

Dr. Alberto Venturini

Psicologo del Lavoro
e delle organizzazioni



Via Mandrie, 20/A
50025 Montespertoli (FI)
P.I.: 01791050972
www.albertoventurini.it
info@albertoventurini.it

Scritti di
Alberto Venturini

Titolo
La motivazione al lavoro

Garantire l'eccellenza e affrontare in modo costruttivo e condiviso la risoluzione delle criticità e la valorizzazione delle potenzialità: ottimizzare il valore delle risorse umane, fulcro e motore di ogni azienda. Libero professionista Alberto Venturini dal 1997 ha svolto la sua attività di consulenza per oltre 50 aziende multi settoriali. Iscritto all'ordine degli Psicologi della Regione Toscana, consulente tecnico per il lavoro presso il Tribunale Ordinario di Firenze e Responsabile Certificatore delle Competenze per Regione Toscana. Annovera incarichi di docenze a contratto con le Università toscane su tematiche legate alle risorse umane. Adotta le best practices internazionali riconducibili al body of knowledge di APICS: Association for Operations Management.

INTRODUZIONE

Prima di entrare nel merito della motivazione al lavoro è bene capire che tipo di dipendenti/collaboratori cosiddetti non ingaggiati sul piano motivazionale ogni impresa si trova a gestire quotidianamente.

Il "Mutevole"

Opera a sbalzi, alterna prestazioni buone a prestazioni mediocri. È generalmente in grado di svolgere gran parte del lavoro con buoni risultati, solo non lo fa con continuità e generalmente si trova a suo agio con "capi" che lo valutano in base ai "ricordi" a breve: aumenta il ritmo lavorativo in prossimità della valutazione.

Il "Non equilibrato"

Valido per alcuni aspetti generalmente le sue conoscenze tecniche o l'ingegnosità e invece debole per altri aspetti come il suo comportamento classificabile come segue: antagonista (in disaccordo con i colleghi, utilizza comportamenti aggressivi) anticonformista (non si preoccupa di seguire le regole del gruppo e dell'impresa dove opera) cinico (ipercritico nei confronti del "capo", distruttivo nei confronti del gruppo e dell'impresa dove opera).

Il "Mediocre"

Svolge le mansioni minime indispensabili per sopravvivere nell'organizzazione e arrivare a percepire lo stipendio ma niente di più. Tipicamente non reagisce alle eventuali emergenze operative da affrontare quotidianamente; lascia che siano gli altri a reagire.

Il "Marginale"

Non soddisfa nemmeno le minime aspettative richieste dall'impresa, fa di tutto per evitare il lavoro e per defilarsi agli occhi del "capo".

Molto frequentemente questa tipologia di dipendenti/collaboratori manifesta dei sintomi de-motivazionali che contraddistinguono proprio la loro definizione in quanto tale.

Segni intangibili di mancata motivazione che sfociano in uno dei quattro profili sopra esposti sono i seguenti:

- attribuzione di responsabilità ai colleghi
- diminuzione del rendimento

- scarsa qualità del lavoro
- atteggiamento irritabile e difensivo
- scadenze non rispettate
- mancato rispetto delle direttive
- scarso spirito d'iniziativa
- mancata interazione con i colleghi
- assenteismo
- fuga dai compiti più difficili
- irreperibilità
- discussioni o liti frequenti associati a polemiche non costruttive
- scarsa collaboratività
- ingiustificate lamentele continue
- frequenti richieste di ferie, permessi o aumenti di stipendio
- facile distraibilità con conseguente incremento rischi di incidenti sul lavoro

LA MOTIVAZIONE

L'etimologia della parola "**motivazione**" riporta al concetto di movimento: la motivazione (muovere verso) non è altro che l'insieme di forze/comportamenti/atteggiamenti che la persona mette in atto per poter sfoddisfare uno o più bisogni.

Come ci ricordano tutte le teorie sul tema ogni essere umano, e non solo, per poter vivere ha necessità di soddisfare i propri bisogni e per far ciò necessita di mezzi/strumenti che cerca e individua nelle persone che lo circondano nella propria vita ovvero nei gruppi di appartenenza.

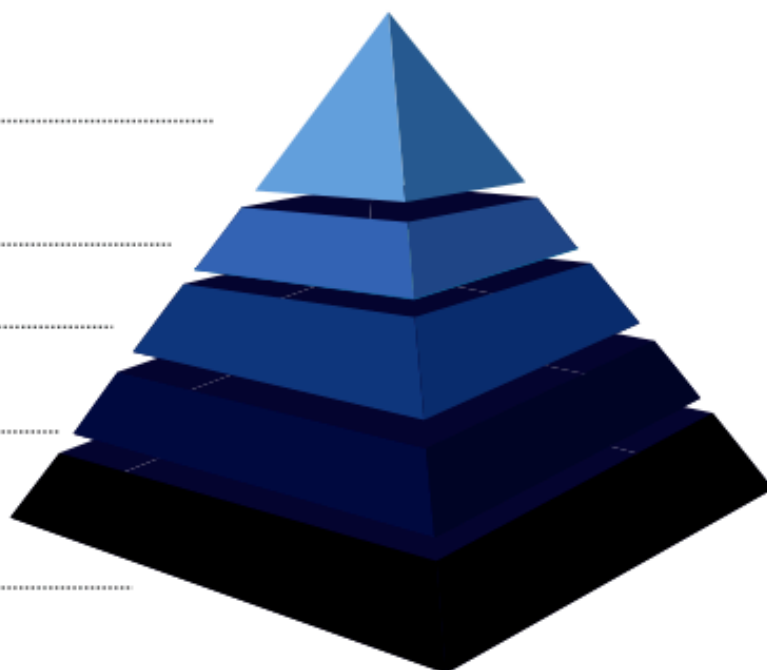
Accettazione di sé **Self actualization**

Successo, Adeguatezza, Rispetto, Dignità, etc...

Amore, Appartenenza, Amicizia, etc...

Protezione, sicurezza Salute, etc...

Cibo, Acqua, Aria, Calore, Piacere, etc...



Se prendiamo a riferimento la scala oramai nota, ma pur sempre attualissima, di A. Maslow capiamo come noi esseri umani ci muoviamo per soddisfare i nostri bisogni: partendo dal gradino più basso per arrivare a quello più alto e fintanto che non è soddisfatto il livello inferiore non ci preoccupiamo di soddisfare i bisogni di ordine

superiore.

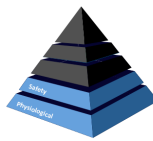
Ma in azienda qual è l'implicazione che ne deriva?

Trascuriamo circa un terzo della nostra vita sul posto di lavoro e pertanto dobbiamo obbligatoriamente riuscire a soddisfare i nostri bisogni per stare bene.

Come già affermato da T. Gordon rarissimamente, e soprattutto nelle aziende più grandi in termini di numero di dipendenti, viene data la possibilità di soddisfare i bisogni più alti; quelli che riguardano cioè l'autorealizzazione e l'accettazione del proprio sé (self actualization).



Ovviamente i livelli inferiori dei bisogni fisiologici e di sicurezza sono sempre garantiti sia dal contratto collettivo applicato dall'azienda e in parte anche dalle azioni sindacali (Physiological e Safety Needs).



Se quindi i bisogni primari vengono semplicemente soddisfatti con il contratto e di conseguenza con lo stipendio ciò ci chiarisce come pretendere di incrementare la motivazione con il denaro non funziona per definizione.

Chi è motivato a lavorare mette in gioco più energie e, di solito, ha più successo di chi non è motivato portando benefici a:

- **se stesso;** trova soddisfazione in azienda e non fuori in altri contesti come lo sport o altro. Ciò lo fa attivare di più verso il lavoro stesso e verso l'azienda dove lavora portando il suo impegno dove viene richiesto e, a volte, anche oltre.
- **all'azienda;** avere collaboratori/dipendenti motivati aiuta la produttività, l'efficacia sul lavoro e la riduzione dei costi di gestione del personale. Meno assenze, meno ritardi sul lavoro, meno incidenti, meno richieste di aumento di stipendio, meno permessi lavorativi, più concentrazione. Tutti fattori importanti e decisivi.

Questo è il motivo per cui, chi coordina (o dirige, o guida, a seconda del ruolo ricoperto) altre persone in azienda dovrebbe tener presente:

- **Rendere chiari obiettivi e strategie** che l'organizzazione persegue: creare una visione, cioè l'idea di un futuro possibile verso il quale ci si dirige, dà modo a chi lavora nelle organizzazioni di predisporre al percorso o, eventualmente, di assumere posizioni di distacco nette rispetto all'organizzazione stessa e decidere se "starci o non starci". In questo modo, chi gestisce i processi di sviluppo organizzativo ha modo di rispondere alle obiezioni e, se lo ritiene opportuno, di "aggiustare il tiro".
- **Aiutare le persone ad acquisire o incrementare le competenze** (conoscenze, abilità, esperienze finalizzate) necessarie per mettere in atto i comportamenti organizzativi utili a svolgere il proprio lavoro e realizzare la vision dell'azienda. La

formazione è l'attività attraverso la quale, tradizionalmente, le organizzazioni si occupano di sviluppare le competenze delle persone ma, oltre ad essa, ogni attività che permetta alle persone di confrontarsi (come ad esempio meeting, convegni, riunioni, valutazioni dei capi, dei colleghi, dei clienti, autovalutazioni, sistemi di Performance Management) produce delle occasioni potenziali perché le persone imparino. In ogni caso, le persone imparano soprattutto quando ritengono l'apprendimento utile, accessibile, interessante e alla loro portata. Obbligarle a fare formazione non serve veramente a NIENTE.

- Valutare le performance – performance management – premiando i risultati positivi e “punendo” quelli negativi. Non semplicemente ricompensando con il denaro ma creando un sistema ad hoc. Quello che le persone imparano è molto importante ma, in ogni organizzazione, è ancora più importante che le persone decidano di applicare al loro lavoro quello che hanno imparato. Cambiare abitudini costa impegno, attenzione e richiede convinzione, nei propri mezzi e nel fatto che ogni miglioramento raggiunto venga riconosciuto a livello materiale e psicologico. I cosiddetti “sistemi premianti” servono a chiarire cosa, in termini di comportamenti organizzativi, è importante per l'organizzazione e a riconoscere gli sforzi e i risultati di chi decide di allinearsi.
- Indicare i percorsi per migliorare come organizzazione, come singoli lavoratori, come persone. Il presupposto dell'empowerment è che le persone animate dai desideri sono più vitali, più energiche, più creative e cercano di “esserci” in ogni cosa che fanno, quindi anche nel loro lavoro. Molte delle aziende che intendono eccellere investono per sviluppare “l'io desiderante” dei loro “ruoli chiave” attraverso programmi di coaching, counseling, mentoring, e attraverso attività di formazione che investono sia la sfera emotiva che quella razionale, mirata più allo sviluppo della persona, vista nel suo insieme, che allo sviluppo della competenza in quanto fonte di business. Ma molto più consistente e valido è agganciarlo al sistema di performance management della evaluation.
- Ascoltare, capire e far sentire comprese le persone in quanto persone. Il bisogno di riconoscimento è infatti comune a tutti: quando le persone si sentono trattate come persone si predispongono a dare il meglio di sé. L'empatia è la capacità di capire i bisogni e lo stato d'animo degli altri e, nel caso specifico, dei propri collaboratori. Questa è un'area che coinvolge i cosiddetti stili di leadership. Non importa se si ha un approccio più democratico o autoritario: il riconoscere gli altri è un atteggiamento “trasversale” che, con tutte le differenze di stile e di approccio, permette alle persone di sentirsi parte dell'organizzazione e/o di un gruppo di lavoro.