

TEORIE DELLA MOTIVAZIONE*

PREMESSA

La motivazione delle persone costituisce un interessante oggetto di indagine da parte di numerosi studiosi di direzione e organizzazione aziendale, soprattutto a fronte della crescente consapevolezza dell'importanza strategica che le risorse umane ricoprono all'interno delle organizzazioni. Nell'ambito degli studi sull'impresa, l'attenzione è quindi rivolta al fattore umano, dotato non soltanto di "razionalità economica", ma anche di "sentimenti ed emozioni" e di bisogni psicologici e sociali, che – se soddisfatti – non soltanto possono incrementare la performance individuale nello svolgimento dei compiti lavorativi, ma sono anche in grado di generare lo sviluppo organizzativo.

Obiettivo di questo contributo è quello di rilevare le dimensioni del comportamento organizzativo e illustrare i principali studi in tema di motivazione, al fine di evidenziare sia il percorso evolutivo che caratterizza i vari approcci, sia l'eterogeneità dei fattori che influenzano il livello motivazionale degli individui nelle organizzazioni.

LA MOTIVAZIONE DELLE PERSONE E IL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Tra gli anni Quaranta e Sessanta diversi studiosi di management hanno cercato di spiegare le relazioni che intercorrono tra significato del lavoro, leadership democratica ed efficienza aziendale, al fine di dimostrare che lavori ricchi di contenuto e l'esercizio della leadership non autoritaria sono fattori importanti nella gestione dell'impresa, in quanto contribuiscono a migliorare

* Di: P. Silvestrelli, ricercatore di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Dipartimento di Studi sull'Impresa, ottobre 2006.

il clima organizzativo, diminuire assenteismo, turnover e conflitti e favorire prestazioni individuali migliori.

L'interesse per la motivazione e il comportamento delle persone nasce quindi da una nuova consapevolezza: da una parte, la semplice supervisione del lavoro non è sufficiente, ma occorre intervenire sui comportamenti degli individui e sulla natura stessa del lavoro; dall'altra, esiste un rapporto di causa-effetto tra la crescita della personalità dei lavoratori e lo sviluppo organizzativo dell'impresa ⁽¹⁾.

Prima di affrontare i diversi approcci teorici agli studi sulla motivazione, è necessario fare alcune considerazioni introduttive alla tematica, evidenziando i principali aspetti caratterizzanti la motivazione e le modalità con le quali questa trova una sua dimensione nell'ambito dei comportamenti organizzativi (Mitchell, 1982).

Innanzitutto, la motivazione può essere definita come un insieme di forze psicologiche nell'individuo – tra cui aspettative, abilità, valori, attitudini, pregiudizi e percezioni legati alla dimensione umana e sociale – che è alla base di ogni comportamento umano e che quindi guida le azioni volontarie verso un obiettivo. È chiaro quindi che motivazione e comportamento sono due elementi distinti: la motivazione è uno dei fattori di influenza del comportamento; il comportamento rappresenta un punto di arrivo del processo motivazionale ed è qualcosa di visibile e valutabile mediante i diversi strumenti di misurazione della performance ⁽²⁾.

È possibile individuare tre elementi caratterizzanti il comportamento nell'ambito lavorativo (Kanfer, 1990):

— la *direzione* del comportamento che l'individuo sceglie di tenere per raggiungere l'obiettivo;

⁽¹⁾ Lo sviluppo organizzativo costituisce il risultato di un processo di cambiamento aziendale che può riguardare sia gli aspetti organizzativi che quelli strategici. Tale sviluppo non comporta per l'impresa un appesantimento della struttura organizzativa, una crescita quantitativa del personale o un incremento di regole e procedure; piuttosto, sviluppo organizzativo significa scientificazione dei processi decisionali; affinamento dei metodi di direzione del personale; elevazione della qualità dei contributi che i singoli partecipanti danno alla realizzazione della strategia aziendale; erogazione di incentivi che premiano l'efficienza; maggiore soddisfazione personale. Dal punto di vista delle dimensioni aziendali, sviluppo organizzativo significa quindi agilità e presuppone il coinvolgimento, non già la separazione delle funzioni e la mera contrattualizzazione delle relazioni di lavoro (Cafferata, 1995).

⁽²⁾ Per un approfondimento sulle relazioni tra sistema aziendale, comportamento organizzativo e motivazione, si veda Decastri, Tomasi, Hinna (2004).

- il *livello di impegno* utilizzato nello svolgimento del lavoro;
- la *persistenza* a continuare il lavoro in caso di ostacoli e difficoltà.

La *direzione del comportamento* indica quale atteggiamento una persona sceglie di assumere nello svolgimento del proprio compito. Ogni individuo può infatti prediligere un modo di agire piuttosto che un altro, in base ad una serie di valutazioni personali e alle circostanze contingenti; in relazione al clima nell'ambito lavorativo e alla cultura organizzativa, nell'impresa esistono infatti comportamenti "appropriati" e comportamenti "inappropriati" che il lavoratore può adottare favorendo o ostacolando il conseguimento degli obiettivi posti dall'organizzazione ⁽³⁾.

Il *livello di impegno* rappresenta la quantità di energia che una persona impiega per mantenere il comportamento scelto. Non sembra infatti sufficiente per un'organizzazione motivare i propri dipendenti a tenere comportamenti funzionali alla realizzazione della performance positiva dell'impresa; è necessario che le persone siano motivate a perseguire quei comportamenti funzionali con forza e serietà.

Infine, il *livello di persistenza* fa riferimento a quanto un individuo è in grado di continuare a tenere un certo comportamento in modo efficace ed efficiente, quando si trova ad affrontare gli ostacoli e i problemi che naturalmente sorgono nel corso dell'attività lavorativa e nell'interazione con colleghi, superiori e subalterni.

Il fatto che la motivazione aiuti a spiegare come si comportano le persone e con quanto impegno e perseveranza svolgono il loro lavoro è un aspetto che non

⁽³⁾ Tra gli studi di comportamento organizzativo interessante è quello svolto da Skinner (1969), il quale sostiene che l'apprendimento di un individuo avviene mediante il cosiddetto "condizionamento operativo" e cioè l'apprendimento che avviene quanto l'individuo riconosce la connessione tra il comportamento prescelto e le conseguenze che ne derivano. In particolare, lo studioso evidenzia l'importanza del comportamento *operativo* distinguendolo da quello *reattivo*, basato sui riflessi incondizionati e sui meccanismi di stimolo-risposta. Il comportamento operativo implica invece un intervento diretto dell'individuo sull'ambiente circostante al fine di conseguire l'obiettivo desiderato o evitare quello indesiderato. Questi due obiettivi possono essere perseguiti mediante una serie di "rinforzi", ovvero processi nei quali la probabilità che un comportamento desiderabile avvenga aumenta con l'applicazione delle conseguenze relative a quello specifico comportamento; ad esempio, se un manager desidera che i suoi subalterni apprendano e continuino a lavorare in modo efficiente ed affidabile, in una prospettiva di "condizionamento operativo", è necessario incrementare le probabilità che quella condizione di verifici.

deve essere confuso con la performance. Motivazione e performance sono due concetti diversi, anche se spesso gli stessi dirigenti, incaricati di sviluppare la motivazione dei propri collaboratori, tendono a confonderli. La *performance* implica la valutazione dei risultati di un certo comportamento, indicando quanto bene o male un compito è stato svolto ed è spesso vincolata a standard esterni stabiliti dall'organizzazione e verificati dal management; la *motivazione* costituisce invece uno dei principali fattori che sono alla base della performance. Esiste pertanto una stretta relazione tra i due aspetti e l'idea diffusa è che una persona fortemente motivata esegue bene il proprio lavoro. In realtà, è limitativo considerare soltanto la motivazione come l'elemento determinante del risultato, dal momento che vi sono numerosi fattori che intervengono nella definizione della performance, come la personalità e le abilità tecniche, la difficoltà del compito da svolgere, la disponibilità di risorse tangibili e intangibili e le condizioni lavorative. Ciò consente di affermare che un elevato livello di motivazione non sempre garantisce un alto livello di performance; allo stesso tempo, una buona performance non implica necessariamente che la motivazione sia alta. Una persona può quindi svolgere egregiamente il proprio lavoro non tanto perché è motivata a farlo, ma perché le sue conoscenze e abilità glielo permettono oppure perché è semplicemente obbligata a svolgere quel lavoro.

Un'altra importante distinzione è quella tra la ragione *intrinseca* e la ragione *estrinseca* alla base della motivazione al lavoro (Brief, Aldag, 1977). Il comportamento che trova la sua energia all'*interno* dell'individuo (*intrinsically motivated*) è quello che viene attuato in funzione del lavoro stesso, perché *quel determinato compito costituisce in sé una gratificazione interiore* per la persona che lo svolge e quindi rappresenta la fonte stessa della motivazione. Le sensazioni positive generate dallo svolgere bene il proprio lavoro danno vita a un ciclo di motivazione che si autoalimenta; si pensi al caso di un musicista che si esprime e si realizza suonando in un'orchestra indipendentemente dal compenso che ne riceve, oppure di un dirigente che pur percependo stipendi straordinari, trova la sua reale gratificazione e soddisfazione dedicando al lavoro molto più tempo di quanto richiesto per contratto.

Solitamente i lavoratori che sono intrinsecamente motivati percepiscono il proprio lavoro come un modo per realizzare se stessi e per conseguire una maggiore consapevolezza del valore del proprio operato. A questo proposito, Hackman e Oldham (1976) cercano di identificare quali siano le caratteristiche del lavoro che contribuiscono a sviluppare una motivazione intrinseca e quali le conseguenze generate dalle predette caratteristiche; ogni lavoro è dunque basato su diverse "proprietà distintive" che si riconducono a cinque fondamentali:

- *varietà delle capacità* – l'entità dell'insieme di abilità e conoscenze richieste al lavoratore;
- *identità del compito* – il numero di fasi e attività lavorative in cui il lavoratore è coinvolto;
- *significatività del compito* – il grado in cui il lavoro ha impatto nella vita dell'individuo e nel lavoro di altre persone all'interno e all'esterno dell'organizzazione;
- *autonomia* – il grado di libertà concessa alla persona nella determinazione degli orari e nelle modalità di svolgimento del lavoro;
- *feedback* – la misura in cui lo svolgimento del lavoro fornisce al lavoratore le informazioni sull'efficacia del suo operato.

Secondo questo approccio, le caratteristiche del lavoro e il modo in cui questo è strutturato influenzano la motivazione intrinseca; in particolare, è la *percezione del lavoratore* relativa alle cinque citate caratteristiche a generare la motivazione intrinseca e meno importante, ad esempio, è il grado di rilevanza attribuita al compito lavorativo da parte del supervisore. Dal momento che esiste una stretta correlazione tra proprietà del lavoro e motivazione, i dirigenti possono ricorrere a questo modello per incrementare il livello di soddisfazione dei propri collaboratori, realizzando una riorganizzazione delle attività lavorative ⁽⁴⁾.

Definita la motivazione intrinseca, occorre non sottovalutare che esiste un comportamento lavorativo tenuto prevalentemente *per acquisire ricompense materiali e riconoscimenti sociali o per evitare punizioni e sanzioni*. Tale comportamento è attivato da una motivazione che si basa su elementi *esterni* all'individuo (*extrinsically motivated*): in questo caso il comportamento viene assunto non tanto per il valore in sé dell'operato prescelto, ma per le conseguenze che ne derivano.

La realtà mostra che le persone possono essere intrinsecamente motivate in certe circostanze ed estrinsecamente motivate in altre; oppure trovare la motiva-

⁽⁴⁾ È necessario evidenziare che i processi di riorganizzazione del lavoro non sempre conducono ad un miglioramento delle performance individuali e aziendali; fattori come la dimensione e la strategia dell'impresa e complessità del compito da svolgere possono costituire un ostacolo alla realizzazione del cambiamento organizzativo. Si pensi al caso di ristrutturazioni aziendali dove la riorganizzazione del lavoro può condurre ad una riduzione del personale e ad un conseguente appesantimento del carico di lavoro per gli altri membri dell'organizzazione; l'ampia varietà di abilità richieste ai lavoratori per eseguire il lavoro può generare situazioni di stress e malcontento, minando in tal modo la motivazione intrinseca individuale. Per un approfondimento su questi aspetti si vedano i contributi di Fried, Ferris (1987), Kelley (1990) e Champy (1995).

zione all'azione utilizzando sia la fonte esterna che quella interna (quest'ultimo è forse il caso più frequente). Per sostenere il livello della motivazione diventa comunque fondamentale per il capo comprendere la connessione tra il comportamento che viene richiesto ai subalterni e la ricompensa che questi si aspettano dall'organizzazione a fronte del lavoro svolto ⁽⁵⁾. A questo proposito, risultano importanti i "sistemi di rinforzo", i quali prevedono l'utilizzo di incentivi che stimolano la motivazione estrinseca, da una parte, e l'uso di strumenti incidenti sulla motivazione intrinseca, dall'altra (Skinner, 1969).

Tuttavia, poiché tutti gli incentivi tendono in genere a perdere nel tempo la loro forza "persuasiva", i responsabili della gestione delle risorse umane e i dirigenti utilizzano entrambi i metodi, ricorrendo anche alle cosiddette ricompense "psicologiche" (Kreitner e Kinicki, 2004) come l'avvenuto riconoscimento dei meriti del proprio lavoro; questi tipi di ricompense possono avere una forte influenza sul sistema motivazionale in quanto vanno ad incidere sul senso di gratificazione, consentendo all'individuo di essere maggiormente motivato ed entusiasta nell'affrontare il successivo compito lavorativo.

LE PRINCIPALI TEORIE SULLA MOTIVAZIONE

L'interesse per la motivazione degli individui nell'ambito lavorativo nasce intorno agli anni Quaranta a seguito agli studi delle *Relazioni Umane* (Mayo, 1933, 1945; Homans, 1951), che evidenziavano i punti di debolezza dell'approccio razionalista agli studi sull'impresa proposto da studiosi come Taylor (1947) e Fayol (1916). Il punto di partenza delle *Human Relations* è che l'individuo deve essere considerato non una parte meccanica del sistema-impresa, ma una risorsa fondamentale e preziosa in quanto dotata di sentimenti, opinioni e in grado di generare conoscenza ⁽⁶⁾.

⁽⁵⁾ I comportamenti organizzativi non sono infatti guidati soltanto da convenzioni formali, ma anche da pressioni derivanti dalle aspettative individuali; ad esempio, nell'ambito del processo di selezione di manager per gli incarichi internazionali, questo aspetto diventa critico dal momento che una scarsa conoscenza da parte delle imprese delle aspettative dei dirigenti può influire sul livello motivazionale di questi e quindi compromettere la qualità delle relazioni infra-organizzative e inter-aziendali che i manager instaurano a livello internazionale (Silvestrelli, 2003)

⁽⁶⁾ A questo proposito, è opportuno sostenere che, come gli approcci tayloristici, gli studi sulle *human relations* analizzano le operazioni aziendali e l'organizzazione del lavoro con l'obiettivo di massimizzare la produttività. Tuttavia, i primi pongono attenzione alla scomposizione

Numerosi sono gli approcci allo studio dei sistemi della personalità e della motivazione nel lavoro; tali approcci costituiscono oggi dei riferimenti fondamentali per la gestione delle risorse umane nelle organizzazioni complesse. Le principali teorie che verranno di seguito illustrate sono:

- la teoria della gerarchia dei bisogni;
- la teoria motivazione – mantenimento;
- la teoria della motivazione al successo;
- la teoria della crescita;
- la teoria dell'equità;
- la teoria dell'aspettativa – valore.

La teoria della gerarchia dei bisogni

Questa teoria parte dalla premessa che gli individui sono motivati da bisogni da soddisfare e che vi sono diversi fattori interni che stimolano il comportamento (7). Per determinare i fattori motivanti, è quindi necessario che i dirigenti individuino i bisogni che i propri collaboratori desiderano soddisfare; è implicito che la volontà di soddisfare i bisogni dei dipendenti dipenda strettamente dal fatto che questi possono influenzare la performance delle attività, dal momento che contribuiscono con il loro operato allo sviluppo organizzativo.

Il principale esponente di questo approccio è Maslow (1954), psicologo, che parte dal presupposto che ogni comportamento umano nasce dalla tendenza a soddisfare determinati ordini di bisogni, che lo studioso classifica per natura e grado di complessità in:

- *bisogni fisiologici* – legati alla sopravvivenza, come il bere e il mangiare;
- *bisogni di sicurezza* – riguardano la sopravvivenza nel lungo periodo,

delle mansioni e all'eccesso di regolazione, per cui il lavoro assegnato tende a essere ripetitivo – oltre che subordinato alla meccanizzazione – a danno del benessere psico-fisico dei lavoratori; questi vengono motivati non tanto a partecipare, quanto invece a rispettare i livelli di standardizzazione dei tempi e dei metodi di produzione. Gli studiosi delle *human relation* convergono, invece, sulla concezione barnardiana dell'impresa come *societas* cooperativa, nella quale hanno particolare rilevanza l'assorbimento degli obiettivi e la qualità delle relazioni interpersonali per l'equilibrio organizzativo (Cafferata, 1995).

(7) La teoria sui bisogni trova le sue origini nei primi studi effettuati da Murray, psicologo degli anni Trenta, il quale ha proposto una lista di bisogni che stimolano il comportamento verso il raggiungimento degli obiettivi lavorativi.

- come la stabilità del posto di lavoro e la sicurezza dell'ambiente lavorativo;
- *bisogni sociali* – relativi all'esistenza di un ambiente sociale gradevole e al bisogno di interazione sociale e di amicizia;
 - *bisogni dell'ego* – legati alla consapevolezza delle proprie capacità e all'aspirazione ad un riconoscimento sociale del proprio status;
 - *bisogni di autorealizzazione* – riguardano l'aspirazione ad un lavoro che realizzi le potenzialità dell'individuo, gratificando la dimensione psicologica e spirituale.

Queste cinque categorie sono ulteriormente raggruppate all'interno di due macro divisioni, quella dei *bisogni di ordine inferiore* (bisogni fisiologici e di sicurezza) e quella dei *bisogni di ordine superiore* (bisogni sociali, dell'ego e di autorealizzazione) (si veda figura n. 1).

I termini "inferiore" e "superiore" non stanno ad indicare la minore o maggiore importanza dei bisogni, ma il fatto che i bisogni fisiologici e di sicurezza sono quelli che accomunano tutte le persone, sono bisogni la cui soddisfazione è fondamentale per l'esistenza stessa e perciò hanno la precedenza su tutti gli altri.

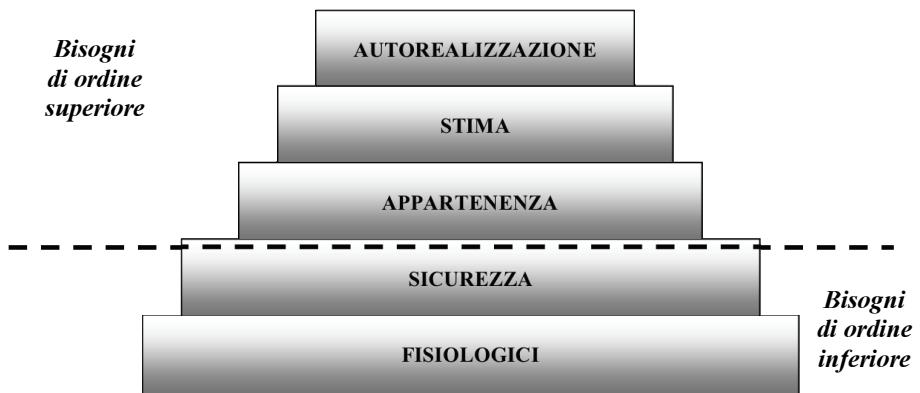


Figura 1. La scala dei bisogni di Maslow

L'ipotesi di Maslow è che *un bisogno non soddisfatto rappresenta un elemento motivante* e quindi utilizzabile per stimolare un individuo a svolgere un compito, nel caso in cui questo consentirà di soddisfare quel bisogno; una volta che *il bisogno è stato soddisfatto perde la sua forza motivante* e quindi non è più fonte di motivazione. Ciò costituisce un'importante implicazione nell'ambito della gestione del personale; i dirigenti dovrebbero prestare attenzione alla scelta dei metodi e degli strumenti in grado di motivare i lavoratori, a fronte di bisogni emergenti o non ancora soddisfatti.

Un'altra "regola" in questo modello è che *non è possibile saltare da un gruppo di bisogni a un altro*: è possibile soddisfare i bisogni di un livello soltanto se si sono soddisfatti quelli del livello inferiore e il processo continua fino allo stadio dell'autorealizzazione, ovvero la piena realizzazione delle potenzialità individuali (Maslow, 1943).

Nell'ambito degli studi sulla motivazione, questa teoria costituisce un primo valido contributo in quanto propone una classificazione dei bisogni umani influenzanti il comportamento degli individui nel lavoro. Tuttavia, non può sfuggire che i bisogni sono un elemento di *differenziazione* tra un individuo e un altro (ciò che è fonte di motivazione per uno, può non esserlo per un altro); questo aspetto ha costituito la base per le critiche che sono state fatte a questo modello. Un primo limite evidenziato si basa sul fatto che la scala dei bisogni non è uguale per tutti; anzi, ogni individuo ha una sua propria scala che non necessariamente segue la gerarchia proposta da Maslow. Ad esempio, per un individuo un fattore fortemente motivante al lavoro può essere il bisogno di interagire con i colleghi e creare relazioni di amicizia, mentre per un altro il bisogno da soddisfare riguarda prevalentemente il desiderio di conquistare la stima e il prestigio dei propri superiori (*).

Un secondo limite riguarda la rigida classificazione dei bisogni in cinque categorie. A questo proposito, Alderfer (1969) spiega il comportamento umano utilizzando un numero inferiore di categorie di bisogni, che lo studio riconduce a tre principali:

(*) A fronte di una differenziazione nelle fonti di motivazione degli individui, esistono diverse tipologie di incentivi che hanno la funzione di attivare e rinforzare la struttura motivazionale. Le imprese utilizzano quindi vari incentivi variamente combinati nella loro intensità, in corrispondenza dei comportamenti richiesti e delle motivazioni individuali. È possibile evidenziare tre tipi di ricompense: le "ricompense di sistema" (incrementi retributivi di anzianità e servizi sociali), le "ricompense individuali" (incrementi retributivi individuali di rendimento e programmi individuali di carriera) e, infine, le "ricompense intrinseche" (riconoscimento del successo, sviluppo professionale di carriera e contenuti motivanti dei compiti) (Fontana, 1997).

- *bisogni di esistenza (E)* – legati alla sopravvivenza dell'individuo, come il bere e il mangiare, e vivere in un ambiente sicuro;
- *bisogni di relazionarsi (R)* – relativi alla necessità di interagire con gli altri, di condividere pensieri e sentimenti;
- *bisogni di crescita (C)* – legati allo sviluppo della persona, allo svolgimento di un lavoro produttivo e creativo.

Questo modello – definito *Teoria ERC* – è caratterizzato da una maggiore flessibilità rispetto a quello di Maslow. In primo luogo, infatti, le classi di bisogni individuate non sono regolate in modo gerarchico, dal momento che *un bisogno di ordine superiore può essere motivante anche se il bisogno di ordine inferiore non è stato completamente soddisfatto*; allo stesso tempo, quando un individuo è motivato a soddisfare un bisogno superiore e non riesce a farlo, crescerà la motivazione a soddisfare i bisogni di ordine inferiore. In secondo luogo, i bisogni non sono percepiti come sequenziali e a se stanti l'uno dall'altro; se Maslow sosteneva che una volta che un bisogno è stato soddisfatto non è più fonte di motivazione, Alderfer è convinto che un individuo può trovare fonte di motivazione in diversi bisogni *contemporaneamente*, in relazione ai differenti contesti e alle persone con cui interagisce.

La *Teoria ERC* presenta alcune interessanti implicazioni. Innanzitutto, questo approccio alla motivazione consente ai dirigenti di comprendere e gestire più efficacemente il livello motivazionale dei propri subalterni, dal momento che la soddisfazione dei bisogni di ordine inferiore possono costituire comunque una fonte di gratificazione quando non è possibile soddisfare i bisogni di ordine superiore. In secondo luogo, il modello evidenzia che le differenze culturali e individuali influenzano i bisogni soggettivi (Alderfer, 1972); ciò costituisce la premessa agli studi successivi sulla gestione della diversità nella direzione del personale. Un'altra implicazione riguarda la nuova consapevolezza che i bisogni possono anche variare nel tempo in relazione alle circostanze lavorative e allo stadio di ciclo di vita dell'individuo; questo aspetto conduce i dirigenti ad attuare una personalizzazione dei sistemi di ricompensa anche in base alla variabilità dei bisogni nel tempo.

La teoria della motivazione-igiene

Un altro interessante contributo agli studi sulla motivazione è quello di Herzberg (1959; 1966), il quale focalizza sugli effetti che certe condizioni lavorative hanno sul livello di soddisfazione. In genere, i fattori che contribuiscono

maggiormente a generare soddisfazione riguardano i contenuti del lavoro e gli aspetti a questo collegati, mentre i fattori di insoddisfazione sono prevalentemente rappresentati dall'ambiente di lavoro e dalla remunerazione.

Herzberg individua due grandi gruppi di fattori che sono all'origine della soddisfazione e dell'insoddisfazione nel lavoro, i “*fattori motivanti*” e i “*fattori igienici*”. I primi riguardano gli aspetti associati al contenuto intrinseco del lavoro e quindi alla capacità di questo di contribuire allo sviluppo personale e psicologico di chi lo svolge ⁽⁹⁾. I secondi sono invece relativi alle condizioni generali del lavoro – ambiente fisico, politiche aziendali, ambiente sociale, vincoli burocratici, procedure e relazioni con il proprio supervisore – e possono generare insoddisfazione nel lavoratore.

La teoria propone dunque due importanti relazioni tra fattori igienici, fattori motivazionali e soddisfazione nel lavoro e cioè:

1. *quanto i bisogni motivanti sono soddisfatti, il lavoratore sarà soddisfatto; quando questi bisogni non sono appagati, il lavoratore non sarà soddisfatto;*
2. *quanto i bisogni igienici sono soddisfatti, il lavoratore non sarà insoddisfatto; quanto questi bisogni non sono appagati, il lavoratore sarà insoddisfatto.*

I due assiomi indicano che è possibile provare insieme soddisfazione e insoddisfazione; ad esempio, un individuo può essere soddisfatto perché il bisogno di avere un lavoro interessante e stimolante viene appagato (fattore motivante) e, allo stesso tempo, essere insoddisfatto a causa dell'incertezza nella stabilità del lavoro stesso (fattore igienico).

È necessario precisare che i fattori igienici non hanno una capacità motivante, ma se mancano possono ridurre la morale e l'efficienza del lavoratore; la mancanza di questi fattori non produce soddisfazione, ma la loro presenza evita l'insoddisfazione. “I fattori igienici o “soddisfattori” rappresentano una condizione necessaria ma non sufficiente per ottenere una adeguata attivazione motivazionale. La carenza di tali fattori impedisce all'individuo di collocarsi in una situazione psicologica che gli permetta di aspirare alla soddisfazione dei bisogni superiori” (Fontana, 1997, 187).

⁽⁹⁾ Secondo Herzberg, le motivazioni al lavoro riguardano diversi bisogni di ordine superiore – come l'autorealizzazione, il riconoscimento sociale, l'avanzamento di carriera – per la cui soddisfazione è necessario un lavoro che possa garantire l'ampliamento della conoscenze, l'incremento dei rapporti interpersonali, la creatività, l'autonomia e la crescita complessiva dell'individuo. A questo proposito, si veda l'analisi svolta da Bonazzi (1995).

L'applicazione pratica della teoria di Herzberg si realizza nell'arricchimento del lavoro (*job enrichment*), che consta nel ridisegnare il lavoro in modo che il lavoratore abbia più responsabilità e controllo sul proprio operato⁽¹⁰⁾. In particolare, il *job enrichment* si attua mediante uno *sviluppo verticale* del lavoro, dal momento che il lavoratore va a svolgere mansioni che precedentemente erano prerogativa del supervisore (ad esempio, la pianificazione di certi orari di lavoro, le modalità di svolgimento del lavoro, il controllo delle attività svolte e la gestione del processo di apprendimento).

Merito di questa teoria è quello di aver evidenziato che la condizione di un individuo in relazione al proprio lavoro può essere non soltanto soddisfacente o insoddisfacente, ma anche *non insoddisfacente*, dando quindi valore a tutti quei fattori, comportamenti e situazioni che, pur non appagando completamente il lavoratore, gli permettono comunque di vivere una condizione non negativa.

Tuttavia, è necessario precisare che la soddisfazione lavorativa si articola in un *continuum* di dimensioni che vanno dalla totale soddisfazione all'assoluta insoddisfazione; inoltre, molteplici sono i fattori di influenza che ne rendono complessa la gestione e la misurazione, come la personalità, i valori, le influenze sociali e le condizioni lavorative (si veda figura 2).



Figura 2. I fattori che determinano la soddisfazione lavorativa

⁽¹⁰⁾ Si ricorda che il l'arricchimento del lavoro costituisce – insieme all'ampliamento delle mansioni (*job enlargement*) e alla rotazione del lavoro (*job rotation*) – una tecnica motivazionale fondamentale di riorganizzazione del lavoro e risponde all'esigenza di superare le debolezze insite nei principi dello *scientific management*.

La teoria della motivazione al successo

Il maggiore esponente di questa teoria è lo psicologo McClelland (1978; 1985), il quale ha condotto alcune ricerche per studiare quali sono i principali fattori che spingono gli individui a tenere certi comportamenti per raggiungere gli obiettivi lavorativi; lo studioso individua tre fattori principali che vengono di seguito illustrati.

- *Il bisogno di realizzazione (need for achievement)* – bisogno di portare a termine un compito con successo, in un’ottica di autorealizzazione. È tipico di quelle persone che sono orientate all’eccellenza e che hanno uno spiccato senso di responsabilità; i compiti assegnati a questi individui sono solitamente di difficoltà moderata, che consente di rinforzare il comportamento con l’obiettivo di ridurre gli insuccessi, aumentare la soddisfazione dei traguardi raggiunti e proporre nuove sfide lavorative; il feedback da parte dei superiori sul lavoro svolto costituisce per queste persone un aspetto fondamentale per la valutazione delle aspettative e lo sviluppo della motivazione ⁽¹¹⁾.
- *Il bisogno di affiliazione (need for affiliation)* – bisogno di creare e sviluppare relazioni interpersonali durature e positive sia nel lavoro che nella vita privata. Questo tipo di bisogno distingue quelle persone che intendono stabilire e mantenere buone relazioni con gli altri, amano lavorare in gruppo ed evitano comportamenti che possono generare conflitti ⁽¹²⁾.
- *Il bisogno di potere (need for power)* – bisogno di influenzare o guidare altre persone a realizzarsi. È tipico di quegli individui che hanno un forte desiderio di esercitare sugli altri un controllo (positivo o negativo) di tipo emotivo e comportamentale; caratterizza le persone con lavori dirigenziali e posizioni di leadership, proprio per l’attitudine dei manager ad influenzare gli altri.

⁽¹¹⁾ Murray (1938), uno dei primi studiosi di comportamento, ha individuato una serie di bisogni ritenuti importanti per una persona al fine di raggiungere un obiettivo. Di particolare rilevanza è il bisogno di realizzazione che, secondo Murray, comporta una serie eterogenea di aspetti come attuare un progetto difficile, avere dimestichezza con il lavoro da svolgere, saper coordinare le persone e sviluppare le idee, gestire il tempo, mantenere gli standard di prestazione, confrontarsi con gli altri, incrementare il rispetto di sé usando le proprie capacità e doti.

⁽¹²⁾ Le persone che sentono forte questo tipo di bisogno dedicano il loro tempo al mantenimento delle relazioni sociali, alla vita di gruppo e alla ricerca di apprezzamento; una interessante ricerca ha infatti messo in luce che quegli individui senza legami sociali sono maggiormente caratterizzati da disturbi fisici e psicologici (Baumeister, Leary, 1995).

È possibile rilevare che le dimensioni sopra descritte coesistono all'interno di ogni personalità con diversi gradi di intensità anche a seconda delle circostanze lavorative. Sarebbe peraltro un errore pensare che, ai fini della motivazione, una persona esprima completamente tutti e tre i tratti; piuttosto, accade che un fattore emerga con maggiore forza degli altri due. Ciò significa che soprattutto nella fase di selezione del personale sarà fondamentale individuare nel candidato qual è il tipo di bisogno prevalente sugli altri, al fine di assegnare con maggiore efficacia e coerenza le posizioni lavorative. A questo proposito, nel caso della selezione di individui per cariche dirigenziali, è preferibile che il manager abbia un elevato bisogno di potere, espresso mediante la capacità di influenzare positivamente gli altri, e un ridotto bisogno di affiliazione, poiché la troppa attenzione ai legami sociali può rendere difficile prendere decisioni impopolari⁽¹³⁾. Allo stesso tempo, è stato evidenziato che le persone con uno sviluppato bisogno di realizzazione solitamente non restano fedeli ad un'organizzazione, ma tendono a cambiare impresa in relazione alla complessità dei compiti da svolgere e al grado in cui le remunerazioni sono proporzionate alla prestazione offerta (Turban, Keon, 1993).

La teoria della crescita

Sulla scia della scuola delle relazioni umane, anche gli studi sulla motivazione mettono in evidenza il fatto che l'approccio razionalistico degli anni Trenta ha condotto ad un impoverimento del significato del lavoro, conducendo i lavoratori ad una crescente insoddisfazione. A questo proposito, McGregor (1960) elabora i concetti di "Teoria X e Teoria Y", nella quale si evidenzia che la causa di comportamenti "passivi" degli individui – come il fatto di essere pigri, propensi a subire il controllo, a non assumersi responsabilità e a resistere al cambiamento – è il risultato dei sistemi produttivi tayloristici, che schiacciano gli individui limitandone lo sviluppo personale e riducendone la felicità (Teoria X).

Al contrario, se l'ambiente lavorativo è armonioso, viene dato spazio ai dipendenti di esprimere la propria creatività e il contenuto del lavoro è stimolante, i lavoratori saranno più propensi ad assumersi nuove responsabilità, diventare più autonomi e incrementare così il livello di soddisfazione, innalzando in tal modo la motivazione stessa (Teoria Y). Nella figura n. 3 vengono indicati alcuni comportamenti riferiti alla Teoria X e alla Teoria Y.

⁽¹³⁾ Per un approfondimento sulla motivazione e sul bisogno di realizzazione e di potere nell'ambito della selezione dei top manager definiti "talenti", si veda l'interessante ricerca svolta da Stahl (1985).

<i>Teoria X</i>	<i>Teoria Y</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Per ogni individuo il lavoro è un impegno gravoso e sgradito. • La maggior parte delle persone non vuole responsabilità e preferisce essere guidata nell'attività lavorativa. • Il controllo è lo strumento principale per spingere le persone a lavorare al fine di raggiungere i fini organizzativi. • Nella risoluzione dei problemi, gli individui dimostrano una scarsa creatività. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il lavoro è naturale e piacevole se vi sono le condizioni idonee. • Se le circostanze sono adeguate, le persone non solo accettano le responsabilità, ma le cercano per sviluppare il senso di autoregolazione e autocoscienza. • Le persone sanno individuare autonomamente gli obiettivi, senza che il proprio comportamento sia influenzato da meccanismi di controllo e di minaccia. • La creatività è una caratteristica che riguarda tutte le persone.

Figura 3. Alcuni aspetti della natura umana secondo la teoria X e la teoria Y

Un altro studioso che parte dalla critica alle organizzazioni razionalistiche, è Argyris (1957), il quale mette in evidenza la divergenza tra le esigenze dell'individuo e quelle delle organizzazioni razionali formalmente strutturate, in cui le persone non riescono a crescere ed esprimere le proprie potenzialità, restando in uno stato psicologico infantile. Le organizzazioni fondate sui principi classici del management sono infatti formali e impersonali e gestiscono le persone in base a rigide procedure e meccanismi di controllo, limitandone la libertà con la specializzazione dei compiti, la gerarchia e il comando. Gli individui sono apprezzati non tanto perché dimostrano di essere intraprendenti, creativi e maturi, quanto invece per il fatto che sono disciplinati, poco inclini ad assumersi responsabilità e bisognosi di autorità e protezione. I soggetti con queste caratteristiche possono dunque trovare collocazione soltanto in soluzioni organizzative rigide e standardizzate come quella tayloristica. La tesi di Argyris parte dal presupposto che l'individuo può invece accrescere la consapevolezza di sé, la conoscenza e le abilità se sostenuto dall'organizzazione mediante opportuni programmi di formazione. Secondo lo studioso, l'individuo passa infatti da uno stato di infanzia ad una condizione adulta acquisendo una serie di capacità e comportamenti nuovi e più consapevoli, che possono essere così riassunti:

- a) da una condizione passiva ad una attiva e dinamica;
- b) da uno stato di dipendenza da altri a uno di relativa libertà;
- c) da una condotta di comportamento semplice e ripetitiva a una pluralità di modalità;
- d) da interessi vaghi, causali e superficiali a interessi più profondi e mirati;
- e) da un agire legato al breve periodo (spesso esclusivamente al presente), a prospettive temporali più lunghe;
- f) da uno stato di subordinazione alla famiglia e alla società a una posizione di parità se non di superiorità;

g) da una mancanza di consapevolezza di sé a una crescita di autocoscienza e di controllo su se stesso.

Il percorso di crescita riguarda certamente lo sviluppo graduale delle condizioni umane sopra elencate, ciascuna lungo un *continuum*, ma non può sfuggire che *un fattore fondamentale per la crescita individuale è caratterizzato dall'interazione con gli altri individui nell'organizzazione* “Il grado di maturità di un soggetto non è definita soltanto dal punto di vista in cui egli si colloca lungo quei *continuum*, ma anche dal grado in cui egli permette ad altri di fare altrettanto. Essere maturo non è cioè una condizione solitaria ed egoistica, ma è una condizione sociale di reciproca interazione” (Bonazzi, 1995, 102). In questo contesto, l'organizzazione dovrebbe costituire un sistema che motivi le persone a cooperare fra loro al fine di conseguire obiettivi comuni stimolando in tal modo anche il processo di crescita individuale.

Uno strumento proposto da Argyris per superare la rigidità e l'“insensibilità” delle organizzazioni razionali è quello di adottare *gruppi informali* di lavoro mediante una riformulazione dei compiti lavorativi. In particolare, viene suggerita una gestione autonoma basata sulla *partecipazione* di tutti i soggetti dell'organizzazione, su una *leadership non autoritaria* dei capi e su un *sistema democratico* che lasci spazio all'iniziativa dei singoli; una simile disposizione non deve certamente minare le regole e le procedure formali – peraltro necessarie per la stessa sopravvivenza dell'organizzazione – ma intende rispondere alle esigenze individuali, aumentare il livello di motivazione e favorire così lo sviluppo della cultura organizzativa; tanto più questi aspetti sono perseguiti, tanto maggiore sarà il livello di soddisfazione dei lavoratori, migliore il loro rendimento e più elevata la performance complessiva aziendale.

Questa prospettiva costituisce la base per studi successivi che negli anni Settanta hanno generato le teorie sull'“*apprendimento organizzativo*”, in cui l'organizzazione diventa un sistema cognitivo in grado di generare e sviluppare conoscenza mediante le persone che vi operano. Nasce così la distinzione tra “*apprendimento individuale*” e “*apprendimento organizzativo*”, dove nel primo il processo di apprendimento si attua soltanto nella sfera individuale, mentre nel secondo questo si allarga a tutta l'organizzazione diffondendo lo sviluppo della conoscenza (Argyris, Schon, 1974, 1978; Paniccia, 2002).

La teoria dell'equità

Un altro approccio interessante agli studi sulla motivazione è quello proposto da Adams (1963); la premessa di questo approccio è che il lavoratore

percepisce la relazione tra risultati (*output*) che vorrebbe ottenere con l'attività lavorativa – come *benefits*, soddisfazione, status, opportunità di carriera – e l'insieme di competenze, conoscenze, esperienza ed impegno che offre all'impresa per lo svolgimento del suo lavoro (*input*).

Secondo questa teoria, ai fini della motivazione, non sono importanti il frutto del lavoro e il grado di input personali impiegati in quanto tali; ciò che è fondamentale è *il modo in cui il lavoratore percepisce la proporzione tra output e input in relazione a quella di un altro lavoratore che svolge attività simili*.

La condizione di *imparzialità* percepita da un lavoratore in relazione a un altro che svolge le stesse mansioni si verifica quando il rapporto output/input di entrambi viene valutato nello stesso modo; nei casi in cui un individuo avverte che la proporzione tra output percepiti e impegno è proporzionalmente uguale a quella di un altro, si sente motivato a perseverare nel comportamento adottato, incrementando eventualmente il proprio impegno al fine di ricevere maggiori gratificazioni ⁽¹⁴⁾.

Nel caso in cui il rapporto tra output e input non è proporzionalmente uguale, si verifica una situazione di *iniquità*. Questo solitamente provoca tensioni e rivendicazioni nel lavoratore, il quale esprime pertanto il desiderio di ripristinare una condizione di uguaglianza rispetto alle persone con cui si confronta.

A questo proposito, Adams individua due tipi di iniquità: la prima è quella che si realizza quando il lavoratore rileva che il rapporto tra il benefit conseguito a seguito del proprio operato e le risorse impiegate è *maggiore* di quella del collega (iniquità positiva); la seconda è quella che si verifica quando il lavoratore percepisce che quel rapporto è *minore* (iniquità negativa). È chiaro che la condizione di iniquità non si verifica soltanto perché un lavoratore percepisce, ad esempio, una ricompensa inferiore a quella di un altro, se il livello dell'impegno posto da due individui è quantitati-

⁽¹⁴⁾ La valutazione del grado di giustizia percepito dall'individuo fa riferimento alla *dissonanza cognitiva* che si verifica nel caso di un'incongruenza tra le convinzioni e il comportamento. La persona che sente quel disagio tende ad effettuare azioni correttive per ristabilire l'equilibrio; nell'ambito lavorativo un esempio tipico è quando il lavoratore che percepisce un'ingiustizia rallenta intenzionalmente il ritmo di lavoro o decide di interagire meno con un collega. Per un interessante approfondimento sulla tematica della dissonanza cognitiva, si veda l'analisi svolta da Festinger (1957).

vamente differente; in questo caso, anzi, c'è una situazione di equità perché entrambi sono stati premiati in base allo sforzo effettuato.

La condizione di reale iniquità si verifica quando gli output sono diversi a *parità di input impiegati*.

Le situazioni sopra esposte richiedono una concreta attenzione da parte dei dirigenti alla percezione dei propri collaboratori su cosa viene considerato equo. Certamente, le condizioni di iniquità non sono funzionali all'efficacia organizzativa e, anzi, possono compromettere il livello di cooperazione tra le persone, causare conflitti interpersonali e minare la serenità del clima organizzativo, andando così a pregiudicare anche il livello motivazionale dei membri dell'organizzazione.

La teoria di Adams è stata successivamente rielaborata da alcuni studiosi (tra cui Cropanzano et al., 2001; Colquitt et al., 2001) che hanno proposto un nuovo approccio di studio sulla motivazione denominato *giustizia organizzativa*, che riflette la misura in cui le persone percepiscono di essere trattate equamente sul lavoro. La giustizia organizzativa presenta tre diverse dimensioni: l'"*equità distributiva*", l'"*equità procedurale*" e l'"*equità interazionale*".

La giustizia distributiva è riferita alle *modalità* con cui le risorse e le ricompense sono distribuite o attribuite, mentre la giustizia procedurale riguarda la percezione da parte del lavoratore sulla tipologia delle *procedure* utilizzate per l'allocazione delle risorse. Infine, la giustizia interazionale è relativa alla percezione che le persone hanno di essere *trattate equamente* nel processo decisionale.

Questo approccio costituisce un importante riferimento per i responsabili di gestione delle risorse umane e per i dirigenti; da una parte, la percezione positiva sulle modalità e sulle procedure utilizzate per la distribuzione dei compensi tende ad aumentare se il lavoratore viene coinvolto nel processo decisionale, soprattutto nel caso di cambiamento organizzativo ⁽¹⁵⁾; dall'altra, la consapevolezza della qualità e imparzialità nel trattamento interpersonale contribuisce a sviluppare la motivazione e migliorare la performance lavorativa (Folger, Konovsky, 1989).

⁽¹⁵⁾ Per un approfondimento sul ruolo dell'equità nel cambiamento organizzativo si veda il contributo di Cobb, Folger, Wooten (1995).

La teoria dell'aspettativa-valore

Questa teoria si focalizza sullo studio della capacità dell'individuo di percepire e anticipare le probabili conseguenze del proprio comportamento lavorativo; la motivazione al lavoro si attiva in relazione all'intensità delle aspirazioni e agli obiettivi che vogliono essere raggiunti con la prestazione lavorativa ⁽¹⁶⁾.

Maggiore esponente di questo approccio è Vroom (1964), il quale sostiene che *la motivazione non è altro che la scelta della quantità di energia da impiegare in una situazione lavorativa, in relazione a ciò che si potrà ottenere dallo svolgimento di quel determinato lavoro* (si veda figura 4).

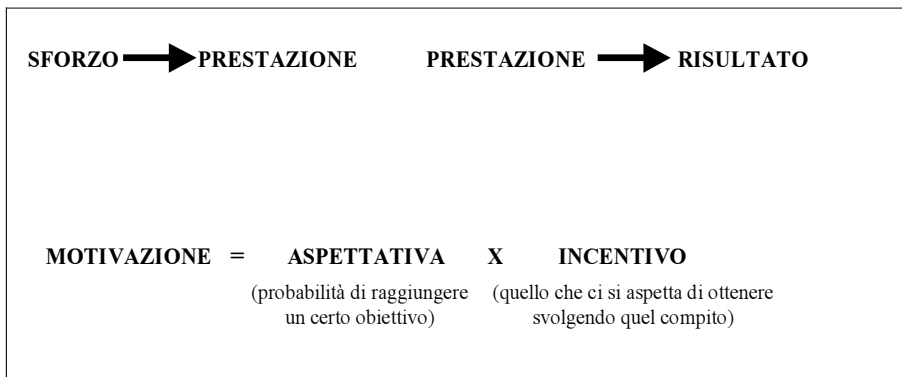


Figura 4. Il meccanismo sforzo-risultato in Vroom

La formazione delle aspettative si basa sulla scala dei valori e sull'esperienza, che servono per attuare il comportamento prescelto al fine di perseguire una certa meta; raggiungere l'obiettivo costituisce un elemento di gratificazione per il soggetto e conferma il livello dell'aspettativa.

Il lavoratore tende quindi ad esercitare quei comportamenti che possono

⁽¹⁶⁾ È rilevante osservare che la motivazione può essere influenzata anche dalla tipologia di obiettivo che l'individuo deve raggiungere. In particolare, interessante è l'approccio definito dalla teoria del *goal setting* (Locke, Latham, 1990), che spiega quali tipi di obiettivo sono maggiormente efficaci per produrre un elevato grado di motivazione e performance e la ragione per la quale lo sono. La teoria del *goal setting* costituisce la premessa per l'adozione del *management by objectives* (MBO), ovvero una tecnica di management oggi molto diffusa che implica la partecipazione nel processo decisionale, nella determinazione degli obiettivi e nel feedback sugli stessi.

⁽¹⁷⁾ Per una interessante rassegna delle critiche mosse alla teoria dell'aspettativa si veda il

creare condizioni di benessere, sostenendo il livello della motivazione (ad esempio, ottenere bonus, gratificazioni e premi) e cerca di mantenere elevata la propria prestazione per evitare possibili conseguenze negative come ammonizioni o delegittimazioni.

La teoria dell'aspettativa identifica quindi tre fattori principali che determinano la motivazione del lavoratore:

- *aspettativa*: qual è la connessione tra lo sforzo e la performance lavorativa?
- *strumentalità*: qual è la connessione tra la performance lavorativa e il risultato?
- *valore*: quanto è desiderabile il risultato?

L'*aspettativa* riguarda la convinzione che un certo livello di sforzo implicherebbe un determinato livello di prestazione ed è influenzata da fattori come l'autostima, la disponibilità di mezzi per lavorare, i successi ottenuti in passato svolgendo quello stesso compito e le relazioni con colleghi, superiori e subordinati.

La *strumentalità* invece fa riferimento alla consapevolezza del rapporto di causa-effetto tra prestazione e risultato, il quale dipende quindi dall'impiego di un certo livello di prestazione (ad esempio, per uno studente il fatto di superare un esame è strumentale al traguardo della laurea).

Infine, la *valenza* è relativa al valore positivo o negativo attribuito ai risultati e riflette le preferenze dell'individuo (una maggiore retribuzione costituisce una valenza positiva al risultato conseguito nello svolgimento dell'attività lavorativa). È necessario precisare che la valenza del risultato si basa non tanto sulle qualità intrinseche di quello che un lavoratore è stato in grado di conseguire, quanto invece sulla soddisfazione – o eventuale insoddisfazione – che il soggetto manifesta già nel pensare a ciò che può provocare il raggiungimento di quel risultato. “La valenza dell'incentivo, in un certo orizzonte temporale, è influenzata dalla struttura dei bisogni dell'individuo. L'uomo, per qualunque obiettivo da raggiungere, tende a formulare delle strategie di comportamento costituite da fasi, ognuna delle quali è caratterizzata, a sua volta, da una valenza (incentivo) e da una strategia. L'intensità della motivazione a raggiungere l'incentivo finale è data dalla somma dei prodotti tra le aspettative delle singole fasi e le utilità soggettive attribuite ai singoli sub-obiettivi” (Fontana, 1997, 190-191).

Ciò conduce a riflettere sul fatto che il meccanismo “aspettativa-valore” è soggettivo e quindi diverso da un individuo a un altro. È possibile comunque definire tre assiomi relativi a fattori quali la *scelta occupazionale*, la *soddisfazione nel lavoro* e la *performance* (Fontana, 1997, 191):

- a) la forza che spinge un individuo a scegliere una occupazione è una fun-

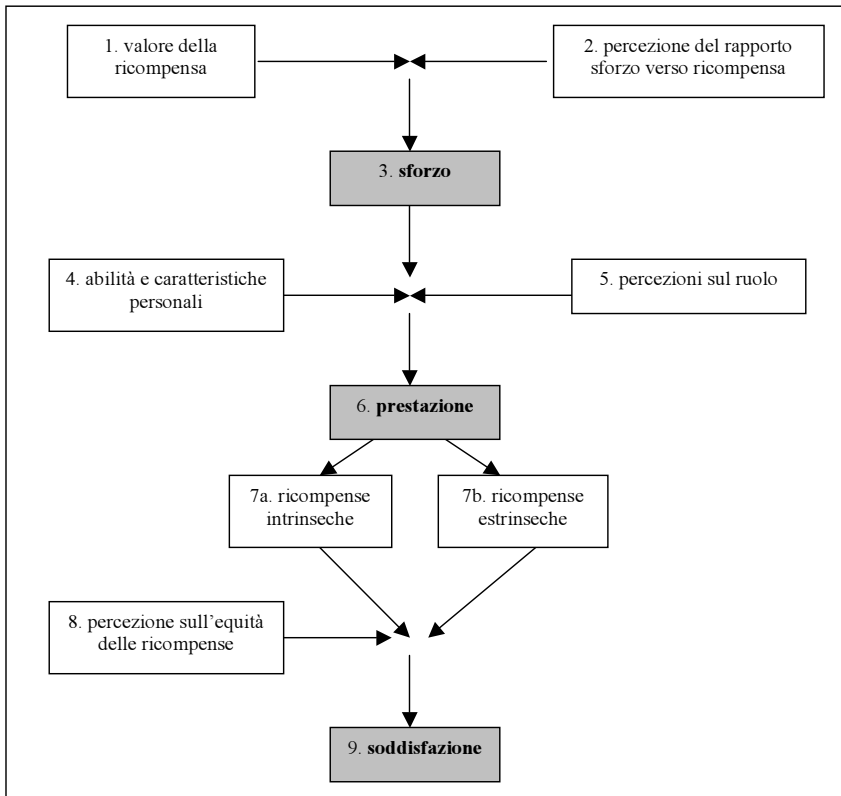


Figura 5. I predittori dello sforzo, della prestazione e della soddisfazione secondo il modello di Porter e Lawler

- zione del prodotto della valenza dell'occupazione per l'aspettativa della persona che il suo tentativo avrà successo;
- b) la forza che spinge un individuo a rimanere nel proprio posto di lavoro è una funzione del prodotto della valenza del lavoro per la probabilità soggettiva dello stesso individuo di rimanere in tale posto di lavoro;
 - c) la forza che spinge una persona ad esercitare uno sforzo di particolare intensità nell'eseguire il proprio lavoro è una funzione del prodotto delle valenze di differenti livelli di performance per le probabilità soggettive della persona inerenti la capacità di tali sforzi di raggiungere i livelli di performance.

Il modello proposto da Vroom sembra efficace nel prevedere in modo significativo la prestazione, lo sforzo, le intenzioni, le preferenze e la scelta del lavoratore; tuttavia, le misure proposte per valutare l'aspettativa, la strumentalità e la valenza risultano ambigue e poco chiare (¹⁷); inoltre, l'approccio non analizza la connessione dello sforzo e prestazione con la soddisfazione lavorativa.

A questo proposito, Porter e Lawler (1968) identificano i cosiddetti "predittori" ovvero fattori che alimentano lo sforzo lavorativo, la prestazione e la soddisfazione e che influenzano quindi il livello di motivazione lavorativa (si veda figura 5).

È possibile evidenziare alcune rilevanti implicazioni manageriali offerte da questo modello ai fini della motivazione. Innanzitutto, è importante che i dirigenti comprendano i risultati a cui i collaboratori danno valore e ciò implica anche chiarire i termini del sistema di retribuzione e attribuire le giuste ricompense per le prestazioni desiderate. Secondariamente, è necessario monitorare che i lavoratori conseguano i livelli di prestazione previsti utilizzando, ad esempio, ricompense e risultati di gruppo sì da incentivare la cooperazione e creare sinergie di conoscenza. Infine, un altro aspetto rilevante è il controllo continuo del sistema di ricompense al fine di evitare situazioni di iniquità; ciò può essere conseguito mediante un'attenta valutazione delle differenze individuali e rendendo flessibili gli strumenti per sviluppare la motivazione.

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

La rassegna delle principali teorie sulla motivazione consente di fare alcune importanti considerazioni.

Innanzitutto, non può sfuggire che l'implementazione di programmi per lo sviluppo della motivazione costituisce una notevole sfida per i responsabili della gestione delle risorse umane e per gli stessi dirigenti che quotidianamente interagiscono con i propri collaboratori. La realizzazione di sistemi motivazionali efficaci implica una costante attenzione ai numerosi ed eterogenei fattori che influenzano la motivazione delle persone nelle organizzazioni: la consapevolezza delle

contributo di Landy, Becker (1987).

differenze individuali, il ruolo del contesto lavorativo, il rapporto tra motivazione e performance e il sistema di valutazione delle prestazioni costituiscono alcuni tra gli elementi critici per un efficace sviluppo della motivazione.

Ai fini dell'applicazione delle teorie motivazionali, non è peraltro possibile identificarne una che sia valida in assoluto, ma risulta anzi opportuno per i dirigenti tenere in considerazione tutti gli aspetti evidenziati nel percorso evolutivo degli studi svolti, soprattutto alla luce delle modificazioni organizzative che caratterizzano le imprese nel loro percorso di crescita.

La motivazione appare come un aspetto "variabile" nel tempo in relazione alle circostanze lavorative e allo stadio di ciclo di vita dell'individuo. La motivazione è spesso difficile da comprendere in tutte le sue dimensioni perché le persone cambiano nel tempo lungo percorsi non sempre lineari e prevedibili.

Le imprese dovranno quindi comprendere che per realizzare lo sviluppo organizzativo è necessario rispondere al bisogno di dare un significato al lavoro da parte del personale dipendente e di svolgerlo all'interno di contesti possibilmente coerenti con i propri valori e con il livello di civilizzazione che caratterizza – nel dato momento – il sistema in cui si vive.

Bibliografia

- ADAMS J.S. (1963), "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n. 67.
- ALDERFER C.P. (1969), "An empirical test of a new theory of human needs", *Organizational Behaviour and Human Performance*, n. 4.
- ALDERFER C.P. (1972), *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Setting*, Free Press, New York.
- ARGYRIS C. (1957), *Personality and Organization*, Harper Publisher, New York.
- ARGYRIS C., SCHON D. (1974), *Theory and Practice*, Jossey-Bass, New York.
- ARGYRIS C., SCHON D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading, Massachusetts.
- BAUMEISTER R.F., LEARY M.R. (1995), "The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation", *Psychological Bulletin*, May.

- BONAZZI G. (1995), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano.
- BRIEF A.P., ALDAG R.J. (1977), "The intrinsic-extrinsic dichotomy: toward conceptual clarity", *Academy of Management Review*, n. 2.
- CAFFERATA R. (1995), *Sistemi, ambiente e innovazione*, Giappichelli, Torino.
- CAFFERATA R. (2007), *Lezioni di economia e gestione delle imprese. Razionalismo economico e imperfezione dei sistemi*, Texmat, Roma.
- CHAMPY J. (1995), *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership*, Harper Business, New York
- COBB A.T., FOLGER R., WOTTEN K. (1995), "The role justice plays in organizational change", *Public Administration Quarterly*, Summer.
- COLQUITT J.A., CONLON D.E., WESSON M.J., PORTER C.O.L.H. (2001), "Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of Organizational Justice research", *Journal of Applied Psychology*, June.
- CROPANZANO R., RUPP D.E., MOHLER C.J., SCHMINKE M. (2001), "Three roads to Organizational Justice", *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 20.
- DECASTRI M., TOMASI D., HINNA A. (2004), (a cura di) *Organizzazione d'azienda*, Aracne, Roma.
- FAYOL H. (1916), *Administration Industrielle et Generale*, Paris. Tr.It. *Direzione industriale e generale*, Franco Angeli, Milano, 1964.
- FESTINGER L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, Stanford, California.
- FOLGER R., KONOVSKY M.A. (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, n. 32.
- FONTANA F. (1997), *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- FRIED Y., FERRIS G.R. (1987), "The validity of the Job Characteristics Model: a review and meta-analysis", *Personnel Psychology*, Summer.
- HACKMAN J.R., OLDHAM G.R. (1976), "Motivation through the design of work: test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 16.
- HERZBERG F. (1959), *The Motivation to Work*, Wiley, New York.
- HERZBERG F. (1966), *Work and the Nature of Man*, World Pubbl. Co., New York.
- HOMANS G.C. (1951), *The Human Group*, Routledge & Kegan Paul, London.
- KANFER R. (1990), "Motivation theory and industrial and organizational psy-

- chology”, in DUNNETTE M.D., HOUGH L.M. (1990), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, Consulting Psychology Press, Palo Alto:CA.
- KELLEY M.R. (1990), “New process technology, job design, and work organization: a contingency model”, *American Sociological Review*, April.
- KREITNER R., KINICKI A. (2004), *Comportamento organizzativo*, Apogeo, Milano.
- LANDY F.J., BECKER W.S. (1987), “Motivation Theory reconsidered”, *Research in Organizational Behavior*, vol. 9.
- LOCKE E.A., LATHAM G.P. (1990), *A theory of goal setting and task performance*, Prentice Hall, Englewood, Cliffs, NJ.
- MASLOW A. (1943), “A theory of human motivation”, *Psychological Review*, July.
- MASLOW A. (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Brothers, New York.
- MAYO E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Viking, New York.
- MAYO E. (1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Viking, New York. (Tr. It. *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*, Utet, Torino, 1969).
- MCCLELLAND D.C. (1978), “Managing motivation to expand human freedom”, *American Psychology*, n. 33.
- MCCLELLAND D.C. (1985), “How motives, skills, and values determine what people do”, *American Psychology*, n. 40.
- MITCHELL T.R. (1982), “Motivation: new direction for theory, research, and practice”, *Academy of Management Review*, January.
- MCGREGOR D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill.
- MURRAY H.A. (1938), *Explorations in Personality*, John Wiley & Sons, New York.
- PANICCIA P. (2002), *Dinamiche temporali e cognitive nell’approccio sistemico al governo dell’impresa*, Cedam, Padova.
- PORTER L.W., LAWLER III E.E. (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- SILVESTRELLI P. (2003), “Problematiche relative alla scelta dei manager *expatriates* nelle imprese transnazionali”, *Sinergie*, n. 60, Gennaio-Aprile.
- SKINNER B.F. (1969), *Contingencies of Reinforcement*, Appleton-Century-Crofts, New York.
- STAHL M.J. (1985), “Achievement, power, and managerial motivation: select-

ing managerial talent with the job choice exercise”, *Personnel Psychology*, n. 36.

TAYLOR F.W. (1947), *Scientific management*, Harper, New York. Tr. It. *Principi di organizzazione scientifica del lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1975.

TURBAN D.B., KEON T.L. (1993), “Organizational attractiveness: an interactionist perspective”, *Journal of Applied Psychology*, April.

VROOM V. H. (1964), *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, New York.