

Motivazione ed Engagement

COS'È LA MOTIVAZIONE?

MOTIVAZIONE

dal latino **MOTIVUS** → motivo

e

MOVERE → muovere.



L'insieme delle forze, dei fattori, dei fenomeni interni ed esterni ad un individuo che concorrono ad indirizzare le sue azioni, il suo comportamento.



Le ragioni che spingono le persone ad agire

LA MOTIVAZIONE AL LAVORO



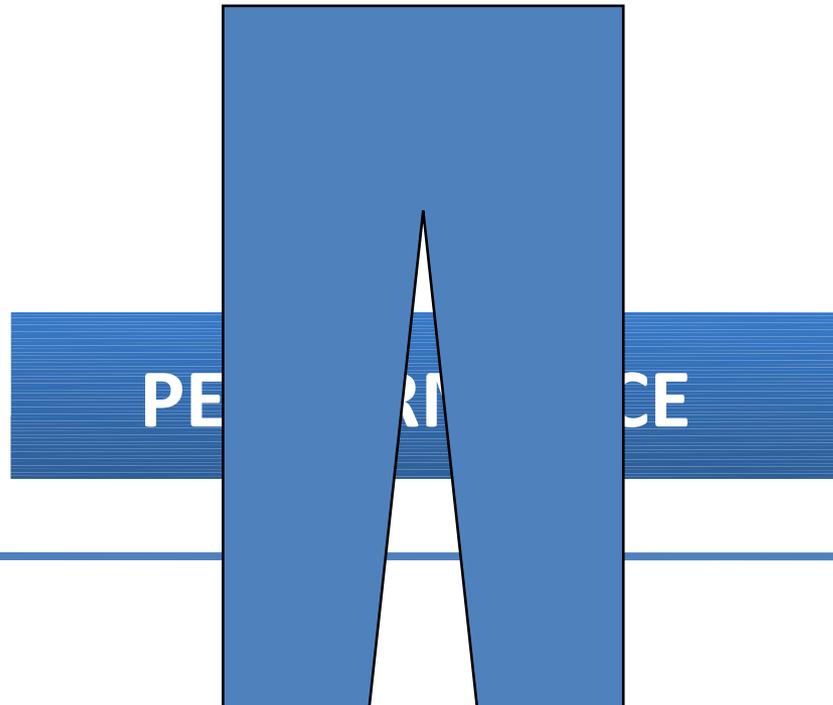
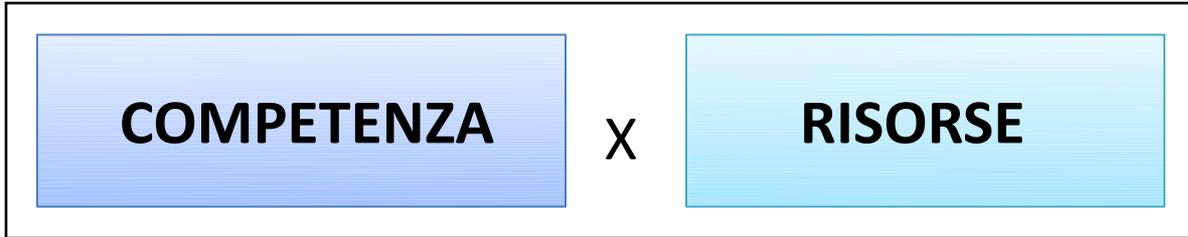
È la spinta interiore che porta l'individuo ad impegnarsi con serietà e diligenza nella propria attività.



DIREZIONE

INTENSITÀ

PERSISTENZA



COMPETENZA

x

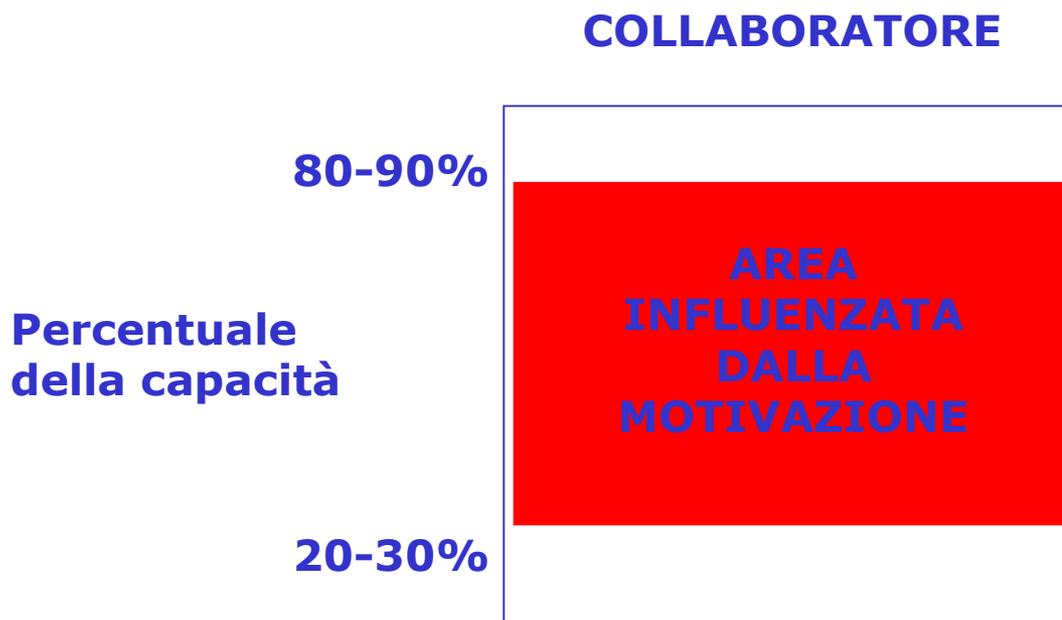
RISORSE

MOTIVAZIONE

PERFORMANCE

EFFICACIA

La motivazione svolge un ruolo fondamentale nel determinare il livello di rendimento dei collaboratori.



Importanza della motivazione

- Fattore essenziale della performance
- Fattore cruciale per lo sviluppo delle organizzazioni
- Orientare il comportamento delle persone
- Auto-consapevolezza delle nostre scelte

Studiare la motivazione

QUALI FATTORI (natura)

IN CHE MISURA (peso)

IMPORTANZA (ruolo)

Ma...

- Motivare gli altri è molto complesso:
 - Non è generalizzabile
 - Non è prevedibile
 - Non è definitiva
 - Non è oggettiva
 - Non è continua

**Esistono numerose motivazioni
ed ogni persona è mossa da una
miscela interiore di motivazioni
diverse il cui dosaggio è nello
stesso tempo personale e
variabile nel tempo.**

“Non esiste un apprendimento od una motivazione standard. Ogni essere umano è un individuo a sé.”

Francisco Varela

Non appena ci si sente bene e si prova una sensazione di benessere, vuol dire che l'energia psichica è bassa.

Il sopravvenire di un bisogno genera una produzione di energia psichica, che è la tensione-motivazione.

Questa tensione generata dalla spinta dell'energia psichica, continuerà ovvero si accentuerà tanto da indurci ad agire per soddisfare tale bisogno.

Entrando in azione si permette alla tensione di spegnersi e dunque all'energia psichica di ritornare al suo livello base.

BISOGNO



È la necessità di ciò che manca ed è indispensabile. È un'esigenza che si manifesta, un desiderio... un **BI-SOGNO**.

Il ciclo d

**CONSAPEVOLEZZA
DEL BISOGNO**

**RICERCA DEI
MEZZI**

**SCOPERTA NUOVI
BISOGNI**

**SODDISFAZIONE
DEL BISOGNO**

TALYOR - MAYO

Taylor

**Organizzazione Scientifica
del Lavoro**

**LA MOTIVAZIONE È
INCENTIVARE LA
PRODUTTIVITÀ ATTRAVERSO
LA RAZIONALITÀ
ECONOMICA**

Mayo

**Scuola delle relazioni
umane**

**LA MOTIVAZIONE È LEGATA
ALLE RELAZIONI
INTERPERSONALI**

TEORIE MOTIVAZIONALI

TEORIE
DEI BISOGNI

TEORIE
DELL'OBIETTIVO

TEORIE
DEL VALORE

TEORIE
DELL'EQUITÀ

TEORIE DEI BISOGNI

*Teoria gerarchica dei
bisogni - Maslow*

*Teoria dei bisogni
di Alderfer*

*Teoria dei bisogni
di McClelland*

*Teoria igienico/motivante -
Herzberg*

Teoria gerarchica dei bisogni

Un bisogno di carattere superiore non può emergere finché i bisogni di carattere inferiore non sono soddisfatti.

Al momento di agire il comportamento dell'uomo è guidato dal bisogno che sente più intensamente.

Un bisogno soddisfatto non stimolerà più alla stessa maniera di uno non ancora soddisfatto.



Teoria dei bisogni di Alderfer

- BISOGNO DI ESISTENZA

Essenziale mantenimento della salute, della sicurezza, dei desideri materiali.

- BISOGNO DI RELAZIONE

Si riferiscono alla relazione sociale e puntano al senso comune.

- BISOGNO DI CRESCITA

Si riferiscono al desiderio di utilizzare ampiamente le competenze personali e di sviluppare nuove capacità ed abilità.

Teoria dei bisogni di Alderfer

UNIVERSALITÀ

CONTINUITÀ

PROGRESSIVITÀ

Teoria dei bisogni di Alderfer

ES. BISOGNI DI RELAZIONE

Bisogno di ascolto

Bisogno di feedback

Bisogno di partecipare

Teoria dei bisogni di Alderfer

Secondo Alderfer la motivazione non è una piramide gerarchica: **non è necessario soddisfare prima un bisogno per poi accedere a un altro e si può essere stimolati da più bisogni contemporaneamente.**

Teoria dei bisogni di McClelland

SUCCESSO

(nAch)

POTERE

(nPow)

AFFILIAZIONE

(nAff)

**The Theory
of Needs**



*David
McClelland*

Teoria dei bisogni di McClelland

- Need for Achievement
 - *The drive to excel, to achieve in relation to a set of standards, to strive to succeed*
- Need for Power
 - *The need to make others behave in a way that they would not have behaved otherwise*
- Need for Affiliation
 - *The desire for friendly and close interpersonal relationships*

Teoria dei bisogni di McClelland

Motivazione al successo

Ciò che motiva in ambito lavorativo è il raggiungimento di un alto grado di qualità: vincere, emergere sugli altri e raggiungere posizioni di successo, per il perseguimento dei quali si cerca di risolvere compiti specifici direttamente collegati ad essi

Motivazione al potere

Ciò che motiva maggiormente in ambito lavorativo è la possibilità di esercitare un'influenza sugli altri, mettendo in atto strategie (affettive, cognitive, relazionali...) finalizzate ad esercitare controllo sui pensieri e/o sulle azioni altrui

Motivazione all'affiliazione

Ciò che motiva in ambito lavorativo è stabilire e mantenere rapporti affettivi con le altre persone. Prevalde il desiderio di piacere, di essere accettato dagli altri e di curare maggiormente la qualità delle relazioni interpersonali, essendo meno concentrati sugli obiettivi di natura "tecnica"

Teoria dei bisogni di McClelland



Teoria dei bisogni di McClelland

PERSONE PREVALENTEMENTE ORIENTATE AL SUCCESSO

- * amano fare le cose nel **modo migliore possibile** traendone grande soddisfazione
- * preferiscono misurarsi con **compiti moderatamente difficili e rischiosi**
- * tendono a perseguire **l'eccellenza**, con perseveranza e responsabilità
- * preferiscono avere **feedback** sull'efficacia e la correttezza delle proprie prestazioni, ai quali sono molto sensibili
- * amano le **innovazioni**
- * sono dotate di **realismo** e analizzano razionalmente le situazioni in termini di costi/benefici

Teoria dei bisogni di McClelland

PERSONE PREVALENTEMENTE ORIENTATE ALL’AFFILIAZIONE

- * amano sentirsi amate, accettate e benvolute e danno molta importanza alle **relazioni interpersonali**
- * preferiscono incentivi come **l’approvazione e l’accettazione altrui**, in presenza dei quali effettuano prestazioni migliori
- * preferiscono **ascoltare, collaborare** con gli altri e lavorare in gruppo
- * preferiscono **non competere ed evitano le critiche e i conflitti**, fino ad assumere atteggiamenti conformistici e passivi
- * **non** provano attrazione verso **posizioni di comando**

Teoria dei bisogni di McClelland

PERSONE PREVALENTEMENTE ORIENTATE AL POTERE

- * sperimentano una forte spinta verso l'autoaffermazione
- * sono attratte da posizioni ad elevato status socio-economico e prestigio
- * preferiscono impegnarsi in attività rischiose e difficili per raggiungere posizioni di comando
- * sono disposte a sacrificare i propri legami
- * amano richiamare l'attenzione degli altri, mettendosi al centro della situazione, e tendono a influenzare le loro opinioni
- * amano la competizione e talvolta assumono atteggiamenti e comportamenti aggressivi

Teoria igienico/motivante

FATTORI IGIENICI - Fattori generatori di insoddisfazione (che riguardano essenzialmente l'ambiente di lavoro)

FATTORI MOTIVANTI - Fattori portatori di soddisfazione (che riguardano il contenuto del lavoro e le gratificazioni che procura)

Teoria igienico/motivante

FATTORI IGIENICI

Insoddisfazione

Assenza di insoddisfazione

- 1



0

FATTORI MOTIVANTI

Assenza di soddisfazione

Soddisfazione

0



1

Teoria igienico/motivante

Hygiene Factors Motivators

- *Company policy and administration*
- *Supervision*
- *Salary*
- *Interpersonal*
- *Achievement*
- *Recognition*
- *Work itself*
- *Responsibility*

Hygiene factors prevent dissatisfaction,

BUT

do not lead to satisfaction.

Working conditions

Advancement

Teoria igienico/motivante

Prima conclusione

Offrire soluzioni di lavoro sfavorevoli contribuisce a demotivare le persone, ma l'implementazione di condizioni di lavoro favorevoli non serve altro che a fermare la demotivazione.

Seconda conclusione

I fattori motivanti riguardano essenzialmente la realizzazione di se stessi, la funzione creatrice dell'uomo. La vera motivazione è interiore si alimenta dal cuore stesso dell'individuo attingendo ai suoi desideri fondamentali.

Terza conclusione

Meno è interessante il lavoro più il dipendente sarà sensibile ai fattori ambientali e più converrà ricorrere a stimoli esterni per accompagnarlo nello svolgimento dei suoi compiti.

TEORIE DEL VALORE

- **Si focalizzano particolarmente su ciò che la persona desidera o vuole e tralasciano gli elementi connessi alla sopravvivenza**
- **I valori fanno riferimento alle credenze più profonde della persona, ai principi; essi sono appresi tramite l'esperienza e l'interazione con l'ambiente e differiscono da persona a persona**
- **Grado di incompletezza: lo stesso valore può essere manifestato in modi differenti a seconda delle situazioni e delle persone, ed inoltre non è facile determinare come un soggetto renderà il valore in termini di obiettivi specifici.**

TEORIE DELL'OBBIETTIVO

Gli obiettivi sono elementi importanti per la persona, sono specifici nel contenuto, in grado di orientare il comportamento in modo puntuale.

Quando la persona sceglie l'obiettivo si crea un circuito virtuoso in cui i processi cognitivi guidano l'impiego di tempo, energie e denaro in funzione del suo conseguimento.

TEORIA DELL'EQUITÀ

Tale modello può spiegare la spinta motivazionale, ma soprattutto spiega che il lavoratore percepisce il rapporto input ed output come equilibrato rispetto a:

- **Altri colleghi nella stessa situazione**
 - **Lavoratori di altri contesti**
- **Credenze e rappresentazioni ideali**

Teoria dell'equità

- Main points
 - Individuals compare their job inputs and outcomes with those of others and then respond so as to eliminate any inequities.
 - Equity theory recognizes that individuals are concerned not only with the absolute amount of rewards for their efforts, but also with the relationship of this amount to what others receive.

Quando c'è inequità...

- Change Inputs
- Change Outcomes
- Adjust Perceptions of Self
- Adjust Perceptions of Others
- Choose a Different Referent
- Leave the Field

Caratteristiche di un contesto organizzativo motivante

**AREA DELLO
SVILUPPO**

AREA DEL RUOLO

**AREA DELLE
RELAZIONI**

**AREA DELLA
GESTIONE**

**La motivazione, come
l'apprendimento ed il
cambiamento è principalmente
auto-diretta.**

**Vale a dire che il nostro
comportamento cambia
quando è il risultato di una
decisione o di una scelta.**

Google (257)Main Mailbox: ccarre... (0)Main Mailbox: hurem... Parco Avventura Rescaldi... LIUC Università Carlo Cattaneo... 101 Frasi Motivazionali - d...

www.youtube.com/watch?v=vv5rwlA6qOY

YouTube

chiara.carrettoni@gmail.com

GUIDA

ALTRI RISULTATI motivazione personale

Porsi un obiettivo è la più forte forza umana di auto motivazione.

Paul J. Meyer

02:12 / 11:15

101 Frasi Motivazionali - da leggere ogni giorno

Aldo Chiappetta · 41 video · 26.189

Iscriviti 63

Mi piace Informazioni Condividi Aggiungi a

Pubblicato in data 05/mag/2012

Acquista "Suite From Forrest"

PNL e Coaching - Video motivazionali

Allianz

Fai subito la tua quotazione RC Auto

INSERISCI

TARCA AA123BB

DATA DI NASCITA GG/ MM / AAAA

CALCOLA Info privacy

Riprogramma il tuo subconscio di Tu Sei Luce 11.602 IN PRIMO PIANO 4:25

Julio Velasco: Motivazione e Leadership per Donne e Uomini di perfrat 19.242 visualizzazioni 8:08

I poteri della mente di vivo lavipe 36.307 visualizzazioni 28:14

Ritrova la tua vera forza [Video motivazionale] di Consapevolezza: il percorso di Miglioriamoci.net 2.640 visualizzazioni 2:25

16:43 04/07/2013

MOTIVAZIONE AUTODIRETTA

MOTIVAZIONE AUTODIRETTA



Prevede l'attuazione di un cambiamento auto-diretto:
DEMOTIVAZIONE - MOTIVAZIONE.

Cambiamento auto-diretto

“Sembra che la maggior parte dei cambiamenti realizzabili sia intenzionale.”

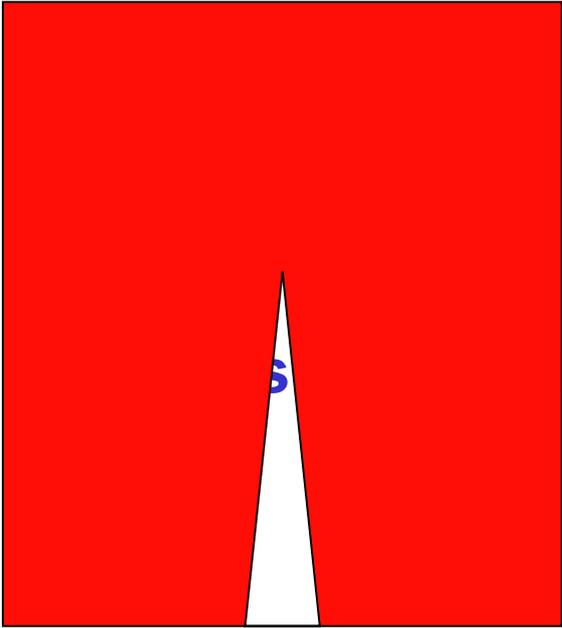
Richard Boyatzis

Cambiamento auto-diretto

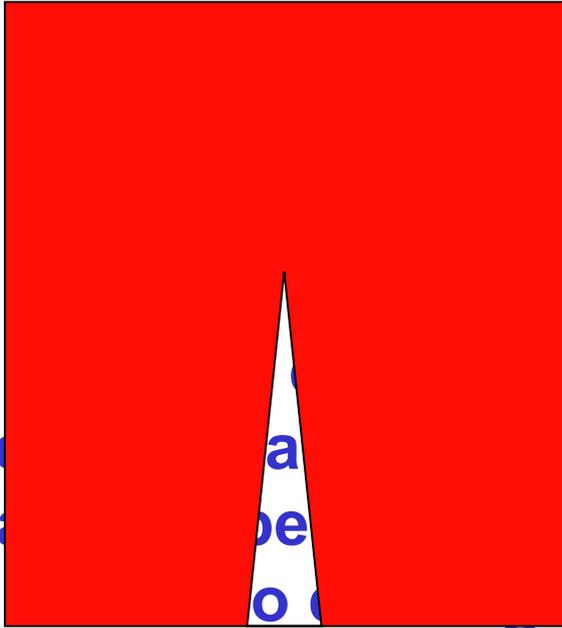
Le persone
decidono cosa e
come cambieranno.

Cambiamento auto-diretto

Inizio del processo di cambiamento



S...to



Mo...to
che...a
della...pe
ad...o c...enza

Cambiamento auto-diretto

Il cambiamento **auto-diretto** consiste in un cambiamento volontario di una parte di quello che siamo (**realtà**) o di quello che vorremmo essere (**l'ideale**).

Il processo

***Consapevolezza di chi sono
e chi vorrei essere***

Il processo

Sé reale

Chi siamo

**La persona che gli altri vedono
e con cui interagiscono**

Il processo

Sé ideale

Chi vorremo essere

**Emerge dai
sogni,
valori,
motivazioni,
aspirazioni.**

Prima discontinuità

Due dimensioni legate al

quello

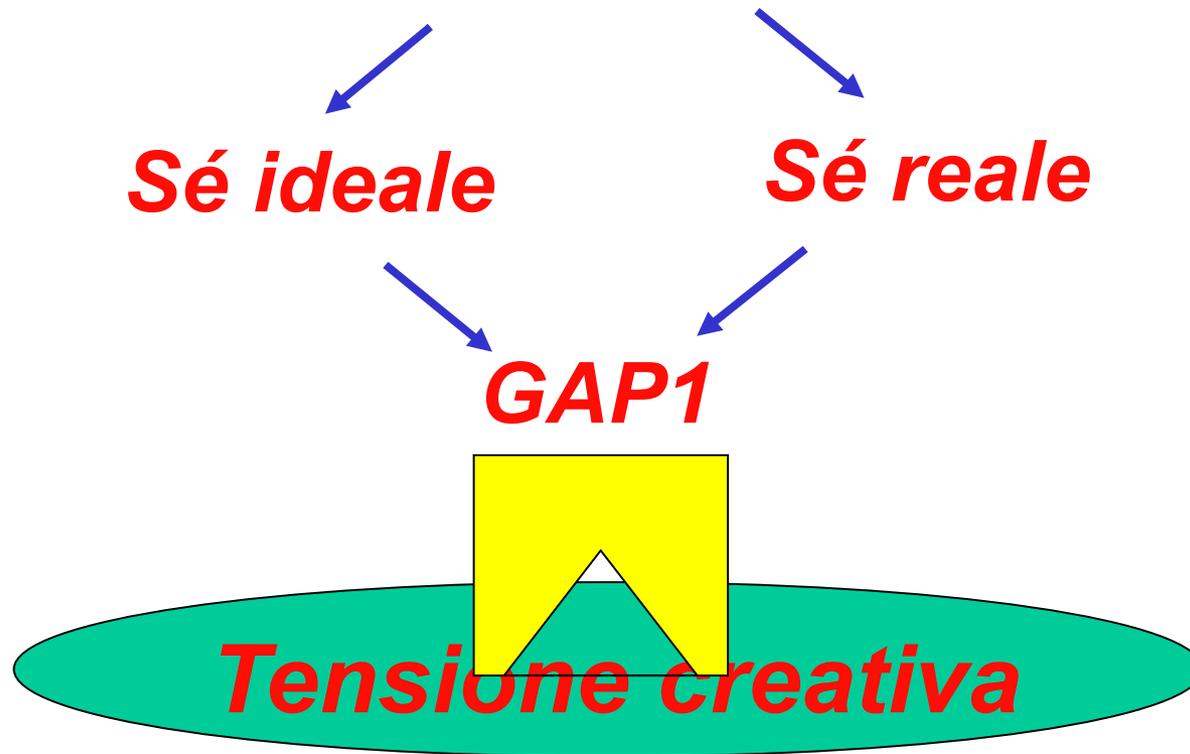
quello
essere

Sé reale

Sé ideale

Il processo

**Consapevolezza di chi sono
e chi vorrei essere**



Il processo

Per capire quali parti vuoi

cambiare

devi capire quali parti vuoi

mantenere e possibilmente

sviluppare.

In questo modo il cambiamento

non implica

“la morte”, ma l’evoluzione del

sé.

Seconda discontinuità

Definizione dell'equilibrio tra aspetti che vogliamo preservare e aspetti che vogliamo cambiare.

La definizione di queste due componenti e del loro equilibrio determina la misura in cui siamo pronti a cambiare.

Il processo

Tensione creativa

*Comportamenti da
mantenere e rafforzare*

*Comportamenti
da modificare*

GAP2

Decisione di cambiare

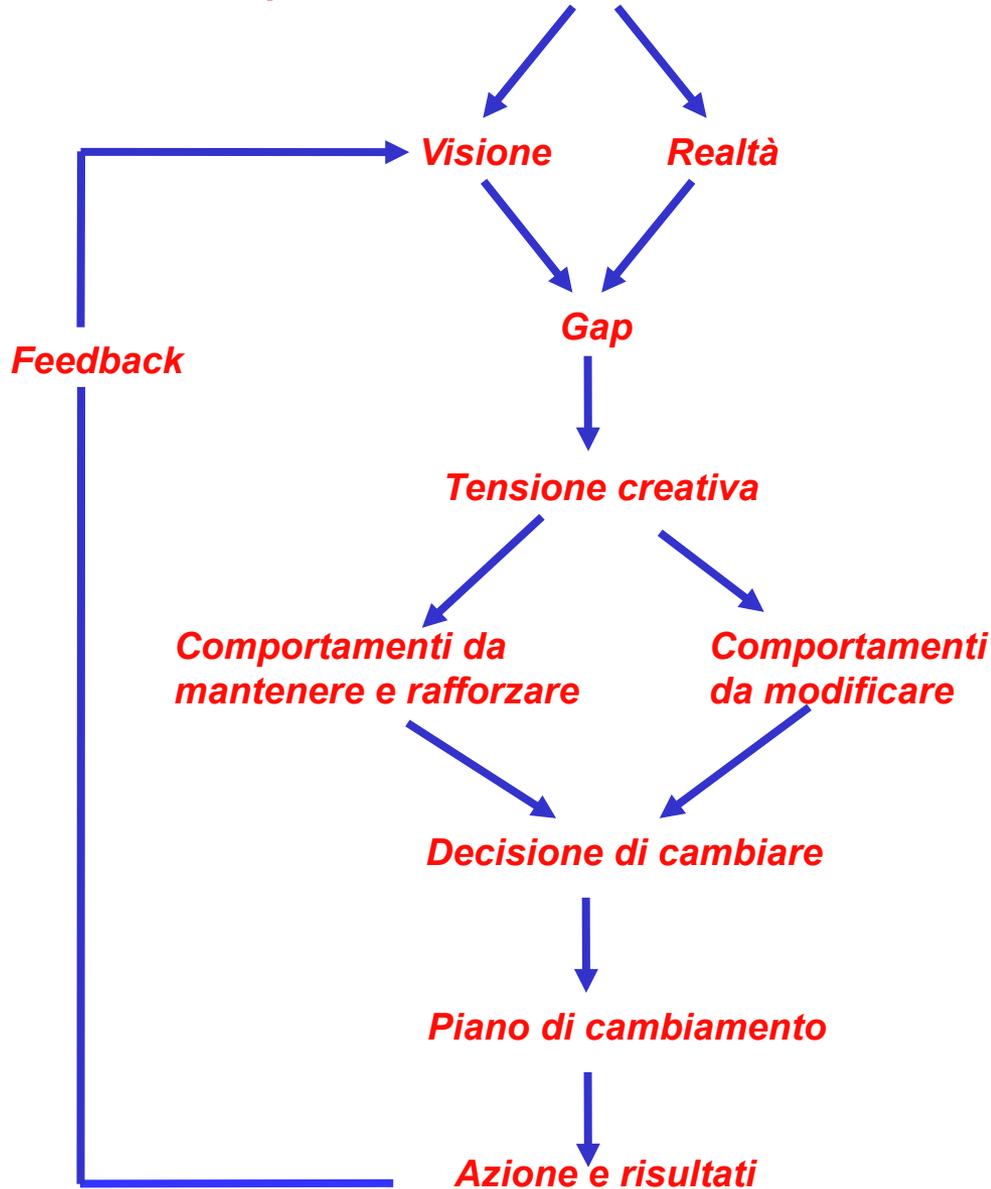
Terza discontinuità

Decisione di cambiare

re... i

n

Consapevolezza di chi sono e chi vorrei essere



Processo di cambiamento

*"You are the
storyteller of
your own life,
and you can
create your own
legend or not."*