

La motivazione

La motivazione è il processo di attivazione dell'organismo finalizzato alla realizzazione di un determinato scopo in relazione alle condizioni ambientali

Il flusso - Attività e abilità medio-alte

L'esperienza di flusso si accompagna:

- **a un feedback immediato circa l'efficacia delle proprie azioni;**
- **a elevata concentrazione;**
- **a un senso di controllo personale;**
- **a una alterata percezione del tempo**

Un'esperienza di flusso si può manifestare se la propria abilità è percepita come buona e il compito come adeguatamente difficile.

Motivazione e commitment

La motivazione al lavoro non deriva da qualità peculiari degli individui ma dal loro senso collettivo di chi siano e di ciò che si sentono spinti a fare per conservare e promuovere quell'identità

Approccio economico

Approcci dei bisogni e degli interessi

Approcci delle differenze individuali

Approcci cognitivi

Motivazione e commitment

Approccio economico

Prospettiva di un guadagno finanziario unico incentivo: lavorare in gruppo o per una paga fissa rende le persone sotto-motivate

Fringe benefit necessari per la motivazione e il reclutamento

Problemi con ricompense alte quando la retribuzione è già alta

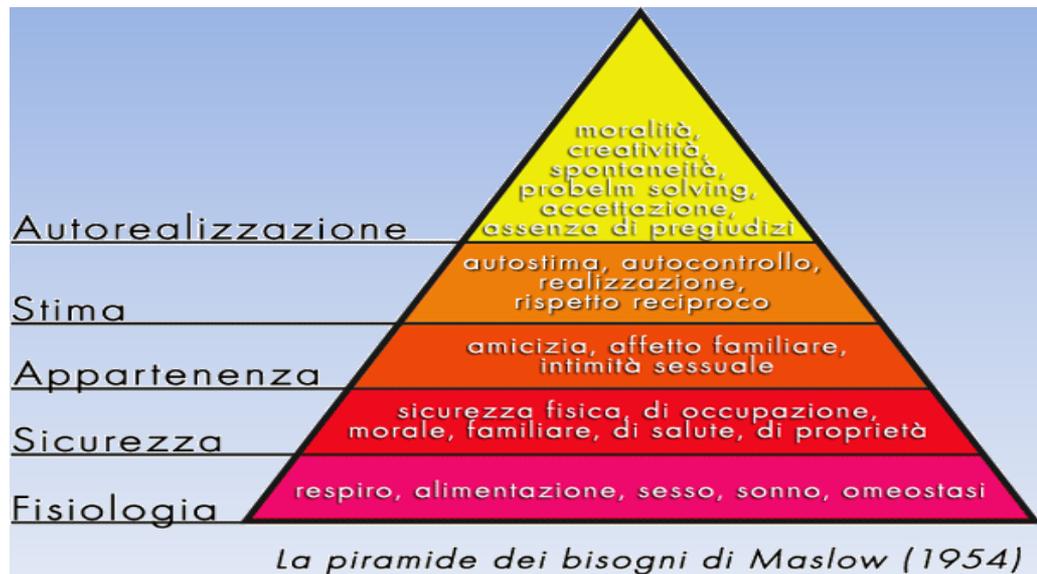
Ci sono cose che le persone non farebbero mai indipendentemente dalla ricompensa

Motivazione e committment

Approcci dei bisogni e degli interessi

Contributi dei bisogni alla motivazione umana di Maslow

Il motivare più importante del comportamento delle persone è il livello più basso dei loro bisogni insoddisfatti



Critiche:

- La scala è più funzionale per la sopravvivenza dell'individuo piuttosto che per l'affermazione sociale.
- La successione dei livelli potrebbe non corrispondere ad uno stato oggettivo condivisibile per tutti i soggetti.
- Esistono i bisogni cognitivi e i bisogni estetici che sono sempre presenti.

Motivazione e commitment

Approcci dei bisogni e degli interessi

McGregor e il comportamento organizzativo:

- Impostazione basata sulla Teoria X mette troppo l'accento sui bisogni di ordine inferiore come motivatori delle credenze dei lavoratori
 - Teoria X:
 - La persona media non ama il lavoro e se può lo evita;
 - la maggior parte delle persone deve essere costretta a lavorare;
 - la maggior parte dei lavoratori cerca in un impiego poco più di una vita facile priva di interessi, sfide e responsabilità
- Nella società contemporanea occidentale, tuttavia, i bisogni fisiologici e di sicurezza sono già soddisfatti, quindi le organizzazioni dovrebbero soddisfare bisogni di ordine superiore dei lavoratori
 - Bisogni egoistici:
 - Bisogni di autostima (fiducia in sé, indipendenza, competenza, conoscenza)
 - Bisogni di reputazione (status, riconoscimento, apprezzamento)

Motivazione e committment

Approcci dei bisogni e degli interessi

Teoria Igiene-Motivazione di Herzberg

Chiedendo alle persone di riflettere sui momenti in cui si sono sentiti eccezionalmente bene o eccezionalmente male per il loro lavoro sono emersi due tipi di bisogni:

- I bisogni animali associati con fattori igienici (relazioni di lavoro, condizioni lavorative, status e sicurezza)
 - Se le cose vanno male si collega l'insoddisfazione all'assenza di questi bisogni
- I bisogni umani associati a fattori motivanti (risultati, riconoscimento, lavoro stesso, responsabilità, avanzamento e crescita)
 - Se le cose vanno bene si collega la soddisfazione alla presenza di questi bisogni

I dirigenti devono motivare i lavoratori sfruttando i fattori motivanti

- Arricchimento dei compiti

Motivazione e committment

Approcci delle differenze individuali

Il fatto che le persone lavorino con impegno o meno dipende dalla loro personalità

Motivazione al lavoro rispecchia il bisogno di successo (riuscita)



Esperimento sugli imprenditori per stimolare il bisogno di successo dimostra che il bisogno di riuscita può essere appreso

Ruolo del valore attribuito al successo

Perdita del potere esplicativo rispetto a comportamenti di grandi gruppi che rispondono a logiche sociali condivise

Motivazione e commitment

Approcci cognitivi

Teoria dello scambio sociale

- *Approccio dell'aspettativa*: le persone agiscono per massimizzare gli esiti personali
 - Natura del compenso soggettivaForza generale della motivazione = valenza (soddisfazione) x strumentalità (rispetto ad altri esiti) x aspettativa (probabilità di realizzazione) → es., studente che sceglie un corso anziché un altro
- *Approccio della definizione di obiettivi*: concreti, specifici e sfidanti in maniera realistica → es. Goal Setting
 - Se il lavoratore partecipa alla definizione degli obiettivi è più soddisfatto, ma non necessariamente aumenta la probabilità di raggiungere l'obiettivo
- *Approccio dell'equità*: focus anche sui costi, l'importante è raggiungere un equilibrio tra costi e benefici
 - Giustizia distributiva (correttezza di un dato esito)
 - Giustizia procedurale (come si arriva alla ricompensa)Se un esito è percepito come non equo l'individuo è motivato ad alleviarlo:
 - iniquità positive vs iniquità negative

Interesse più specializzato per i problemi della motivazione intrinseca

- Senso di controllo e auto-giustificazione

Motivazione e commitment

Identità sociale

La motivazione è un riflesso e un prodotto della categorizzazione del Sé

La teoria dell'identità sociale afferma che il comportamento intergruppi sia motivato in parte dal bisogno di raggiungere o mantenere un'identità sociale positiva, che è correlata all'autostima

Possibilità di incorporare i bisogni correlati alla stima all'interno di un modello processuale del Sé

Livelli di astrazione del Sé = insieme distinto di bisogni

- Categorizzazione a un livello personale = motivazione a fare cose che promuovono l'identità personale
- Categorizzazione a un livello sociale = motivazione a fare cose che promuovono l'identità sociale

La relazione tra livello di categorizzazione del Sé e le differenti categorie di bisogni identificate dai principali studiosi

Livello di categorizzazione del Sé	Contenuti	Maslow	Allderfer	McClelland	McGregor	Herzberg
Personale	Sé come individuo	Autorealizzazione Stima	Crescita	Successo	Teoria Y Tipo I	Fattori motivanti
Sociale	Sé come membro dell'ingroup	Stima Affetto	Relazionalità	Affiliazione	Teoria Y Tipo II	Fattori igienici
Umano	Sé come essere umano	Sicurezza	Esistenza	Potere	Teoria X	
Animale	Sé come animale	Fisiologici				

La teoria della categorizzazione del Sé non offre una nuova tassonomia di bisogni motivazionali, ma piuttosto permette di capire perché diventano salienti particolari livelli di categorizzazione del Sé

Motivazione e commitment

Identità sociale

La motivazione varia in funzione di fattori contestuali che determinano la categorizzazione del Sé

La teoria dell'identità sociale afferma che il comportamento intergruppi sia motivato in parte dal bisogno di raggiungere o mantenere un'identità sociale positiva

- Status dell'ingoup
- Permeabilità percepita dei confini del gruppo
- Sistema di credenze

La natura dei motivatori e dei fattori igienici varia in funzione della categorizzazione del Sé

- I fattori motivanti sono la fonte principale di soddisfazione quando il senso di Sé di un individuo è definito in termini di identità personale
- I fattori igienici sono più importanti quando una persona si definisce in termini di identità sociale

Nei contesti intergruppi la motivazione è basata su considerazioni legati all'identità sociale, non all'equità

La categorizzazione del Sé determina se i motivatori sono intrinseci o estrinseci

- Poiché il Sé è definito a diversi livelli di astrazione, un motivatore percepito come estrinseco può essere ridefinito come intrinseco quando la persona si definisce in termini di un'identità più inclusiva

Alcune verifiche empiriche

Bisogno di successo come esito mediato socialmente

- Status del gruppo
- Permeabilità percepita

Identificazione sociale come base del commitment organizzativo e della cittadinanza organizzativa

- Interiorizzazione degli obiettivi dell'organizzazione o con il particolare gruppo di lavoro (più alta quest'ultima per maggiore confronti inter-gruppi e maggiore sensazioni di essere 'speciali')
 - Aspetti cognitivi/percettivi = concetto di identificazione con l'organizzazione
 - Aspetti affettivi = commitment verso l'organizzazione
 - Commitment verso i propri obiettivi personali
- Il commitment affettivo al gruppo di lavoro predice il comportamento di cittadinanza organizzativa (comportamenti extra-ruolo di aiuto)

L'importanza dell'orgoglio e del rispetto basati sull'identità