

# Psicologia del Lavoro e dell' Organizzazione

**Antonio Cerasa, *PhD***  
**Neuroscientist**  
**IBFM-CNR, Catanzaro, Italy**

<https://antoniocerasa.com>

# **LA MOTIVAZIONE**

# Effetto Hawthorne

Il fenomeno fu spiegato per la prima volta nel 1927 dai sociologi Elton Mayo e Fritz J. Roethlisberger durante una ricerca su una **possibile relazione tra ambiente di lavoro e produttività dei lavoratori**. I due sociologi avevano condotto una serie di esperimenti per quantificare la produzione in relazione all'efficienza presso lo stabilimento della Western Electric di Hawthorne, Chicago.

Da questi esperimenti Mayo evinse che *la produttività è strettamente legata all'atteggiamento* nei confronti del lavoro e che la possibilità di **comunicare all'altro i propri sentimenti e la possibilità di essere ascoltati e compresi** erano fondamentali ai fini della produttività e della crescita della motivazione nel lavoro.

# Effetto Hawthorne

In seguito a una ricerca compiuta a Hawthorne Works, stabilimento della Western Electric presso Chicago, I ricercatori si resero conto che, dopo alcuni anni trascorsi in fabbrica, le dattilografe e le operaie producevano di più non per le variazioni apportate alle condizioni di lavoro (illuminazione, durata delle pause e delle giornate lavorative, retribuzione ecc..) ma perché si rendevano **conto di essere oggetto di attenzione**: a far cambiare i livelli di produttività erano fattori di ordine psicologico e non sociologico.

# Effetto Hawthorne

Secondo Roethlisberger e Dickson, l'interesse scientifico dimostrato dai ricercatori aveva effetti molto positivi sul morale e sul livello di autostima delle lavoratrici partecipanti agli esperimenti: gli osservatori avevano il compito di creare e mantenere un clima amichevole.

Le lavoratrici erano compiaciute del fatto che venisse chiesto il loro parere, di non doversi limitare a eseguire gli ordini ricevuti

# La Motivazione

LA MOTIVAZIONE è **l'energia investita** dagli individui nella prestazione lavorativa e nell'appartenenza all'organizzazione.

La motivazione rappresenta non solo un ambito di riflessione teorica presente fin dalle origini della Psi del lavoro, ma anche una delle aree di intervento più importanti per coloro che si occupano di gestione delle risorse umane e di sviluppo organizzativo.

**Le organizzazioni sono costantemente impegnate in un'assidua ricerca di percorsi e soluzioni in grado di sostenere e promuovere la motivazione stessa.**

# La Motivazione

L'etimologia del termine motivazione, che deriva dal latino *motus*, participio passato del verbo *movere*: “muovere”.  
Rimanda all'insieme di processi psicologici alla base delle azioni volontarie dirette verso un obiettivo

**Quali sono le basi psicologiche del comportamento umano ??**

**Secondo Avallone, la motivazione al lavoro è un complesso processo delle forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento nel corso del tempo**

# La Motivazione

LA MOTIVAZIONE E' :

**UN' ENERGIA CHE ALIMENTA I COMPORTAMENTI E LI ORIENTA VERSO UNA META.**

**PUO' ESSERE ANALIZZATA IN TERMINI DI**

- 1) Attivazione (Condizioni di avvio del comportamento).**
- 2) Direzione (obiettivo a cui si dirige)**
- 3) Intensità**
- 4) Persistenza (disponibilità a insistere nel proprio obiettivo).**



# La Motivazione

## LE TEORIE:

1) Si basano sullo  
studio del  
CONTENUTO

2) Si basano sullo  
studio del  
PROCESSO

1) Si basano sullo studio del **CONTENUTO**

# La Motivazione

## LE TEORIE:

### 1) Le teorie di **CONTENUTO**

Uno tra i più importanti modelli è quello di Maslow (1954) che individua 5 bisogni di base della motivazione e li colloca su una scala evolutiva.

# La Motivazione

## LE TEORIE:

**Bisogni di autorealizzazione**  
*(Accettazione di Sé, la creatività, la ricerca della trascendenza)*

**Bisogni di Stima** *(autostima, o stima da parte degli altri)*

**Bisogni di Affetto** *(amore, amicizia, approvazione)*

**Bisogni 2°-  
Psicologici**

**Bisogni di Sicurezza** *(evitamento del dolore, cura delle malattie)*

**Bisogni di Fisiologici** *(cibo, riparo, sesso)*

**Bisogni 1°**

# La Motivazione

***I bisogni di ordine superiore non sono considerati importanti da un individuo fino a quando i bisogni di livello inferiore non sono stati parzialmente soddisfatti: è questo il principale assunto del principio di DINAMISMO GERARCHICO di Maslow.***

La teoria di Maslow in realtà non nasce per la Psic. Del Lavoro ma sarà fondamentale per la sua attuazione in questo ambito in quanto una delle caratteristiche fondamentali che un Organizzazione del lavoro deve avere è quella di essere “a MISURA d’ UOMO”.

# La Motivazione

## 1) Le teorie di **CONTENUTO**

Altra teoria fondamentale è quella di McClelland (1961) , i cui studi prendono le mosse **dall'analisi del “bisogno di riuscire”** considerato un carattere fondamentale e distintivo delle *società occidentali* che è alla base del loro modello di sviluppo economico e sociale, e approdano a una teoria generale della motivazione che individua 3 principali elementi:

# La Motivazione

## 1) Le teorie di CONTENUTO

- 1) *Motivazione al potere*: o anche dello evitamento della dipendenza, ovvero l'orientamento a influenzare le persone e a modificare le situazioni secondo le proprie intenzioni. In ambito lavorativo, le persone in cui prevale questo bisogno desiderano un forte impatto sugli altri e sulle decisioni.

# La Motivazione

- 2) **Motivazione all'affiliazione:** o anche dell' evitamento dell' isolamento, ovvero l' orientamento a creare un' ampia e fitta rete di legami sociali. Nel contesto lavorativo queste persone tendono a scegliere i propri partner professionali tra coloro che si mostrano amichevoli, poiché desiderano anzitutto sviluppare relazioni confidenziali e supportive
  
- 3) **Motivazione al successo:** o anche dell' evitamento del fallimento, ovvero l' orientamento a raggiungere le mete desiderate, realizzare pienamente le proprie capacità e migliorare continuamente le proprie prestazioni. Nei confronti del lavoro, il bisogno di successo porta a ricercare obiettivi sfidanti e a desiderare di raggiungere l' eccellenza professionale.



1) Si basano sullo studio del **PROCESSO**

# La Motivazione

## LE TEORIE:

### **2) Le teorie di PROCESSO**

Le teorie del processo si propongono di chiarire quali sono le variabili che mediano la relazione tra un certo insieme di bisogni e un certo insieme di condotte: **La teoria degli obiettivi di LOCKE.**

**A partire da una prospettiva cognitivista, Locke (1975) ha messo a fuoco il tema degli OBIETTIVI**, che a suo parere costituiscono una variabile capace di influenzare i comportamenti motivati in differenti modi: dirigendo l'attenzione e la ricerca di informazioni, regolando la concentrazione e lo sforzo, agevolando l'elaborazione e lo sviluppo di strategie, incoraggiando la persistenza e la tenacia dell'impegno.

# La Motivazione

## LE TEORIE:

### 2) Le teorie di PROCESSO

Più precisamente, le caratteristiche degli obiettivi che influenzano in misura maggiore il comportamento sono:

- **La consapevolezza: il riconoscimento degli obiettivi in quanto tali**
  - **La forza:** il valore attribuito all'obiettivo
- **L'aspettativa di successo**, il senso di “potercela fare”
- **La specificità**, la chiarezza e la vicinanza dell'obiettivo che sollecita una migliore prestazione rispetto alla genericità
- **Le difficoltà**, il grado di sfida che l'obiettivo sollecita.

# La Motivazione

## LE TEORIE:

La più significativa ricaduta operativa della **teoria del *goal setting* di Locke** e delle successive evoluzioni si può ritrovare nel sostegno offerto alla formula della **“gestione per obiettivi”** ..... Che vedremo dopo.

# La Motivazione

## COME MOTIVARE:

Ciascuna teoria motivazione lascia intravedere alcuni fattori che risultano importanti al fine di affrontare la sfida di tutte le organizzazioni, ovvero, *“condurre-indurre i dipendenti a lavorare in funzione degli obiettivi dell’organizzazione”*.

### **A) PROGETTAZIONE DEL LAVORO:**

L’ approccio si basa sulla convinzione che sia il LAVORO IN SE’ l’ elemento chiave che influenza la motivazione degli individui.

Molte volte ci sono errori nella progettazione alla motivazione nel lavoro perché si sbagliano i compiti assegnati a ciascun attore:

# La Motivazione

## COME MOTIVARE:

Particolarmente dannoso è risultato in questo senso il Taylorismo che, parcellizzando le attività, le ha private di significato e di interesse.

**Le attività progettuali del lavoro vanno considerate a secondo di queste 3 principali strategie:**

- **Job enlargement:** un' integrazione orizzontale che comporta l' attribuzione di più compiti con contenuti professionali differenti, ma uguali caratteristiche di discrezionalità
- **Job enrichment:** un' integrazione verticale mediante l' acquisizione di discrezionalità e responsabilità rispetto al compito in precedenza attribuito a un livello gerarchico superiore

# La Motivazione

## COME MOTIVARE:

**3) Job Rotation:** un' integrazione “per fasi successive” che si realizza nel corso del tempo mediante l' assegnazione a posizioni organizzative differenti che prevedono compiti con caratteristiche di discrezionalità analoghe e richiedono competenze simili per essere svolti

# La Motivazione

## COME MOTIVARE:

### **B) MANAGEMENT BY OBJECTIVES**

Il Management by Objectives (MBO) è un sistema che implica la puntuale definizione degli obiettivi affidati a ciascuna attore, unita ad un attento monitoraggio e a una sistematica valutazione, prevedendo al tempo stesso la partecipazione del dipendente a ciascuna fase di questo processo

Tra i passaggi da compiere per attuare una politica di MBO ci sono :



# La Motivazione

## COME MOTIVARE:

- a) Individuazione condivisa degli obiettivi (a cui devo partecipare sia i capi che gli operai)
- b) Specificazione in termini misurabili del risultato atteso.
- c) Assegnazione di un traguardo temporale entro il quale l'obiettivo deve essere raggiunto
- d) Il monitoraggio a intervalli regolari seguito da feedback che consenta agli individui di modificare le proprie modalità di lavoro.

Questo tipo di modello MBO è molto usato in USA ma poco in Italia dove dai capi all'ultimo degli operai nessuno ritiene utile essere giudicato.

# La Motivazione

## COME MOTIVARE:

### **C) PARTECIPAZIONE**

50 anni fa, McGregor aveva rivolto a un'intera generazione di manager e progettisti l'invito a cambiare la propria concezione di individuo al lavoro, abbandonando una filosofia X, secondo cui gli essere umani sono intrinsecamente indolenti e dunque bisognosi di direzione e controllo, a favore di una filosofia Y che, per contro, assume che le persone siano orientate alla crescita, desiderino assumersi responsabilità e siano disponibili a contribuire al raggiungimento degli obiettivi organizzativi: in altre parole passare da uno stile gestionale **AUTORITARIO**, a uno stile gestionale di tipo **PARTECIPATIVO**.

# La Motivazione

## La ricerca per la diagnosi e l'intervento organizzativo:

**Una dei compiti fond. Dello Psic del Lavoro è quello di trovare degli strumenti per definire i costrutti motivazionali che caratterizzano un'attività operativa-organizzativa**

### **1) Job involvement**

Questo costrutto indica l'attaccamento al proprio lavoro o il grado in cui un individuo si identifica con il proprio lavoro.

Tra gli indicatori fond. Ci sono: la centralità dell'individuo, l'importanza del lavoro nella propria vita, il senso del dovere e la disponibilità a fare sacrifici.

# La Motivazione

## La ricerca per la diagnosi e l'intervento organizzativo:

### 2) Organizational commitment

Questo costrutto indica invece l'attaccamento alla propria organizzazione, esperimento in sintesi la qualità del legame di appartenenza che l'individuo sperimenta.

Esistono 3 possibili forme in cui tale attaccamento può manifestarsi:

- a) Quando prevale l'*affective commitment* gli individui restano nell'organizzazione perché **lo vogliono**. Questo rappresenta uno stato di identificazione dell'individuo con una particolare organizzazione e con i suoi obiettivi;

**IL CNR**

# La Motivazione

## La ricerca per la diagnosi e l'intervento organizzativo:

### 2) Organizational commitment

- b) Quando prevale il *continuance commitment*, invece gli individui restano nell'organizzazione **perché ne hanno bisogno**. In questo caso il commitment è considerato come una risposta cognitiva basata sulla valutazione dei costi-benefici associati alla discontinuità-continuità del rapporto con l'organizzazione: FANTOZZI
- c) Quando prevale il *normative commitment* gli individui restano nell'organizzazione perché si sentono obbligati. Questo tipo di legame deriva dall'internalizzazione delle pressioni normative ad agire in maniera conforme agli interessi dell'organizzazione.

# La Motivazione

## La ricerca per la diagnosi e l'intervento organizzativo:

Tutto questo può portare alla

Senso di cittadinanza organizzativa: sentirsi “**cittadini**” dell'organizzazione, fare anche cose che non sono state chieste e che non saranno poi riconosciute solo perché portano un vantaggio all'organizzazione (extra-code behavior).

# La Motivazione

## Comportamenti di Cittadinanza

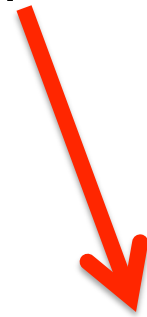
1. **coscienziosità**: cura con cui si fa il proprio lavoro
2. **virtù civica**: i suggerimenti che vengono dati per rendere l'organizzazione più efficace, il soggetto si sente responsabile dell'organizzazione
3. **sportività**: “vedere il bicchiere mezzo pieno”, sottolineare il positivo anziché il negativo dell'azienda
4. **altruismo**: aiutare i colleghi
5. **cortesia**: tener conto degli altri membri dell'organizzazione

# La Motivazione

## Comportamenti di Cittadinanza

*Il senso di appartenenza organizzativa* produce alla lunga il fenomeno del **FLOW (Flusso)**.

Condizione in cui si è completamente assorbiti da un'attività in modo totale e irriflesso perdendo la concezione del tempo.



**Rischi:** improvviso esaurimento psicofisico, sovrastima delle proprie competenze, mancata percezione dei segnali d'allarme, perdita di vista delle priorità organizzative



# La Motivazione

**Come per tutte le teoria applicative della PSic. Del Lavoro, non esiste un' unica verità, ma molti dei modelli proposti dipendono fortemente dal substrato culturale dove vengono sviluppati e soprattutto dalla tipologia di personalità con cui si interfaccia.**