (2001) affermano che la giustizia interessa alle persone nella misura in cui essa è utile a soddisfare uno dei quattro bisogni psicologici correlati: controllo, appartenenza, autostima, esistenza significativa. Concretamente parlando, quando le persone sentono di essere trattate ingiustamente il loro impegno per l'organizzazione e la loro prestazione lavorativa declinano. Lo stato di equità infatti si determina quando la percezione del rapporto tra ciò che la persona fornisce all'organizzazione (competenze, impegno, dedizione) e ciò che riceve

⁹ Durante corsi di formazione manageriale quando parlo di feedback mi piace riflettere sul significato dei due termini che compongono la parola: *feed* (nutrire) e *back* (indietro). Il feedback è proprio un atto di alimentazione a ritroso che i capi forniscono alle loro persone: è per questo che non esiste un “feedback negativo”, quanto un intervento correttivo a valle di un'attenta osservazione dei comportamenti.

(riconoscimenti, stipendio, crescita) coincide con la percezione di un analogo rapporto con un collega assunto come confronto (Adams, 1965). L'uso stesso del feedback in termini non equi può dare una sferzata distruttiva all'assetto motivazionale delle persone. In aula emerge spesso la necessità da parte dei collaboratori di ricevere conferme e aprirsi al confronto con il loro capo, e d'altro canto i manager sono ormai piuttosto allenati e formati nel fornire feedback in modo professionale.

Come mai allora questa percezione di mancanza di confronto? Il feedback viene apprezzato e ritenuto giusto dai collaboratori quando è costruito all'interno di un assetto relazionale equo, fatto di trasparenza e coerenza sistematica, non quando è ridotto all'applicazione di un modello manageriale durante l'*appraisal review*. La percezione di giustizia si lega quindi al concetto più vasto di legame tra individui e pone l'accento sull'importanza di alimentare la relazione attraverso una comunicazione efficace.

Ancora più cruciali sono i meccanismi che vengono implicati dalla percezione di ingiustizia. Secondo la teoria dell'equità di Adams, infatti, quando la persona riscontra una situazione di ingiustizia tende ad eliminarla in diversi modi: modificando gli input, ad esempio diminuendo il suo impegno; modificando gli output, cercando di ottenere maggiori privilegi o retribuzione; intraprendendo azioni nei confronti del riferimento, ossia alterando la relazione e alimentando il conflitto; arrendendosi, lasciando il lavoro (se possibile) o assumendo comportamenti di apatia e insofferenza.

Oltre al meccanismo comparativo della percezione di giustizia, tale per cui ci sentiamo considerati giustamente se riceviamo lo stesso trattamento di un nostro collega di riferimento, entra in gioco il *sistema dei valori* e, in particolare, l'incontro dei valori del singolo e quelli dichiarati dall'organizzazione. I valori, "vocabolario di obiettivi approvati socialmente per motivare all'azione", secondo Schwartz¹⁰ (1992) influenzano i comportamenti attraverso le scelte e l'orientamento delle energie fattive. Ora, un efficace *fit individuo-organizzazione* in termini valoriali potrebbe aumentare le probabilità di avere collaboratori maggiormente coinvolti nelle attività professionali e con una maggiore tenuta motivazionale.

In che modo essere di supporto alle organizzazioni?

Su questo aspetto come consulenti delle organizzazioni possiamo intervenire a diversi livelli.

A livello organizzativo un'analisi di clima e/o di soddisfazione professionale può aiutare a mappare il contesto.

È inoltre suggeribile supportare le organizzazioni nel tradurre la Carta dei Valori, della quale ormai quasi tutte le aziende sono fornite, in comportamenti pratici e applicabili nella vita lavorativa, mettendole a confronto con il significato che vi attribuiscono le persone.

A livello dello sviluppo del singolo, nella progettazione dei percorsi di leadership particolare attenzione va posta a supportare i responsabili nella formulazione di obiettivi chiari – tenendo conto delle percezioni soggettive – per i collaboratori e a costruire e preparare il contesto entro il quale inserire il momento di feedback.

¹⁰ La tassonomia dei valori di Schwartz (1992): potere, successo, edonismo, stimolazione, auto direzione, universalismo, benevolenza, tradizione, conformismo, sicurezza.

2. Un progetto di intervento sulla motivazione

Desidero a questo punto raccontarvi un progetto che sto seguendo da quasi due anni per un'azienda internazionale di telecomunicazioni con sedi dislocate in diverse regioni italiane. L'intervento è dedicato a personale di *Customer Care* che svolge l'attività di assistenza al cliente da più di dieci anni, persone molto esperte che potrebbero diventare punti di riferimento per la squadra ma che spesso non hanno la motivazione a farlo. La richiesta del committente era supportare le persone nel cambiamento (organizzativo contestuale e personale nei termini di maggiore consapevolezza di ruolo) e rivitalizzare l'assetto motivazionale.

Del costrutto motivazione è stato scelto di approfondire gli aspetti collegati alle aspettative di risultato, agli obiettivi, alla responsabilità (il *Il., Aspettative e Obiettivi*), andando a costruire un vero e proprio percorso di efficacia personale.

Il programma formativo prevede una giornata e mezza d'aula con l'obiettivo di:

- **Comprendere** il significato di “responsabilità personale” e come questa si connette alla “responsabilità di ruolo”.
- **Prendere coscienza** dei fattori necessari a riportare sotto il proprio controllo le condizioni di efficacia nella determinazione di un risultato.
- **Conoscere** i propri punti di forza ed entrare in contatto con le risorse personali che delineano il proprio personale modello di orientamento al successo
- **Acquisire** la consapevolezza sui propri fattori bloccanti e sui comportamenti che limitano l'espressione del proprio potenziale.
- **Sviluppare** le condizioni di autoefficacia ed i fattori di successo che aumentano la probabilità di conseguire i risultati attesi.

Avviare un percorso di auto sviluppo può risultare complicato se non è chiaro il fine di questo investimento di energie per la propria crescita professionale e personale. Su questo tema l'apertura del corso parla chiaro: l'obiettivo finale è il successo nel raggiungimento dei propri desideri (Agostini, 2004). La formazione è destinata a persone che faticano a ravvivare la motivazione per un'attività apparentemente ripetitiva tale per cui obiettivo collaterale del percorso è aiutarle a dare nuovo valore alle attività quotidiane, un valore che avvia una crescita come persone e porta a un ritrovato benessere professionale. Di qui l'articolazione del percorso in quattro fasi per aiutare i partecipanti ad orientarsi e canalizzare l'impegno, vivendo un processo replicabile anche in futuro:

1. **Responsabilità:** Assunzione della propria responsabilità nella qualità delle relazioni professionali e nella percezione della realtà organizzativa.
2. **Consapevolezza:** Presa di coscienza di quali sono gli elementi che bloccano la relazione, individuando quelli che dipendono da se stessi e determinano le reazioni da parte dell'altro. Approfondimento su quelli che sono i propri talenti e le resistenze che possono ostacolare il cambiamento.
3. **Decisione:** Affermazione a se stessi della volontà di cambiare le cose e procedere con un piano che porterà a migliorare significativamente la relazione con gli altri e con l'ambiente. Individuazione dei bisogni che guidano le scelte.
4. **Azione:** Scelta di una strategia ben precisa di cambiamento e messa in atto di comportamenti coerenti.

La motivazione è un ingrediente che alimenta il percorso di crescita personale che deriva da una presa di posizione con se stessi relativa alla volontà di autodeterminarsi assumendosi la responsabilità del processo. Per arrivare a questa consapevolezza i partecipanti sono accompagnati attraverso i concetti di cambiamento e responsabilità e supportati nella demolizione degli alibi che spesso attanagliano il desiderio di mutare. Il focus dell'azione è concentrato sul presente, non su quello che ho fatto o non ho avuto il coraggio di fare: quello che interessa è come si può agire adesso per cambiare le cose (Agostini, 2006).

Condividendo con molta trasparenza il mio vissuto questo è un progetto che mi regala ad ogni edizione grosse emozioni nell'osservare la faticosa conquista della consapevolezza da parte dei partecipanti e nel rinnovare l'impegno verso la propria attività. Un progetto che mi ricorda che investire sul benessere delle persone non è mai tempo perso e che l'essere umano ha in sé le chiavi per il successo: talvolta ha solo bisogno di intravedere la strada. Un progetto che per queste ragioni mi incanta e ribadisce ogni volta la passione che nutro per il mio mestiere.

3. La felicità al lavoro: lo stato di flow

“Tutto quel che sapete far bene contribuisce alla vostra felicità”

Bertrand Russell

“People are happy not because of what they do, but because of how they do it”

M. Csikszentmihalyi

A questo punto offro al dialogo e al confronto un elemento che rientra, insieme all'oggetto di questo articolo, nella più ampia sfera del benessere personale. Se è vero che la motivazione contribuisce a farci star bene sul lavoro o a inseguire i nostri progetti, l'ambito di ricerca della psicologia della felicità ha isolato un particolare stato mentale che accentua la percezione dello star bene con se stessi: *lo stato di flow*.

Il primo a parlare di *flow*¹¹ è Csikszentmihalyi (1977), psicologo americano, indicando così *l'esperienza autotelica* ovvero uno stato psicologico di massima positività, gratificazione e benessere che si percepisce durante lo svolgimento di un'attività. L'autore aveva iniziato la sua ricerca osservando il comportamento di sportivi e artisti immersi nelle loro rispettive *professioni*, notando una straordinaria capacità di auto motivarsi, un elevato livello di concentrazione e una grande resistenza fisica e mentale. Questo stato corrisponde ad una completa immersione nel compito ed è connotato da: elevato coinvolgimento e controllo della situazione, focalizzazione dell'attenzione, assenza di noia e ansia, motivazione intrinseca, alterata percezione dello scorrere del tempo. L'effetto che ne risulta è una persona che mostra un elevato coinvolgimento ed impegno nell'attività e la svolge con passione e divertimento. Bakker (2004) definisce il *flow* un esempio di *peak experience*, la sensazione di essere all'apice della propria attività professionale, che contempla totale assorbimento e impegno nell'attività stessa.

¹¹ «The holistic sensation the people feel when they act with total involvement.....a particular kind of experience that is so engrossing and enjoyable that it became autotelic, that is worth doing for its own sake even though it may have no consequence outside itself». Tratto da M. Csikszentmihalyi (1999).

Il *flow* è quindi la motivazione all'ennesima potenza? O forse l'espressione concreta del bisogno di autorealizzazione di Maslow? In realtà la letteratura ci tiene a distinguere il *flow* dalla soddisfazione professionale e dalla motivazione definendolo come costrutto sovraordinato che prevede alcuni fondamenti per attivarsi:

- **Equilibrio sfida-attività:** congruenza tra il livello percepito di sfida e il grado percepito di abilità;
- **Fusione azione-consapevolezza:** la persona è totalmente focalizzata sul compito e sulle richieste presenti, completamente assorbita nella sua attività fino a trascendere la normale consapevolezza;
- **Divertimento;**
- **Chiarezza di obiettivi e di intenti;**
- **Feedback** relativi alla performance e rispetto all'obiettivo;
- **Concentrazione sul compito:** Il focus attentivo è centrato sul processo e sul momento presente;
- **Senso di controllo/autonomia:** legato alle convinzioni di efficacia personale;
- **Perdita della consapevolezza di sé:** non c'è lo spazio mentale per preoccuparsi e per pensare a se stessi o agli altri;
- **Trasformazione del tempo:** la persona sperimenta un tempo dilatato o ristretto;
- **Motivazione intrinseca:** la persona svolge l'attività per il piacere di farlo, trovando la remunerazione nel percepirsi e nel viverci capace, competente, padrone di sé e della situazione.

Evangelia Demerouti dell'Università dell'Utrecht (2006) ha condotto una ricerca per valutare quali sono le condizioni organizzative che possono facilitare l'attivazione del *flow* individuando buoni predittori nei seguenti fattori situazionali: obiettivi chiari e chiara definizione dell'attività, ricevere feedback e supporto, adeguata autonomia, un efficace tessuto relazionale. Il *flow* rappresenta una risorsa efficace se le persone mostrano totale coinvolgimento nelle attività lavorative che contribuiscono ai risultati del ruolo e organizzativi; in caso contrario si verificherebbe l'esatto opposto, un assorbimento in attività non funzionali al ruolo. La stessa ricerca evidenzia una maggiore probabilità di provare uno stato di *flow* proprio nelle attività funzionali al risultato per le persone che si dimostrano maggiormente coscienti. Infatti gli individui coscienti sono generalmente più organizzati, attenti, focalizzati all'obiettivo e perseveranti. La coscientità viene anche definita come un tratto di personalità predittore della performance insieme all'intelligenza (Behling, 1998). Questo ci porterebbe a dire che solo le persone con questo tratto di personalità possono riuscire a coinvolgersi positivamente e costruttivamente nelle attività e che quindi il *flow* è "una questione di carattere".

Quale pensiero tuttavia attiva la tendenza a mostrarsi scrupolosi e attenti nelle cose che facciamo? Perché dovremmo portare a termine un compito con passione e energia? Chi ce lo fa fare? La risposta sta nella responsabilità personale: coinvolgimento ed entusiasmo sono direttamente proporzionali a quanto penso dipenda da me sia il risultato sia il piacere di arrivarci. Seguendo l'approccio social cognitivo e dell'efficacia personale, mentre intervenire sulla personalità appare difficile, non immediato, implicare un cambio di paradigma di pensiero è alla portata di ciascuno. Il concetto di *flow* ci rimanda perciò all'agentività, trovando genuinamente piacere nelle attività che facciamo, dando maggior valore alle singole azioni che compongono un compito.

Csikszentmihalyi afferma inoltre che la felicità dipende da quanto una persona è in grado di attivare lo stato di *flow* in quello che fa. Più precisamente la felicità viene percepita al termine

dell'esperienza autotelica sotto forma di percezione di benessere e di pienezza (Adlai-Gail, 1994). Se il prerequisito della felicità è l'abilità di sapersi coinvolgere in un'attività, in una relazione, nella vita anche la felicità è allora una questione di responsabilità personale, di attivazione vitale delle proprie risposte nei confronti della realtà dove, anche se non ci offre tutto quello che desideriamo, impariamo a desiderare tutto quello che abbiamo.

Il tema della felicità meriterebbe un articolo di per sé e potremo indubbiamente confrontarci su cosa possiamo fare per essere di supporto alle organizzazioni su questo tema. Intanto posso affermare che come professionisti il nostro lavoro sarà sempre più concentrato nell'aiutare le organizzazioni e i singoli a attivare il concetto di *responsabilità individuale e d'impresa*, anche se la richiesta partirà con la parola *motivazione*, e soprattutto se sarà accompagnata dall'ormai nota descrizione dello stato di mancanza di risorse contestuali. Visto che il tema motivazione è, come abbiamo visto, composto di diversi elementi e che da più di un secolo emeriti autori vi si sono dedicati, perché non orientiamo la nostra professione alla costruzione della felicità delle aziende con le quali collaboriamo e dei singoli che incontriamo? Interrogativo ambizioso che vuole essere uno stimolo al dialogo.

Giunta al termine di questa panoramica sulla motivazione al lavoro mi concedo un momento di introspezione. Riprendendo il titolo dell'articolo in toni interrogativi: un motivo per lavorare? Qual è la ragione per cui lavoro? Io svolgo questa professione perché mi rende felice. Faticosamente scelgo di non accontentarmi di essere motivata in quello che faccio, di nutrire aspettative positive sul risultato e di avere la percezione di giustizia nei team di lavoro che frequento. Con perseveranza mi impegno a continuare a crescere in questa professione e rivolgo lo stesso augurio a tutti quelli che sono già pronti a vivere, autotelicamente e felicemente, le prossime sfide.

Bibliografia

- Adams, J. S. (1965), *Inequity in social exchange*, in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2: 267-299. New York: Academic Press.
- Alderfer, C.P. (1972), *Existence, Relatedness, and Growth*, New York, Free Press.
- Adlai-Gail W. (1994), *Exploring the autotelic personality*, Unpublished doctoral dissertation, University of Chicago.
- Agostini D. (2004), *Percorsi positivi. La via dell'efficacia personale*, Milano, Franco Angeli.
- Agostini D. (2006), *Punti di forza. Scopri, misura e costruisci il tuo talento*, Milano, Franco Angeli.
- Bandura A. (1999), "Social cognitive theory: An agentic perspective", *Asian Journal of Social Psychology*, 2, pp. 21-41.
- Bandura A. (2000), *Autoefficacia: teoria e applicazioni*, Trento, Erickson.
- Behling O. (1998), "Employee selection: Will intelligence and conscientiousness do the job?", *Academy of Management Executive*, 12, pp. 77-86.
- Cropanzano R., Byrne Z. S., Bobocel D. R., & Rupp, D. E. (2001), *Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice*, *Journal of Vocational Behavior*, 58: 164-209.
- Csikszentmihalyi M. (1997), *Finding flow*, New York, Basic Books.
- Csikszentmihalyi M. (1999), "If we are so rich, why aren't we happy?", *American Psychologist*, 54, pp. 821-827.
- Demerouti E. (2006), "Job Characteristics, Flow and Performance: The moderating role of conscientiousness", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 11, n°3, pp. 266-280.

- Fontana F. (1981) , *Il sistema organizzativo aziendale*, Milano, Franco Angeli.
- Kleinginna P.R., Kleinginna A.M. (1981), "A categorized list of motivation definitions with a suggestion for a consensual definition", *Motivation and Emotion*, 5, p. 263.
- Herzberg, F. (1959), *The Motivation to Work*, New York, John Wiley & Sons.
- Latham, G.P. (2006). *Work motivation: History, theory, research and practice*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Locke E.A. (1976), *The nature and causes of job satisfaction*, in M.D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, IL, Rand McNally, pp. 1297-1349.
- Locke E.A., Latham G.P. (1990), *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Locke E.A., Latham G. (2006), "New Directions in Goal-Setting Theory", *Association for Psychological Science*, Vol.15, n. 5, pp. 265-268.
- Maslow A. [1954], *Motivazione e personalità*, Roma, Armando, 1973.
- Pilati M. (1995), *I processi decisionali relativi al lavoro: la motivazione*, in Grandori A., *Organizzazione e comportamento economico*, Bologna, Il Mulino, pp. 55-85.
- Pilati M. (2004), *Le capacità di motivazione e gestione dei conflitti all'interno del team*, in AA.VV., *Organizzare e gestire i progetti*, Milano, ETAS, pp. 181-200.
- Ronald I. (1983), *La rivoluzione silenziosa*, Milano, Rizzoli.
- Ronald I. (1998), *La società postmoderna. Mutamento, ideologie e valori in 43 paesi*, Roma, Editori Riuniti.
- Schwartz S. H. (1992), *Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries*, in M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25, pp. 1–65, New York, Academic Press.
- Teruzzi T. (2010), "Il rischio psico-sociale e la questione del benessere organizzativo. Un possibile modello di intervento", in *Dialoghi. Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, 1, 2010, pp. 56-64.
- Vroom V.H. (1964), *Work and motivation*, New York, Wiley.
- Watzlawick P. (1997), *Di bene in peggio*, Milano, Feltrinelli.