

È giusto legare lo stipendio degli insegnanti al rendimento degli studenti?

L'ex direttrice generale delle scuole di Washington DC Michelle Rhee ha tentato di ottenere un miglioramento delle performance degli insegnanti attraverso l'applicazione dei principi di diverse teorie motivazionali. In passato il 95% degli insegnanti operanti nel sistema scolastico di Washington DC riceveva una valutazione eccellente e nessuno veniva licenziato per performance mediocri; nel contempo, però, i punteggi riportati dagli studenti nei test di valutazione erano tra i più bassi del paese. Nel 2010 la Rhee ha licenziato 241 insegnanti, circa il 6% del corpo docente del sistema; altri 737 insegnanti hanno ricevuto una valutazione di efficacia minima del loro operato.

La Rhee ha avviato questa piccola rivoluzione dopo aver messo a punto un diverso sistema di valutazione degli insegnanti e negoziato un nuovo accordo sulla retribuzione con la Washington Teachers Union (TWU), il sindacato di categoria. L'attuale sistema di valutazione è considerato uno dei più rigorosi negli Stati Uniti.

Si basa su numerose ore di osservazione dell'operato dell'insegnante in aula e tiene conto del rendimento degli studenti [...] I docenti ricevono cinque valutazioni annuali dai dirigenti scolastici e da insegnanti esperti su aspetti come l'elaborazione di piani didattici coerenti

e il coinvolgimento degli studenti. Dopo una prima osservazione, ricevono una valutazione che segnala i punti deboli e viene loro offerto coaching per migliorarsi [...] I docenti vengono classificati secondo quattro categorie: quest'anno il 16% rientrava nella categoria più alta, rispetto al 45% degli anni passati. Il 20% circa si è attestato nella categoria più bassa in classifica, rispetto al 4% degli anni scorsi.

In base al nuovo sistema di retribuzione, “i bravi insegnanti ricevono uno stipendio più alto (comprensivo di un aumento del 21,6% nel 2012 e possibilità di ricevere bonus per merito) mentre gli insegnanti meno bravi rischiano il licenziamento”.

George Parker, presidente del WTU, ha reagito con indignazione ai licenziamenti, affermando che il sindacato avrebbe presentato ricorso e minacciando di formalizzare un'accusa contro il distretto scolastico per pratiche discriminatorie.

Richard Whitmire, autore di *The Bee Eater: Michelle Rhee Takes on the Nation's Worst School District*, ha riconosciuto che la Rhee doveva scegliere la linea dura per motivare i docenti perché “solo un terzo circa degli insegnanti di Washington DC era in grado di offrire” istruzione di alta qualità.¹

Come vedremo in questo capitolo, la teoria dell'aspettativa si basa sul principio secondo il quale il compenso di un collaboratore dovrebbe essere legato alla qualità della performance. Secondo il concetto fondamentale soggiacente questa teoria, la motivazione dei collaboratori cresce quando vengono ricompensati con riconoscimenti che considerano preziosi, per esempio uno stipendio più alto. Nel caso illustrato in apertura, al contrario, il sindacato degli insegnanti di Washington DC contrastava il tentativo di Michelle Rhee di fare leva sulla teoria dell'aspettativa. Per quale motivo? Perché in realtà, come scopriremo in questo capitolo, i fattori che esercitano un'influenza sulla motivazione dei collaboratori sono numerosi e non si limitano all'assegnazione di ricompense.

Vedremo che la motivazione è una funzione di diverse componenti, tra cui i bisogni individuali, la misura in cui un ambiente di lavoro è positivo e supportivo, la percezione di ricevere un trattamento equo, la creazione di un legame solido tra la performance e l'assegnazione di ricompense apprezzate, l'uso di misure accurate della prestazione e la determinazione di obiettivi specifici.

Il termine *motivazione* deriva dal latino *movere*, che significa “muovere”. In questo contesto, la **motivazione** rappresenta “quei processi psicologici che provocano la nascita, la direzione e la persistenza di azioni volontarie dirette verso un obiettivo”.² Le teorie proposte dagli studiosi per spiegare i fattori alla base della motivazione dei collaboratori possono essere ricondotte a due categorie generali: le teorie della motivazione basate sui contenuti del lavoro e le teorie della motivazione incentrate sui processi. Le **teorie della motivazione basate sui contenuti del lavoro** (*content theories*) si fondano sull'identificazione di fattori interni (come gli istinti, i bisogni, la soddisfazione e le caratteristiche del lavoro) che alimentano la motivazione dei collaboratori, e non tengono conto di come questa sia influenzata dall'interazione dinamica tra l'individuo e l'ambiente di lavoro. Questo limite ha portato all'elaborazione delle **teorie della motivazione incentrate sui processi** (*process theories*), che spiegano come fattori interni e cognizioni influenzano la motivazione dei collaboratori.³ Le teorie incentrate sui processi sono più dinamiche rispetto a quelle basate sui contenuti del lavoro.

La tabella 8-1 mostra una panoramica delle teorie illustrate in questo capitolo. Conviene ricordare che, basandosi su insiemi differenti di ipotesi rispetto alle cause della motivazione, queste sette teorie offrono consigli diversi su come motivare i collaboratori. La trattazione di ciascuna teoria si conclude con una sintesi delle implicazioni manageriali, utile per aiutarvi a integrare i diversi approcci e applicarne le indicazioni.

Dopo aver illustrato le principali teorie motivazionali, questo capitolo fornisce una rassegna dei metodi di job design utilizzati per motivare i collaboratori e si conclude con alcuni consigli per mettere in pratica le teorie motivazionali nell'ambiente di lavoro.

Motivazione: processi psicologici che originano e direzionano il comportamento orientato all'obiettivo

Teorie della motivazione basate sui contenuti del lavoro: identificano fattori interni che influenzano la motivazione

Teorie della motivazione incentrate sui processi: identificano i processi attraverso cui fattori interni e cognizioni influenzano la motivazione

Tabella 8-1
Sintesi delle teorie motivazionali

TEORIE DELLA MOTIVAZIONE BASATE SUI CONTENUTI DEL LAVORO

Teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow
Teoria ERC di Alderfer
Teoria dei bisogni di McClelland
Teoria dei fattori duali di Herzberg

TEORIE DELLA MOTIVAZIONE INCENTRATE SUI PROCESSI

Teoria dell'equità di Adams
Teoria dell'aspettativa di Vroom
Teoria del goal setting

La motivazione attraverso i contenuti del lavoro

Bisogni: mancanze fisiologiche o psicologiche che causano un comportamento

Gran parte delle teorie motivazionali centrate sui contenuti del lavoro si basano sull'idea che la motivazione sia influenzata dai bisogni dei collaboratori. I **bisogni** sono esigenze fisiologiche o psicologiche che innescano un comportamento. Può trattarsi di necessità forti o deboli, che vengono influenzate da fattori ambientali, variando quindi nel tempo e nello spazio.

Secondo la visione generale alla base delle teorie motivazionali fondate sui bisogni, gli individui sono motivati a perseguire il soddisfacimento di esigenze non soddisfatte. Passiamo ora a considerare quattro note teorie motivazionali basate su questa visione: la teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow, la teoria ERC di Alderfer, la teoria dei bisogni di McClelland e la teoria dei fattori duali di Herzberg.

La teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow

Teoria della gerarchia dei bisogni: cinque bisogni primari (sopravvivenza, sicurezza, amore, stima, autorealizzazione) influenzano il comportamento

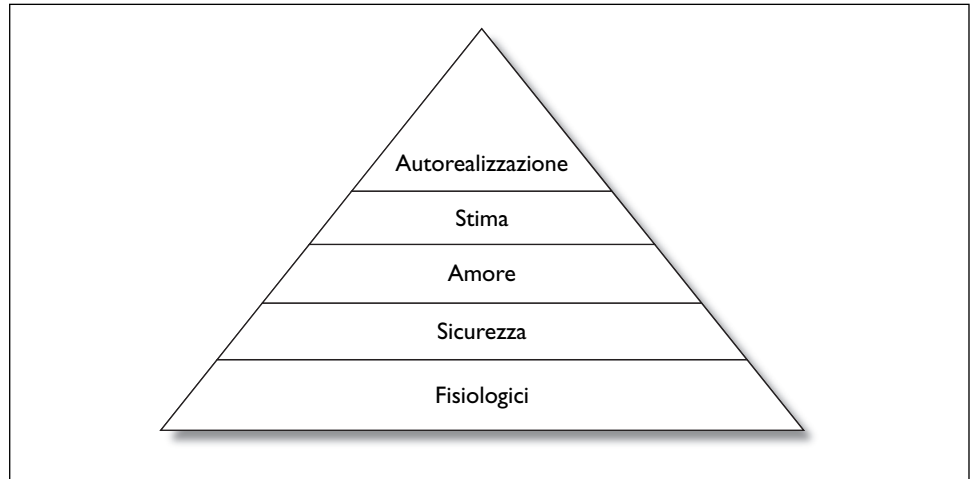
Nel 1943 lo psicologo Abraham Maslow pubblicava la sua ormai famosa **teoria della gerarchia dei bisogni**. Sebbene questa teoria si basasse sull'osservazione clinica di individui nevrotici, è stata utilizzata per spiegare il comportamento umano in generale. Maslow ipotizzava che la motivazione fosse funzione di cinque bisogni fondamentali, ossia:

1. *Sopravvivenza*. Bisogno di base. Include la disponibilità di cibo, aria e acqua sufficienti alla sopravvivenza.
2. *Sicurezza*. La necessità di essere protetti dal dolore psicologico e fisiologico.
3. *Amore*. Il desiderio di essere amati e riamare. Comprende il bisogno di affetto e appartenenza.
4. *Stima*. Bisogno di fama, prestigio e riconoscimento da parte degli altri. Include il bisogno di autostima e di forza.
5. *Autorealizzazione*. Desiderio di realizzarsi, di crescere al meglio delle proprie possibilità.

Maslow sosteneva che queste cinque necessità fossero disposte in una gerarchia molto rigida, come si vede in figura 8-1. In altre parole, secondo lo studioso i bisogni umani si presentano in un ordine prevedibile. Di conseguenza, una volta che i bisogni fisiologici di una persona sono sufficientemente soddisfatti, emerge il bisogno di sicurezza, e così via risalendo lungo la scala dei bisogni, un passo alla volta. La soddisfazione di un bisogno attiva il bisogno successivo della gerarchia, e il processo continua finché non si arriva al bisogno di autorealizzazione.⁴

Anche se le ricerche non supportano esplicitamente questa teoria, vi sono due implicazioni manageriali fondamentali dell'ipotesi di Maslow sicuramente degne di nota. Innanzitutto, è importante che i manager si concentrino sul soddisfare i bisogni dei collaboratori legati all'autostima e all'autorealizzazione, perché la loro soddisfazione influenza in modo significativo i risultati e previene manifestazioni negative quali ansia, depressione e altri disturbi.⁵

Figura 8-1
Gerarchia dei bisogni primari
di Maslow



In secondo luogo, un bisogno soddisfatto può perdere il suo potenziale motivazionale. I manager dovrebbero quindi fare attenzione a motivare le persone con programmi e proposte che tengano conto in modo attento dei bisogni emergenti. Molte aziende hanno reagito a questa raccomandazione offrendo ai propri dipendenti benefit mirati a soddisfarne i bisogni specifici.⁶

La teoria ERC di Alderfer

Verso la fine degli anni '60 Clayton Alderfer elaborò una teoria alternativa relativamente ai bisogni umani, che differisce da quella di Maslow in tre punti fondamentali. Innanzitutto, essa spiega il comportamento utilizzando un gruppo più ridotto di bisogni fondamentali, che, dal livello inferiore a quello superiore, possono essere definiti come *bisogni esistenziali* (E), ossia il desiderio di avere un benessere fisiologico e materiale; *bisogni relazionali* (R), il desiderio di intessere relazioni significative con persone importanti per l'individuo; *bisogni di crescita* (C), il desiderio di crescere come essere umano e di utilizzare le proprie capacità al massimo del proprio potenziale. Da qui la definizione di **teoria ERC**. Seconda differenza: la teoria ERC non presuppone che i bisogni siano correlati l'un l'altro in una scala gerarchica, come invece accadeva nella teoria di Maslow. Secondo Alderfer, infatti, più bisogni possono attivarsi contemporaneamente. Infine, la teoria ERC contiene una componente di frustrazione-regressione. Con questo si intende dire che la frustrazione dei bisogni di ordine superiore può influenzare il desiderio dei bisogni di ordine inferiore.⁷ Ad esempio, può succedere che dipendenti frustrati o insoddisfatti dalla qualità delle loro relazioni interpersonali al lavoro (bisogni di relazione) richiedano stipendi più elevati o benefit maggiori (bisogni di esistenza), regredendo al livello inferiore.

Dalle ricerche che si sono occupate della teoria ERC emerge un sostegno non univoco nei confronti di alcune affermazioni fondamentali della teoria. Due sono, in ogni caso, le implicazioni manageriali fondamentali a essa associate. La prima ha a che fare con

Teoria ERC: tre bisogni fondamentali (esistenza, relazione, crescita) influenzano il comportamento

la frustrazione-regressione. I manager dovrebbero tenere conto del fatto che i collaboratori possono essere motivati a perseguire bisogni di livello inferiore perché frustrati nei bisogni di livello superiore. Ad esempio, la richiesta di aumenti di stipendio o di benefit può in realtà nascondere l'insofferenza verso un ambiente di lavoro soffocante. La seconda implicazione riguarda il fatto che la teoria ERC è coerente con la scoperta che le differenze culturali e individuali influenzano i bisogni soggettivi. Le persone sono motivate da bisogni diversi in momenti diversi della loro vita. Da ciò consegue che il management dovrebbe personalizzare i programmi di ricompensa in modo che essi corrispondano ai bisogni dei lavoratori, che variano nel tempo. Vediamo come gestisce questa raccomandazione Marc Albin, CEO di Albin Engineering Services.

Per identificare a quali bisogni dei propri collaboratori rispondere, Albin usa un approccio non convenzionale. “In base alla mia esperienza di gestione del personale, ogni individuo è diverso dall'altro”, afferma Albin. “Alcune persone vogliono essere riconosciute per l'atteggiamento amichevole e per la capacità che hanno di creare relazioni nell'organizzazione. Altri desiderano che si riconosca la qualità del loro lavoro, altri ancora la quantità. Ad alcuni fa piacere ricevere un riconoscimento individuale, altri preferiscono che il plauso sia di gruppo.” Di conseguenza, alla fine di ogni sessione di orientamento con i dipendenti, Albin invia un'email ai neo-assunti chiedendo quali aspettative avessero nei confronti dell'azienda. “Mi aiuta a capire l'opinione che ognuno ha di sé e delle proprie capacità, e ne tengo nota in modo da dedicare a ciascuno un'attenzione speciale” racconta Albin. “Nessuno mi ha mai detto: mi basta avere un riconoscimento per qualsiasi cosa io faccia bene”.⁸

La teoria dei bisogni di McClelland

David McClelland, noto psicologo, ha studiato la relazione esistente tra bisogni e comportamento sin dalla fine degli anni '40. Sebbene sia più conosciuto per i suoi studi sul bisogno di realizzazione, egli si è occupato anche dei bisogni di affiliazione e di potere, che di seguito descriviamo separatamente.

Bisogno di realizzazione:
desiderio di ottenere qualcosa
di difficile

Il bisogno di realizzazione Il **bisogno di realizzazione** (*achievement*) si può così descrivere:

Ottenere qualcosa di difficile. Avere padronanza di un mestiere, saper manipolare o gestire oggetti fisici, coordinare persone o sviluppare idee. Fare questo in modo rapido e indipendente. Superare gli ostacoli e ottenere alti standard di prestazione. Superare i propri limiti. Confrontarsi con gli altri e sentirsi migliori. Incrementare il rispetto per se stessi utilizzando con successo le proprie doti naturali.⁹

Le persone orientate all'*achievement* hanno tre caratteristiche in comune: (1) preferiscono lavorare su compiti di difficoltà *moderata*; (2) amano le situazioni in cui la performance dipende dagli sforzi personali anziché da fattori esterni, come la fortuna, e (3) desiderano avere un feedback sui loro successi e insuccessi più intensamente rispetto alle altre persone. Un'analisi comparata sulla personalità “imprenditoriale”

ha evidenziato che gli imprenditori hanno un maggiore bisogno di achievement in confronto ad altre persone.¹⁰

Bisogno di affiliazione: desiderio di trascorrere del tempo coltivando relazioni sociali e svolgendo attività

Il bisogno di affiliazione Le persone che hanno un accentuato **bisogno di affiliazione** dedicano più tempo al mantenimento delle relazioni sociali, alla vita di gruppo e alla ricerca di apprezzamento. Persone di questo tipo non sono completamente adatte a posizioni manageriali, perché tendono a evitare i conflitti, difficilmente riescono a prendere decisioni impopolari ed evitano di fornire feedback negativi.¹¹

Bisogno di potere: desiderio di influenzare, guidare, insegnare o incoraggiare gli altri alla realizzazione

Il bisogno di potere Il **bisogno di potere** riflette il desiderio individuale di influenzare, guidare, insegnare o incoraggiare gli altri a realizzarsi. Le persone con un accentuato bisogno di potere amano lavorare e tengono in alta considerazione la disciplina e il rispetto per se stessi. Si tratta di un bisogno che esprime aspetti positivi e negativi. Il lato negativo del bisogno di potere è dato dalla prevalenza di una mentalità del tipo “se io vinco, tu perdi”. Viceversa, le persone con un orientamento positivo nei confronti del potere si concentrano sull’ottenimento di obiettivi di gruppo e sul fatto di aiutare i collaboratori a sentirsi competenti. Parleremo delle due facce del potere in modo più dettagliato nel Capitolo 13. Se è vero che un manager di successo deve saper influenzare positivamente gli altri, McClelland ipotizza che queste posizioni debbano essere ricoperte da persone in cui coesistano un alto bisogno di potere e un minore bisogno di affiliazione.

Implicazioni manageriali Dal momento che è possibile formare un individuo adulto ad accrescere la propria motivazione all’achievement,¹² ogni organizzazione dovrebbe prendere in considerazione i benefici di un programma interno mirato a tale scopo. È inoltre opportuno tenere in considerazione i bisogni individuali di achievement, di affiliazione e di potere nel corso della selezione, per assegnare al meglio le posizioni lavorative. Una ricerca, ad esempio, ha rivelato che il bisogno di achievement individuale influenza la scelta di lavorare in aziende diverse. Le persone caratterizzate da un bisogno accentuato di achievement sono più attratte dalle aziende in cui stipendi e remunerazioni siano commisurate alla prestazione rispetto a chi ha bassa motivazione all’achievement.¹³ Infine, è importante ricercare un equilibrio tra queste raccomandazioni e gli aspetti negativi di un bisogno accentuato di achievement. McClelland ha notato che gli individui caratterizzati da un elevato bisogno di achievement potrebbero essere disposti a “ingannare, imboccare scorciatoie ed escludere gli altri.” Ha inoltre sottolineato che alcuni “sono talmente concentrati sul rapido raggiungimento dell’obiettivo da non preoccuparsi troppo dei mezzi utilizzati per raggiungerlo.”¹⁴

La teoria dei fattori duali di Herzberg

La teoria di Frederick Herzberg si basa su uno studio in cui il ricercatore intervistò 203 tra contabili e ingegneri, con l’obiettivo di determinare i fattori responsabili della soddisfazione e dell’insoddisfazione lavorativa.¹⁵ Herzberg rintracciò due gruppi distinti di fattori associati alla soddisfazione e all’insoddisfazione sul lavoro. La soddisfazione poteva essere associata più di frequente con l’achievement, il riconoscimento, le caratte-

Fattori motivanti: caratteristiche del lavoro connesse alla soddisfazione lavorativa

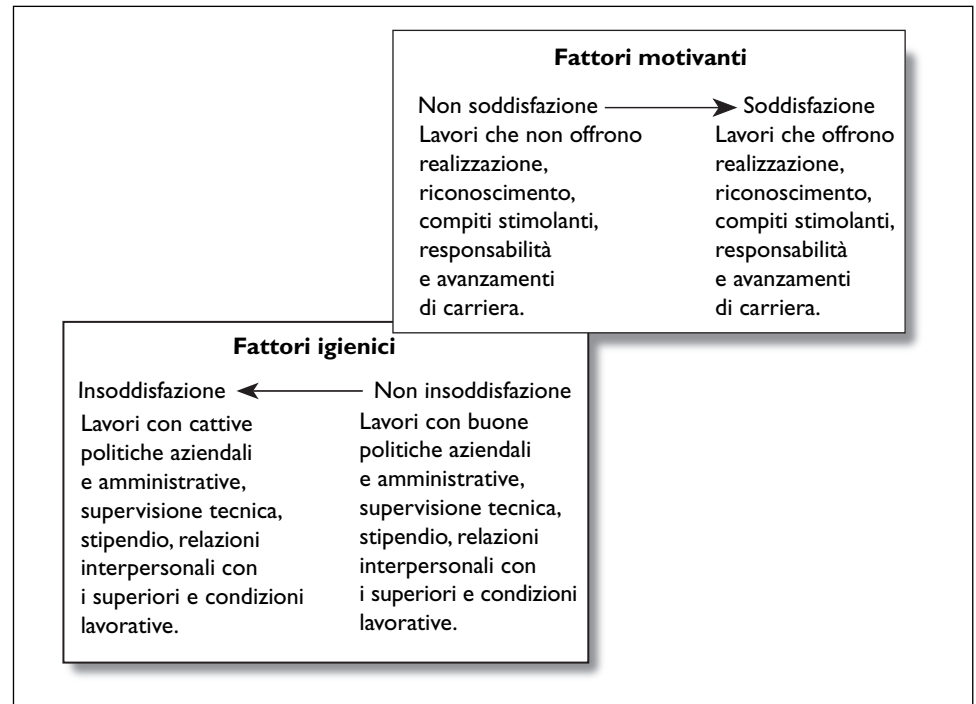
ristiche del lavoro, la responsabilità e l'avanzamento di carriera. Ognuno di questi fattori è correlato alle conseguenze associate al *contenuto* del compito da svolgere. Herzberg li definì **fattori motivanti**, perché ognuno di essi risultava associato a un forte impegno e a buone prestazioni. Lo studioso ipotizzò che i fattori motivanti portassero la persona a passare da uno stadio di mancanza di soddisfazione a uno di soddisfazione (figura 8-2). La teoria di Herzberg perciò prevede che i manager possano riuscire a motivare i collaboratori inserendo dei fattori motivanti nel lavoro di ciascuno.

Fattori igienici: caratteristiche del lavoro connesse all'insoddisfazione lavorativa

Herzberg rilevò inoltre una correlazione tra *l'insoddisfazione* sul lavoro e fattori interni al *contesto* lavorativo o ambiente. Nello specifico, politiche aziendali e vincoli burocratici, supervisione tecnica, stipendi, relazioni interpersonali dell'individuo con il proprio superiore e condizioni lavorative risultano essere i fattori nominati più di frequente dai collaboratori che si dichiarano insoddisfatti dal lavoro. Herzberg ha definito questo secondo gruppo di elementi come **fattori igienici**. Ha inoltre ipotizzato che questi fattori non fossero di per sé motivanti. Per lo studioso, al più gli individui non sperimentano insoddisfazione lavorativa quando non hanno rimostranze sui fattori igienici (figura 8-2). Electronics Art, sviluppatore, editore e distributore di videogiochi a livello internazionale, applica strategie che contrastano con questo aspetto della teoria di Herzberg. Il management cerca di accrescere la soddisfazione del personale e ridurre il turnover creando fattori igienici positivi con iniziative che comprendono: (1) autorizzare i collaboratori a portare gli animali domestici al lavoro; (2) organizzare in sede eventi sportivi dedicati al basket, al calcio e al beachvolley durante la giornata di lavoro; (3) creare sale in cui i dipendenti possono giocare a ping pong, al biliardo e

Figura 8-2
Modello dei fattori motivanti e igienici di Herzberg

Fonte: adattato in parte da D.A. Whitsett e E.K. Winslow, "An Analysis of Studies Critical of the Motivator-Hygiene Theory," *Personnel Psychology*, inverno 1967, pp. 391-415.



con videogiochi; (4) istituire un centro dove i collaboratori possono prendere in prestito gratuitamente videogiochi, film, libri e riviste recenti e (5) offrire una palestra con lezioni di fitness di gruppo.¹⁶

La chiave per comprendere al meglio la teoria di Herzberg relativa ai fattori motivanti e igienici è riconoscere che per lo studioso la soddisfazione non è l'opposto dell'insoddisfazione. La mancanza dei fattori igienici conduce all'insoddisfazione, ma non necessariamente la loro presenza porta alla motivazione, così come i fattori motivanti non sempre arginano l'insoddisfazione.¹⁷ Herzberg sostiene quindi che il continuum insoddisfazione-soddisfazione contiene un punto zero centrale nel quale mancano entrambi questi fattori. Si potrebbe assumere come posizione zero quella di un membro dell'organizzazione che lavora in buone condizioni, con uno stipendio adeguato e un superiore accettabile, ma svolge un compito poco stimolante e ha scarse possibilità di avanzamento. Questa persona non sarà insoddisfatta (perché i fattori igienici sono positivi), ma nemmeno soddisfatta (per la carenza di fattori motivanti).

La teoria di Herzberg ha dato vita a molte controversie, stimolando il progredire della ricerca sull'argomento.¹⁸ I risultati degli studi successivi non sempre confermano l'aspetto bi-fattoriale della teoria, né l'idea che i fattori igienici non siano legati alla soddisfazione lavorativa. La teoria ha comunque due implicazioni molto importanti. Anzitutto, i manager dovrebbero prestare attenzione sia ai fattori igienici che ai fattori motivanti, perché sono entrambi correlati alla soddisfazione lavorativa dei collaboratori. Lauren Dixon, CEO di Dixon Schawbl, segue esattamente questo approccio per mantenere la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti: nel 2010 la Dixon Schawbl si è classificata come la migliore piccola azienda per la quale lavorare. In secondo luogo, il riconoscimento delle buone performance è essenziale, soprattutto durante le fasi economiche negative, quando è raro che si concedano aumenti di stipendio. È importante premiare i comportamenti e i risultati legati agli obiettivi dell'organizzazione.

Le teorie motivazionali incentrate sui processi

Nella prima parte del capitolo abbiamo illustrato le teorie motivazionali incentrate sui contenuti del lavoro, basate su orientamenti individuali; ora cercheremo di fare un passo successivo spiegando i processi attraverso cui i fattori interni influenzano la motivazione. Questi processi sono di natura cognitiva, cioè si fondano sulla premessa secondo la quale la motivazione è una funzione delle percezioni, dei pensieri e delle credenze dei collaboratori. Passiamo ora a esaminare le tre principali teorie motivazionali incentrate sui processi cognitivi: la teoria dell'equità, la teoria dell'aspettativa e la teoria del goal setting.

La teoria motivazionale dell'equità di Adams

Teoria dell'equità: sostiene che la motivazione sia funzione della imparzialità negli scambi sociali

Per dare una definizione generica, la **teoria dell'equità** è un modello della motivazione secondo cui le persone negli scambi sociali o nelle relazioni del tipo dare-avere cercano l'*imparzialità* e la *giustizia*. Essendo una teoria motivazionale incentrata sui processi, la teoria dell'equità spiega come la motivazione degli individui ad agire in un certo modo

sia alimentata da sentimenti di iniquità e mancanza di giustizia. Per esempio, i sostenitori di WikiLeaks hanno sferrato attacchi cibernetici contro i siti web di MasterCard e Visa perché ritengono che queste società abbiano ingiustamente tentato di ostacolare la divulgazione di rapporti diplomatici segreti del governo statunitense. Entrambi i siti web sono stati temporaneamente non disponibili a seguito di questi attacchi.¹⁹

Lo psicologo J. Stacey Adams è stato pioniere nell'applicazione del principio di equità sul posto di lavoro. Per capire la teoria motivazionale dell'equità di Adams è necessario conoscere le quattro componenti della relazione di scambio tra individuo e organizzazione.

La relazione di scambio tra individuo e organizzazione

Adams indica due componenti primarie della relazione collaboratore-datore di lavoro, gli *input* e gli *output*. Gli input del collaboratore, per i quali questi si aspetta un'equa ricompensa, sono la formazione, le abilità, la creatività, l'anzianità, l'età, i tratti della personalità, lo sforzo e la presenza. Per quanto concerne gli output, invece, è l'organizzazione a fornirli sotto forma di stipendi, benefit e riconoscimenti, compiti sfidanti, sicurezza del lavoro, promozioni, status symbol e partecipazione in decisioni importanti.

Iniquità negativa e positiva

Sul lavoro, le sensazioni di iniquità riguardano la misura in cui una persona ritiene di ricevere un trattamento adeguato che compensa i contributi forniti. Le persone fanno questo tipo di valutazioni confrontando l'equità percepita del loro scambio lavorativo con quella attribuita ad altri individui che per loro costituiscono un riferimento.²⁰ Questo processo comparativo, che si basa su una norma di equità, generalmente assume forme variabili in personalità e nazioni diverse.²¹ Le persone tendono a confrontarsi con individui a cui sono legate personalmente (come gli amici) o con cui hanno qualcosa in comune (come coloro che fanno lo stesso lavoro o sono dello stesso sesso o hanno lo stesso titolo di studio) e non con persone differenti o lontane. Per esempio, gli autori di questo libro non confrontano i propri stipendi con quello dell'allenatore della squadra di football della Arizona State University, ma certamente li raffrontano a quelli di altri professori universitari. Sulla scorta di questa considerazione, apriamo una parentesi su un'interessante tendenza nell'ambito della professione legale. I grandi studi legali hanno adottato la prassi di concedere "stipendi astronomici agli avvocati di punta, in alcuni casi dieci volte superiori a quelli concessi ad altri, seguendo una strategia che sta aprendo un vero e proprio divario nella retribuzione e mettendo a dura prova il morale [...] Sebbene il divario retributivo sia sempre esistito, in passato i partner che detenevano quote di proprietà ricevevano stipendi simili agli altri per favorire un approccio di squadra ed evitare possibili risentimenti."²²

La figura 8-3 illustra tre diverse tipologie di equità: equità, iniquità negativa e iniquità positiva. Presupponiamo che le due persone in ciascuna relazione di equità della figura 8-3 abbiano background equivalenti (istruzione, anzianità, e così via) e che svolgano compiti identici. L'unica differenza tra loro è la retribuzione. L'equità sussiste quando

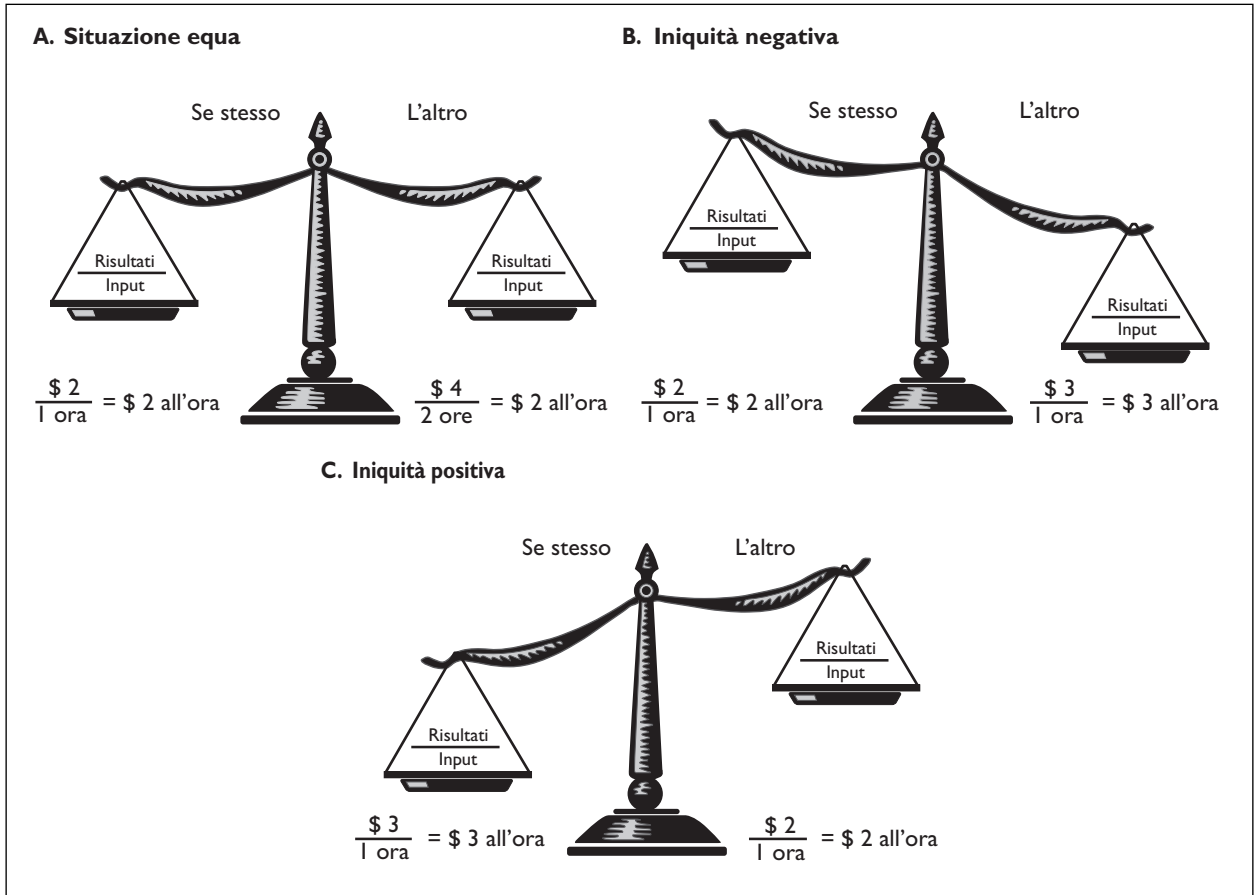


Figura 8-3 Iniquità positiva e negativa

il rapporto tra gli output percepiti e gli input dell'individuo è pari al rapporto tra gli output e gli input di un collega rilevante (parte A nella figura 8-3). Dato che l'equità si basa sul confronto tra il rapporto tra output e input, l'inequità non sarà necessariamente percepita solo perché qualcuno riceve ricompense superiori. Se i risultati migliori sono riferibili a input maggiori, può comunque esistere un senso di equità. Se invece, il termine di paragone riceve output migliori a parità di input, allora verrà percepita una **iniquità negativa** (parte B nella figura 8-3). D'altra parte, una persona proverà una **iniquità positiva** se il rapporto tra output e input nel proprio caso è superiore rispetto a quello di un collega rilevante (parte C nella figura 8-3). Aspetto interessante, un clima economico negativo può determinare sentimenti di iniquità positiva per i sopravvissuti alle operazioni di ridimensionamento del personale, che si sentono fortunati ad aver conservato il posto di lavoro.

Iniquità negativa: confronto nel quale un'altra persona riceve compensi migliori a parità di input

Iniquità positiva: confronto nel quale un'altra persona riceve compensi peggiori a parità di input

Ridurre l'inequità I rapporti di equità possono essere cambiati cercando di variare gli output o gli input di un individuo. L'inequità negativa, ad esempio, può essere eliminata

chiedendo un aumento o una promozione (ossia, aumentando gli output) o riducendo gli input (quindi lavorando meno ore o mettendoci meno impegno). È anche importante notare che l'equità può essere ristabilita agendo sugli individui in senso comportamentale o cognitivo, oppure in entrambi i sensi. Una strategia cognitiva implica, ad esempio, la distorsione psicologica delle percezioni di una persona nei confronti del rapporto proprio e degli altri tra output e input (ad esempio, comprendendo che la persona di confronto ha più esperienza o lavora di più).²³

È importante notare che le persone cercano l'equità anche in veste di consumatori, utilizzando in misura crescente i social media per presentare i propri reclami rispetto a situazioni di iniquità. Reclami di questo tipo possono diventare virali e determinare una visione negativa del marchio. Per contrastare questa tendenza, le organizzazioni hanno iniziato a monitorare i contenuti pubblicati online e a fornire risposte adeguate.²⁴

Espandere il concetto di equità: la giustizia organizzativa

I ricercatori hanno iniziato dalla fine degli anni '70 a espandere il ruolo della teoria dell'equità nella spiegazione degli atteggiamenti e dei comportamenti del collaboratore, cosa che ha portato alla creazione di un ambito di ricerca chiamato *giustizia organizzativa*. Quest'ultima riflette la misura in cui le persone percepiscono di essere trattate equamente sul lavoro. Ciò, a sua volta, porta a identificare tre diverse componenti della giustizia organizzativa: distributiva, procedurale e interazionale.²⁵ La **giustizia distributiva** riflette l'equità percepita riguardo alla modalità con cui le risorse e le ricompense vengono distribuite o assegnate. La **giustizia procedurale** viene definita come l'equità percepita del processo e delle procedure usate nelle decisioni di allocazione delle risorse. La ricerca dimostra che le percezioni positive della giustizia distributiva e procedurale aumentano se si dà al collaboratore la possibilità di intervenire nelle decisioni che lo riguardano. La possibilità di dar "voce" ai collaboratori rappresenta la misura in cui coloro che sono coinvolti dall'esito di una decisione possono disporre di informazioni rilevanti sulle decisioni prese da altri, e corrisponde a chiedere ai collaboratori di contribuire al processo decisionale.

L'ultima componente, la **giustizia interazionale**, riguarda la "qualità del trattamento interpersonale che le persone ricevono quando vengono applicate le procedure".²⁶ Questa forma di giustizia non si riferisce ai risultati o alle procedure associate al processo decisionale: essa si concentra invece sulla percezione che le persone hanno di essere trattate equamente o meno nell'applicazione delle decisioni. Un trattamento interpersonale per essere considerato equo richiede che il manager comunichi in modo limpido e sincero e tratti le persone con cortesia e rispetto.

Sono molte le ricerche sulla giustizia organizzativa condotte negli ultimi 20 anni, ma esistono per fortuna quattro recenti meta-analisi che riassumono i risultati di oltre 200 ricerche.²⁷ Sono emerse le seguenti tendenze generali: (1) la prestazione lavorativa è positivamente associata alla giustizia distributiva e procedurale, ma quest'ultima permetterebbe di prevedere meglio i risultati; (2) tutte e tre le forme di giustizia sono positivamente correlate con la soddisfazione lavorativa, il commitment, i comportamenti di cittadinanza organizzativa e la lealtà dei collaboratori; correlazioni negative invece si sono riscontrate con il desiderio di lasciare l'azienda da parte dei collaboratori e il

Giustizia distributiva: la giustizia percepita dal modo in cui le risorse e le ricompense vengono distribuite

Giustizia procedurale: la giustizia percepita dal processo e dalle procedure utilizzate per prendere decisioni di allocazione delle risorse

Giustizia interazionale: la misura in cui le persone si sentono trattate in modo equo nell'applicazione delle procedure

tasso di turnover; (3) l'ingiustizia distributiva e quella procedurale sono state associate con emozioni negative come la rabbia; infine, tutte e tre le forme di giustizia sono negativamente associate a comportamenti aggressivi nell'ambiente di lavoro.²⁸ Questi risultati suggeriscono ai manager una molteplicità di importanti indicazioni pratiche.

Implicazioni pratiche derivanti dalla teoria dell'equità

La teoria dell'equità ha perlomeno sei importanti implicazioni pratiche. Innanzitutto, la ricerca enfatizza la necessità che il manager faccia attenzione alle percezioni dei propri collaboratori su cosa sia giusto ed equo. Non ha importanza quanto politiche, procedure e sistemi di ricompensa aziendali siano effettivamente obiettivi per il management: ciò che conta è la *percezione* del singolo collaboratore sull'equità di ciascuno di questi fattori. Uno studio condotto su un campione di 3000 lavoratori statunitensi ha evidenziato che il 39% ritiene di essere sottopagato e solo il 37% si sente apprezzato dal datore di lavoro.²⁹ I manager dovrebbero quindi prendere qualsiasi decisione che riguardi assunzioni o promozioni in base al merito del dipendente e a informazioni pertinenti con il lavoro e dedicare maggiore attenzione e tempo all'assegnazione di riconoscimenti positivi per il comportamento e le prestazioni dei collaboratori. Inoltre, dato che le impressioni sulla giustizia sono influenzate dalla misura in cui i manager motivano le decisioni che prendono, questi ultimi dovrebbero spiegare, per quanto possibile, le loro motivazioni.

In secondo luogo, i manager possono beneficiare dal coinvolgimento dei collaboratori nei processi decisionali che riguardano importanti risultati lavorativi. In generale, le percezioni dei collaboratori sulla giustizia procedurale sono migliori se essi hanno "voce" in capitolo nel processo decisionale. Si consiglia ai manager di chiedere ai collaboratori un'opinione in merito a cambiamenti organizzativi che possono determinare delle conseguenze sul loro operato.

Terza considerazione, i collaboratori dovrebbero avere la possibilità di fare appello relativamente a decisioni che riguardano la loro situazione: tale opportunità incoraggia le percezioni di giustizia distributiva e procedurale. Quarta implicazione pratica, i manager possono promuovere la cooperazione e il lavoro di gruppo adottando un comportamento imparziale nei confronti dei membri del proprio team. Le ricerche rivelano che gli individui si preoccupano allo stesso modo dell'equità nella composizione dei gruppi e dei propri interessi personali.³⁰ Quinta implicazione, le percezioni di giustizia dei dipendenti sono fortemente influenzate dal comportamento di leadership assunto dai manager (analizzeremo la leadership nel Capitolo 16). È dunque essenziale per i manager considerare le conseguenze sulla percezione di giustizia di decisioni, azioni e comunicati pubblici.

Infine, i manager devono prestare attenzione al clima organizzativo relativamente alla giustizia. Si è riscontrato, ad esempio, che un clima di giustizia all'interno di un'organizzazione influenza in modo significativo il commitment e la soddisfazione lavorativa dei collaboratori.³¹ I ricercatori credono inoltre che un clima equo possa influire in modo significativo sulla qualità del servizio al consumatore; a sua volta, questa caratteristica si riflette sulla percezione che i clienti hanno del "giusto servizio" e sulla loro conseguente lealtà e soddisfazione.

I manager possono dunque cercare di rispettare questi consigli monitorando le percezioni di equità e giustizia, tramite conversazioni informali, colloqui e indagini sugli atteggiamenti. I ricercatori hanno elaborato e convalidato molti metodi che possono essere utilizzati a tale scopo.

La teoria dell'aspettativa di Vroom

Teoria dell'aspettativa: sostiene che le persone sono motivate ad assumere un comportamento che produce risultati ritenuti importanti

La **teoria dell'aspettativa** dice che le persone sono motivate a comportarsi in modi che producano combinazioni desiderate di risultati attesi. Parlando in termini generali, la teoria dell'aspettativa può essere utilizzata per prevedere il comportamento in ogni situazione in cui si debba compiere una scelta tra due o più alternative possibili. Può essere utilizzata, ad esempio, per prevedere se sia il caso di lasciare o di tenere un posto di lavoro; se esercitare uno sforzo minimo o notevole nell'esecuzione di un compito, se specializzarsi in management, informatica, contabilità, marketing, psicologia o comunicazione.

Victor Vroom ha formulato un modello matematico della sua teoria dell'aspettativa nell'opera *Work and Motivation*, pubblicata nel 1964.³² La teoria di Vroom è stata così riassunta: “La forza di una tendenza a comportarsi in un determinato modo dipende dalla forza di una aspettativa che l'individuo nutre nei confronti di una data conseguenza (o risultato) e dal valore o attrattiva di tale conseguenza (o risultato) per chi compie l'atto.”³³ La motivazione, secondo Vroom, si riassume nella decisione della quantità di sforzo da esercitare in una determinata situazione. Tale scelta si basa su una sequenza bifasica di aspettative (sforzo → prestazione e prestazione → risultato). Innanzitutto, la motivazione è influenzata dall'aspettativa da parte dell'individuo che un certo livello di sforzo produrrà il previsto obiettivo di prestazione. Se, ad esempio, non siete convinti che aumentare il tempo passato sui libri possa alzare in modo rilevante la vostra votazione finale, probabilmente non studierete più del solito. La motivazione è influenzata anche dalle possibilità percepite dal collaboratore di ottenere diversi risultati in seguito all'ottenimento dei propri obiettivi di prestazione. L'individuo è motivato, infine, anche dal valore che assegna ai risultati.

Vroom ha utilizzato una equazione matematica per integrare i concetti esposti sinora in un modello che prevedesse la forza motivazionale. Ai nostri scopi è però sufficiente definire e spiegare i tre concetti chiave del modello di Vroom: *aspettativa*, *strumentalità* e *valenza*.

Aspettativa

Aspettativa: convinzione che l'impegno porti a un determinato livello di prestazione

Un'**aspettativa**, in base alla terminologia utilizzata da Vroom, rappresenta la convinzione dell'individuo per cui un determinato livello di sforzo comporterà un certo livello di prestazione. In altre parole, si tratta di un'aspettativa sforzo → prestazione. Le aspettative prendono la forma di probabilità soggettive. Come saprete dallo studio della statistica, le probabilità vanno da zero a uno. Un'aspettativa pari a zero indica che lo sforzo non esercita alcun impatto preventivo sulla prestazione.

Supponiamo, ad esempio, che non abbiate memorizzato la disposizione delle lettere sulla tastiera. A prescindere dallo sforzo esercitato, la probabilità percepita di digitare 30 parole al minuto senza errori sarà probabilmente pari a zero. Un'aspettativa pari a 1 fa pensare che la prestazione dipenda totalmente dallo sforzo. Se avete deciso di memorizzare la disposizione delle lettere sulla tastiera e di fare esercizio un paio di ore al giorno per qualche settimana (impegno alto), dovrete essere in grado di digitare 30 parole al minuto senza errori. Se, invece, non avete memorizzato le lettere e avete semplicemente fatto pratica un'ora o due per settimana (sforzo basso), la probabilità di riuscire a digitare 30 parole al minuto senza errori è molto bassa (diciamo intorno al 20%). Ecco i fattori che influiscono sulle percezioni di aspettativa del collaboratore:

1. autostima;
2. auto-efficacia (vedi l'analisi condotta nel Capitolo 5);
3. successi già ottenuti in passato nello svolgimento dello stesso compito;
4. assistenza da parte del superiore e dei subordinati;
5. padronanza delle informazioni necessarie per portare a termine il compito;
6. disponibilità di buoni materiali e attrezzature per lavorare.³⁴

Strumentalità

Strumentalità: percezione di causalità tra prestazione e risultato

La **strumentalità** è una percezione di consequenzialità tra prestazione e risultato. Rappresenta la convinzione da parte di una persona che un particolare risultato dipenda dal raggiungimento di uno specifico livello di prestazione. La prestazione è strumentale quando conduce a qualcos'altro. Per esempio, passare un esame è strumentale a laurearsi.

La strumentalità varia da -1 a 1. Una strumentalità pari a 1 indica che l'ottenimento di un determinato risultato dipende totalmente dalla prestazione nello svolgimento di un compito. Se invece la strumentalità è pari a 0, non c'è relazione tra la prestazione e il risultato. Le aziende, ad esempio, nella stragrande maggioranza mettono in relazione il numero di giorni di vacanza all'anzianità di servizio e non alla prestazione sul lavoro. Una strumentalità pari a -1, infine, rivela che un'alta prestazione riduce la possibilità di ottenere un risultato mentre un basso livello di prestazione l'aumenta. Ad esempio, più tempo trascorrete a studiare per prendere 30 all'esame (alta prestazione), meno tempo avrete per divertirvi. Analogamente, diminuendo il tempo trascorso a studiare (bassa prestazione), aumenterà il tempo da poter dedicare alle attività ricreative.

Valenza

Valenza: valore di una ricompensa o di un risultato

Nel senso usato da Vroom, la **valenza** si riferisce al valore positivo o negativo che le persone assegnano ai risultati. La valenza riflette le nostre preferenze personali. Ad esempio, molti collaboratori assegnano valenza positiva al fatto di ricevere del denaro in più in riconoscimento dei propri meriti. Al contrario, lo stress lavorativo e il fatto di essere licenziati risulterebbero probabilmente come valenza negativa per molti individui. Nel modello delle aspettative di Vroom, i *risultati* si riferiscono a diverse conseguenze

che dipendono dalla prestazione, come lo stipendio, le promozioni o i riconoscimenti. La valenza di un risultato dipende dalle necessità dell'individuo e si può misurare a scopi di ricerca con scale che variano da un valore negativo a uno positivo. Ad esempio la valenza di un individuo nei confronti di un maggiore riconoscimento può essere valutata su una scala che varia tra -2 (molto indesiderabile), 0 (neutro) e +2 (molto desiderabile).

La teoria dell'aspettativa in azione

Si può utilizzare il modello motivazionale elaborato da Vroom per analizzare un piano motivazionale reale. Prendiamo, ad esempio, la seguente descrizione di un problema legato alle prestazioni, dalle parole di Frederick W Smith, fondatore e CEO della Federal Express Corporation:

Avevamo un sacco di problemi a rispettare i tempi. Gli aerei atterravano e tutto il resto veniva posticipato. Abbiamo provato ogni tipo di meccanismo di controllo pensabile e immaginabile, ma non ce n'era uno che funzionasse. Alla fine è diventato ovvio che alla base di tutto stava un fatto: era nell'interesse dei collaboratori al terminal (quasi tutti studenti) tirar per le lunghe, perché fare più ore significava guadagnare di più. Allora cosa abbiamo fatto? Abbiamo assegnato a tutti un minimo garantito dicendo loro "Guarda, se finisci prima, vai pure a casa, e avrai avuto la meglio sul sistema". Beh, il risultato è stato incredibile. Nel giro di 45 giorni eravamo in anticipo sulla tabella di marcia. E non credo nemmeno che da parte dei collaboratori si sia trattato di una reazione consapevole.³⁵

Come ha fatto la Federal Express a indurre i suoi collaboratori addetti al carico a passare da uno sforzo minimo a uno sforzo elevato? In base al modello di Vroom, i lavoratori studenti esercitavano inizialmente un basso livello di sforzo perché erano pagati a ore e non a seconda del risultato. Era quindi nel loro interesse lavorare lentamente e accumulare più ore possibile. Dando loro la possibilità *di andare a casa in anticipo una volta completati i compiti assegnati*, la Federal Express ha incentivato uno sforzo maggiore da parte dei collaboratori. Questo nuovo accordo tra le parti comportava due risultati valutati positivamente: lo stipendio assicurato e la possibilità di andarsene prima. La motivazione a impegnarsi di più diventava maggiore rispetto a quella che spingeva a impegnarsi di meno. Giudicando dai risultati sorprendenti ottenuti dall'azienda, gli studenti lavoratori avevano sia elevate aspettative sforzo → prestazione, sia una strumentalità positiva prestazione → risultato. Inoltre, uno stipendio garantito e l'opportunità di andarsene in anticipo comportava evidentemente valenze estremamente positive per gli studenti lavoratori.

Ricerca sulla teoria dell'aspettativa e implicazioni a livello manageriale

Molti ricercatori hanno sottoposto a verifica la teoria dell'aspettativa. A sostegno della teoria, un'analisi comparata condotta su 77 studi ha evidenziato che essa permette di prevedere in modo significativo la prestazione, lo sforzo, le intenzioni, le preferenze e

Tabella 8-2 Implicazioni manageriali e organizzative della teoria dell'aspettativa

<i>Implicazioni per i manager</i>	<i>Implicazioni per le organizzazioni</i>
Comprendere i risultati a cui i collaboratori danno valore.	Ricompensare le persone per le prestazioni desiderate e non tenere segrete le decisioni che riguardano le retribuzioni
Identificare una buona prestazione cosicché i comportamenti appropriati possano essere premiati.	Progettare il lavoro in modo sfidante.
Assicurarsi che i collaboratori possano raggiungere i livelli di prestazione previsti.	Legare alcune ricompense a risultati di gruppo per incentivare il lavoro di team e la cooperazione.
Collegare i risultati desiderati a livelli di prestazione posti come obiettivo.	Ricompensare i manager che creano, controllano e mantengono aspettative, strumentalità, e risultati che portano a grandi sforzi e al raggiungimento degli obiettivi.
Assicurarsi che le variazioni nei risultati siano di entità sufficiente a motivare uno sforzo impegnativo.	Tenere sotto controllo il livello di motivazione dei collaboratori con interviste o questionari anonimi.
Monitorare il sistema di ricompense, per evitare le iniquità.	Adattarsi alle differenze individuali rendendo flessibili i programmi motivazionali.

la scelta.³⁶ In linea generale, l'idea che legare i riconoscimenti a obiettivi mirati eserciti un'influenza sul comportamento e sugli atteggiamenti gode di un ampio consenso.³⁷

Nonostante tali risultati positivi, la teoria dell'aspettativa è stata criticata per molti motivi. Ad esempio, perché è difficile da sottoporre a verifica, e le misure utilizzate per testare l'aspettativa, la strumentalità e la valenza hanno una validità discutibile. In conclusione, comunque, la teoria dell'aspettativa ha importanti implicazioni pratiche per i manager dal punto di vista individuale e per le organizzazioni nel loro complesso (vedi tabella 8-2).

I manager dovrebbero sostenere il legame tra sforzo e prestazione aiutando i collaboratori a raggiungere i loro obiettivi. Questo risultato si può ottenere fornendo loro supporto e coaching per migliorare la loro auto-efficacia. È inoltre importante che il manager influenzi la strumentalità del collaboratore e ne monitori le valenze nei confronti di diverse ricompense.

In sintesi, non esiste una ricompensa migliore in senso assoluto: le differenze individuali e le teorie dei bisogni ci dicono che gli individui sono motivati da ricompense diverse. Per esempio, un'indagine recente su 1047 lavoratori operanti in diversi settori ha rivelato che gli incentivi non monetari come i complimenti, i riconoscimenti dei leader e i compiti di coordinamento dei progetti sono più efficaci nel motivare i dipendenti rispetto agli incentivi monetari.³⁸ Questa considerazione è vera anche per voi? A nostro parere, alcune persone preferiscono i riconoscimenti non monetari, mentre altre prediligono gli incentivi monetari. I manager dovrebbero quindi legare la prestazione dei dipendenti a riconoscimenti ritenuti preziosi a prescindere dal tipo di ricompensa offerto per accrescere la motivazione.

La motivazione attraverso il goal setting

A prescindere dalle personali propensioni, le persone di successo tendono ad avere una cosa in comune: la loro vita è orientata all'obiettivo. Consideriamo il caso di Mike Proulx: “Quando, negli anni '60, Mike era un adolescente e imbustava prodotti alimentari, decise

che sarebbe diventato presidente di Bashas. [Bashas è una catena di supermercati non quotata con oltre 150 punti vendita in Arizona] Da tre anni è questo il suo lavoro. [...] ‘Quando avevo 18 anni ho stabilito una serie di obiettivi, prefissandomi che alla tale età sarei diventato direttore di negozio, poi manager di distretto, vicepresidente e infine presidente’, racconta Mike.”³⁹ Come modello di processo della motivazione, la teoria del goal setting spiega come la semplice determinazione di obiettivi attivi un potente processo motivazionale che determina performance elevate e sostenute. La presente sezione indaga la teoria e le ricerche legate al goal setting, mentre le applicazioni pratiche sono trattate nel Capitolo 9.

Obiettivi: definizione e antecedenti

Obiettivo: ciò che l’individuo tenta di realizzare

Edwin Locke, un’ autorità nel campo della definizione degli obiettivi, ha dato insieme ai suoi collaboratori una definizione del termine **obiettivo** (*goal*): “ciò che un individuo sta tentando di realizzare; l’oggetto o scopo di un’azione”.⁴⁰ L’impatto motivazionale degli obiettivi di prestazione e dei piani di ricompensa basati sul raggiungimento degli obiettivi è stato riconosciuto molti anni or sono. All’inizio del XX secolo, Frederick Taylor tentò di determinare scientificamente quanto lavoro di una certa qualità si possa assegnare a un individuo giornalmente, proponendo di basare l’assegnazione di bonus al raggiungimento di uno standard di risultato, come vedremo nella sezione successiva del presente capitolo. Più di recente, il goal setting è stato promosso grazie all’uso di una tecnica di management molto diffusa, chiamata *management by objectives* (MBO). L’applicazione dell’MBO è delineata nel Capitolo 9.

Come funziona il goal setting?

Nonostante esista un’enorme mole di ricerche e di pratiche che si sono occupate del goal setting, le teorie sono sorprendentemente scarse. Locke e i suoi seguaci hanno elaborato però un modello interessante. In base a questo, la definizione degli obiettivi consta di quattro meccanismi motivazionali.

Gli obiettivi focalizzano l’attenzione Gli obiettivi focalizzano l’attenzione e gli sforzi verso attività rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi stessi, distogliendoli da quelle irrilevanti. Se, ad esempio, dovete consegnare una tesina tra pochi giorni, i vostri pensieri tenderanno a rimanere concentrati sul completamento di quel compito. In realtà, però, spesso lavoriamo al raggiungimento di più obiettivi e diventa essenziale assegnare le giuste priorità per distribuire efficacemente gli sforzi nel tempo.⁴¹

Gli obiettivi regolano lo sforzo Gli obiettivi non solo ci rendono percettivi in modo selettivo, ma ci motivano anche all’azione. Il termine stabilito dal docente per la consegna della tesina vi spronerebbe a completarla anziché uscire con gli amici, guardare la televisione o studiare per un altro corso. In generale, il livello di sforzo impiegato è proporzionale alla difficoltà dell’obiettivo.

Gli obiettivi aumentano la tenacia Nel contesto della definizione degli obiettivi, la tenacia rappresenta lo sforzo impiegato per l'esecuzione di un compito sul lungo termine. Correre i 100 metri comporta uno sforzo, mentre correre la maratona comporta un notevole livello di determinazione. Le persone tenaci tendono a considerare gli ostacoli come sfide da superare, più che come motivi per non farcela. Un obiettivo difficile, se importante per un individuo, costituisce un costante promemoria a continuare a impegnarsi nella giusta direzione.

Gli obiettivi incentivano lo sviluppo e l'applicazione di piani d'azione e strategie Se voi siete qui e il vostro obiettivo è da qualche parte là fuori, il problema che dovete affrontare è superare la distanza che vi separa. Per esempio, pensate alle sfide legate all'inizio di una nuova attività. Il vostro obiettivo è guadagnare profitti, ampliare l'attività o fare del mondo un posto migliore? Per raggiungerlo dovrete prendere molte decisioni e portare a termine numerosissimi compiti. Gli obiettivi possono aiutare, perché incoraggiano le persone a elaborare strategie e piani d'azione che possano metterli nelle condizioni di raggiungerli. Una serie di studi condotti in Sud Africa, Zimbabwe e Namibia ha riscontrato che le piccole aziende avevano più probabilità di crescere e ottenere successo se i proprietari si dedicavano ad attività di "pianificazione complessa e proattiva."⁴²

Implicazioni pratiche delle ricerche sul goal setting

Le ricerche confermano in modo coerente il ruolo del goal setting come tecnica motivazionale. Definire degli obiettivi aumenta la prestazione individuale, di gruppo e organizzativa. Gli effetti positivi del goal setting sono stati riscontrati in altri sei paesi oltre agli Stati Uniti: l'Australia, il Canada, i Caraibi, l'Inghilterra, la Germania Occidentale e il Giappone. Il goal setting funziona dunque in culture diverse. Da un confronto tra i numerosi studi che si sono occupati negli ultimi decenni della definizione degli obiettivi sono emerse cinque riflessioni utili per i manager.

Specificità dell'obiettivo:
quantificabilità di un obiettivo

1. *Obiettivi specifici ed elevati stimolano una performance migliore.* La **specificità dell'obiettivo** riguarda la sua quantificabilità. Ad esempio, l'obiettivo di vendere nove auto in un mese è più specifico del semplice "fare del proprio meglio".
2. *Il feedback amplifica gli effetti nel caso di obiettivi specifici e difficili.* Il feedback gioca un ruolo fondamentale nelle nostre vite. Il feedback fa in modo che le persone capiscano se sono indirizzate al raggiungimento dei propri obiettivi o se sono fuori strada e devono reindirizzare i loro sforzi. L'approccio consigliato implica quindi obiettivi accompagnati da feedback. Gli obiettivi danno informazioni sugli standard di prestazione e sulle aspettative, così che l'individuo riesce a incanalare al meglio le proprie energie. A sua volta, il feedback fornisce le informazioni necessarie ad aggiustare la direzione, a calibrare lo sforzo e a elaborare delle strategie adatte alla realizzazione degli obiettivi.
3. *Obiettivi sviluppati in maniera partecipativa, assegnati dall'alto e sviluppati autonomamente hanno la stessa efficacia.* Manager e ricercatori sono estremamente interessati a identificare il modo migliore per definire gli obiettivi. Il quesito è: gli

obiettivi vanno determinati insieme, vanno assegnati dall'alto o devono essere sviluppati dal collaboratore stesso? Da una rassegna delle ricerche sulla determinazione degli obiettivi è emerso che non esiste un approccio significativamente più efficace degli altri per incrementare la prestazione.⁴³ I manager dovrebbero perciò utilizzare un approccio legato alla situazione contingente, scegliendo un metodo che si adatti volta per volta all'individuo e alle circostanze.

Piano d'azione: attività e compiti da portare a termine per raggiungere un obiettivo

4. *I piani d'azione facilitano il raggiungimento degli obiettivi. Un piano d'azione* delinea le attività e i compiti da portare a termine per raggiungere un obiettivo. Può inoltre prevedere date associate al completamento di ciascun compito, risorse necessarie e ostacoli da superare. I piani d'azione possono essere utilizzati dai manager come strumento per discutere della performance con i collaboratori e dai dipendenti per monitorare i progressi compiuti verso il raggiungimento dell'obiettivo. Inoltre, i piani d'azione fungono da promemoria, ricordando su che cosa focalizzare le energie, e questa funzione determina comportamenti rilevanti per il raggiungimento dell'obiettivo e del successo, come è stato riscontrato. Nello specifico, la ricerca ha dimostrato che la determinazione di obiettivi e l'elaborazione di piani d'azione aiutava gli studenti universitari a migliorare il rendimento accademico.⁴⁴ Infine, si consiglia ai manager di incoraggiare i dipendenti a sviluppare autonomamente i piani d'azione perché questo alimenta un maggiore impegno rispetto al raggiungimento degli obiettivi e suscita la sensazione di svolgere un lavoro significativo.⁴⁵
5. *Il livello di commitment e gli incentivi monetari influenzano i risultati del goal setting.* Il livello di **commitment nell'obiettivo** rappresenta la misura in cui l'individuo è coinvolto personalmente nel raggiungimento dell'obiettivo stesso. In generale, ci si aspetta che un individuo persista nel tentativo di raggiungere un obiettivo quando ne è coinvolto. I ricercatori sono convinti che il livello di commitment moderi la relazione esistente tra la difficoltà dell'obiettivo stesso e la prestazione. Quindi obiettivi difficili implicano prestazioni migliori solo se i collaboratori sono coinvolti nei loro obiettivi. Si ipotizza invece che obiettivi difficili portino a prestazioni peggiori se le persone non sono coinvolte nel loro obiettivo. Il confronto di 21 studi condotti su 2360 persone conferma queste previsioni.⁴⁶ È inoltre importante notare che la probabilità che un individuo sia coinvolto in obiettivi complessi è maggiore se ha un alto livello di auto-efficacia nei confronti della realizzazione dei propri obiettivi.

Commitment nell'obiettivo: quantità di impegno e coinvolgimento dell'individuo nel raggiungimento di un obiettivo

Analogamente al goal setting, l'utilizzo di incentivi monetari per motivare i collaboratori non viene quasi mai messo in discussione. Purtroppo le ricerche più recenti hanno rilevato alcune conseguenze negative in situazioni in cui il raggiungimento dell'obiettivo è connesso agli incentivi individuali. Studi empirici hanno dimostrato che gli incentivi basati sugli obiettivi producono un maggior livello di commitment solo nel caso di obiettivi facili. È emersa una certa riluttanza a impegnarsi in obiettivi laboriosi a cui siano collegati incentivi monetari. Gli individui con un alto livello di commitment relativo all'obiettivo hanno tendenzialmente aiutato meno i propri colleghi nel momento in cui ricevevano incentivi basati sul raggiungimento di obiettivi individuali difficili. Venivano inoltre trascurati aspetti del lavoro non legati a obiettivi di performance.⁴⁷ Infine, un recente sondaggio condotto su 277 dirigenti operanti in settori diversi ha rivelato che il 51% "ha fatto uno strappo alle regole" per raggiungere gli obiettivi.⁴⁸

Questi risultati suggeriscono che il cieco perseguimento degli obiettivi può favorire l'insorgere di comportamenti non etici.

Quanto illustrato finora mette in luce alcuni dei rischi legati all'uso di incentivi basati sugli obiettivi, in particolare per i collaboratori che operano in mansioni complesse e interdipendenti, che richiedono cooperazione. I manager devono valutare i vantaggi, gli svantaggi e i dilemmi legati agli incentivi basati sugli obiettivi prima di farvi ricorso.

Motivare i collaboratori attraverso la riorganizzazione del lavoro

Riorganizzazione del lavoro: cambiare i contenuti o i processi di un lavoro per incrementare la soddisfazione e la performance

Ogni lavoro consiste essenzialmente nel completare dei compiti e la riorganizzazione del lavoro è mirata ad accrescere la motivazione dei collaboratori modificando il tipo di compiti che devono portare a termine nello svolgimento del loro lavoro. Il termine **riorganizzazione del lavoro** “si riferisce a qualsiasi insieme di attività che comportino la modifica di determinati compiti o sistemi di compiti interdipendenti allo scopo di migliorare la qualità del lavoro del collaboratore e quindi la sua produttività”.⁴⁹ Storicamente, la riorganizzazione del lavoro si è caratterizzata per un approccio top-down, secondo il quale i manager modificavano i compiti dei dipendenti con l'obiettivo di accrescere la motivazione e la produttività; in altre parole, la riorganizzazione del lavoro era guidata dal management. Nell'arco degli ultimi dieci anni, questa prospettiva ha lasciato spazio a quelli che sono stati definiti approcci bottom-up, basati sull'idea che i collaboratori possano proattivamente modificare o riorganizzare il proprio lavoro e che tale processo alimenti la motivazione e l'impegno. Secondo gli approcci bottom-up, il processo di riorganizzazione del lavoro è guidato dai collaboratori, anziché dal manager. L'approccio più recente alla riorganizzazione del lavoro è un tentativo di fondere le due prospettive storiche ed è denominato “accordi personalizzati”. Secondo questa visione, la riorganizzazione del lavoro è un processo nel quale manager e collaboratori negoziano il tipo di compiti che dovranno essere svolti durante l'attività lavorativa. Il processo di riorganizzazione del lavoro è dunque gestito congiuntamente da collaboratori e manager. La presente sezione fornisce una panoramica di questi tre approcci concettualmente diversi alla riorganizzazione del lavoro.⁵⁰ Una maggiore attenzione è dedicata alle tecniche e ai modelli top-down perché, essendo stati impiegati per un periodo di tempo più lungo, sono stati oggetto di un maggior numero di ricerche per valutarne l'efficacia.

Gli approcci top-down

Secondo la premessa fondamentale alla base degli approcci top-down, il management è responsabile della creazione di combinazioni di compiti efficienti e significative per i collaboratori. In teoria, questi ultimi evidenzieranno prestazioni, soddisfazione lavorativa e coinvolgimento maggiori e un livello più basso di assenteismo e turnover se i manager svolgono correttamente questo compito. Consideriamo ora i cinque approcci top-down principali: lo scientific management, l'ampliamento delle mansioni, la rotazione del lavoro, l'arricchimento del lavoro e il modello basato sulle caratteristiche del lavoro.

Scientific management Lo scientific management trae spunto dalla ricerca nel campo dell'ingegneria industriale ed è fortemente influenzato dall'opera di Frederick W. Taylor. Quest'ultimo, un ingegnere meccanico, elaborò i principi dello scientific management lavorando alla Midvale Steel Works e alla Bethlehem Steel, in Pennsylvania. Egli partì dall'osservare un basso livello di cooperazione tra manager e collaboratori, e scoprì che questi ultimi avevano bassi livelli di risultati perché impegnati a limitare deliberatamente la produzione, metodo che Taylor definì "da scansafatiche sistematico". L'interesse dello studioso per lo scientific management nacque proprio dal suo desiderio di migliorare questo tipo di situazione.

Scientific management: utilizzare la ricerca e la sperimentazione per trovare il modo più efficace di svolgere un compito

Lo **scientific management** è "quel tipo di management che ricerca modalità *standard* per condurre un'azienda derivate dall'osservazione precisa della realtà, e stabilite attraverso un processo *sistematico* di osservazione, sperimentazione e ragionamento".⁵¹ L'approccio di Taylor si focalizzava sull'utilizzo di ricerca e sperimentazione per determinare il modo più efficiente per eseguire un determinato compito. L'applicazione dello scientific management implica cinque fasi: (1) sviluppo di metodi standardizzati per l'esecuzione dei compiti, ottenuti attraverso studi sulla velocità dei gesti e il movimento, (2) selezione attenta dei collaboratori dotati delle capacità adeguate al compito in questione, (3) addestramento dei collaboratori all'utilizzo di metodi e procedure standardizzate, (4) supporto al personale per ridurre le interruzioni e (5) offerta di incentivi legati alla prestazione.⁵² Un lavoro organizzato in base ai principi dello scientific management risulta altamente specializzato e standardizzato, perciò questo tipo di approccio mira a ottenere efficienza, flessibilità e produttività.

Organizzare il lavoro in ottemperanza ai principi dello scientific management comporta aspetti sia positivi sia negativi. Conseguenze positive sono sicuramente l'incremento di efficienza e di produttività. D'altro canto, però, la ricerca rivela che l'impiego in occupazioni semplificate e ripetitive può causare nel collaboratore insoddisfazione, riduzione dell'equilibrio psichico, alti livelli di stress e poco senso di realizzazione e crescita personale.⁵³ Questo tipo di conseguenze negative ha preparato il terreno ai quattro approcci top-down illustrati di seguito.

Job enlargement Questa tecnica fu usata per la prima volta verso la fine degli anni '40, in reazione alle lamentele dovute a lavori eccessivamente specializzati e noiosi. L'**ampliamento delle mansioni** (*job enlargement*) consiste nell'apportare maggiore varietà al lavoro, combinando mansioni specializzate di difficoltà simili. Alcuni definiscono quest'operazione *sviluppo orizzontale* del lavoro. I ricercatori raccomandano di utilizzare questo metodo nell'ambito di un più ampio approccio, composto da molteplici metodi motivazionali, perché di per sé non determina un effetto positivo significativo e duraturo sulla prestazione lavorativa.⁵⁴

Ampliamento delle mansioni: aumentare la varietà di un lavoro

Job rotation Come nel caso dell'ampliamento delle mansioni, lo scopo di questa tecnica è quello di dare più varietà al lavoro. La **rotazione del lavoro** (*job rotation*) richiede che i collaboratori si spostino da una postazione specializzata a un'altra. Essi hanno quindi l'opportunità di svolgere due o più compiti diversi a rotazione, anziché svolgere sempre lo stesso. I manager sono convinti di riuscire, spostando i propri collaboratori da una postazione all'altra, a stimolare l'interesse e la motivazione personali, fornendo loro, nello stesso tempo, una prospettiva più ampia dell'organizzazione in

Rotazione del lavoro: spostare i collaboratori da un lavoro specializzato a un altro

cui operano. La Tata Consulting Services (TCS), per esempio, utilizza la rotazione del lavoro per favorire lo sviluppo dei collaboratori ed esporli a esperienze internazionali. La job rotation comporta anche altri vantaggi: la flessibilità del lavoratore aumenta e la programmazione risulta facilitata, perché ogni persona può svolgere compiti diversi. Le organizzazioni ricorrono alla rotazione del lavoro come strumento per assegnare ai collaboratori lavori a loro scelta. L'idea è che lasciando ai dipendenti la libertà di scegliere il proprio lavoro è possibile ottenere una riduzione del turnover e una crescita della performance. Nonostante le esperienze positive di aziende come la TCS, non è possibile trarre conclusioni certe sull'uso della job rotation perché non ci sono ancora ricerche accurate che possano suffragare completamente tale visione.

Arricchimento del lavoro: creare realizzazione e riconoscimento, stimolare il lavoro, la responsabilità e gli avanzamenti di carriera

Job enrichment Il job enrichment è l'applicazione pratica della teoria dei fattori duali, motivanti e igienici, elaborata da Frederick Herzberg già illustrata in questo capitolo. Specificamente, l'**arricchimento del lavoro** (*job enrichment*) consiste nella modificazione delle condizioni di lavoro in modo da dare la possibilità al collaboratore che lo svolge di realizzarsi e sperimentare riconoscimento, esecuzione di un compito stimolante, responsabilità e avanzamento di carriera. Tali caratteristiche sono incorporate in un determinato lavoro attraverso *uno sviluppo verticale*, che consiste nell'affidare maggiori responsabilità e autonomia al singolo. Intuit, per esempio, cerca di ottenere questo risultato "incoraggiando i collaboratori a prendersi settimanalmente quattro ore di 'tempo non strutturato' da dedicare ai propri progetti e a 'idea jam', durante i quali i team presentano nuove idee con l'obiettivo di ottenere premi".⁵⁵

Motivazione intrinseca: motivazione causata da sensazioni interne positive

Il modello basato sulle caratteristiche del lavoro Due ricercatori di comportamento organizzativo, Hackman e Oldham, hanno giocato un ruolo di primo piano nell'elaborazione dell'approccio fondato sulle caratteristiche del lavoro. I due hanno cercato di determinare in che modo si possa strutturare il lavoro per motivare intrinsecamente o internamente il personale. La **motivazione intrinseca** entra in gioco quando un individuo è "ben disposto nei confronti di un lavoro in conseguenza di positive sensazioni interne generate dal fare bene il proprio lavoro e non dipendenti da fattori esterni (come incentivi o approvazione del capo)".⁵⁶ La motivazione intrinseca è strettamente allineata al concetto di coinvolgimento del personale, esaminato nel Capitolo 6. Tali sensazioni positive danno vita a un ciclo di motivazione che si autoalimenta. Come si vede in figura 8-4, la motivazione lavorativa interna è determinata da tre stati psicologici, a loro volta favoriti dalla presenza di cinque dimensioni lavorative fondamentali. L'oggetto di questo approccio è la promozione di una elevata motivazione interna, che si realizza tramite un disegno organizzativo che possieda tutte e cinque le caratteristiche lavorative illustrate in figura 8-4; andiamo a esaminarle.

Dimensioni fondamentali del lavoro: caratteristiche del lavoro riscontrabili in quantità variabili in qualsiasi tipo di occupazione

In termini generali, si definiscono **dimensioni fondamentali del lavoro** le caratteristiche comuni riscontrabili in vari gradi in qualsiasi lavoro. Tre delle caratteristiche descritte nella figura 8-4 si combinano definendo il significato attribuito al proprio lavoro (ovvero la sensazione che il proprio lavoro sia importante):

- *Varietà delle abilità richieste.* Misura quanto un lavoro richieda all'individuo di eseguire diversi compiti, per i quali è tenuto a utilizzare abilità e capacità diverse.

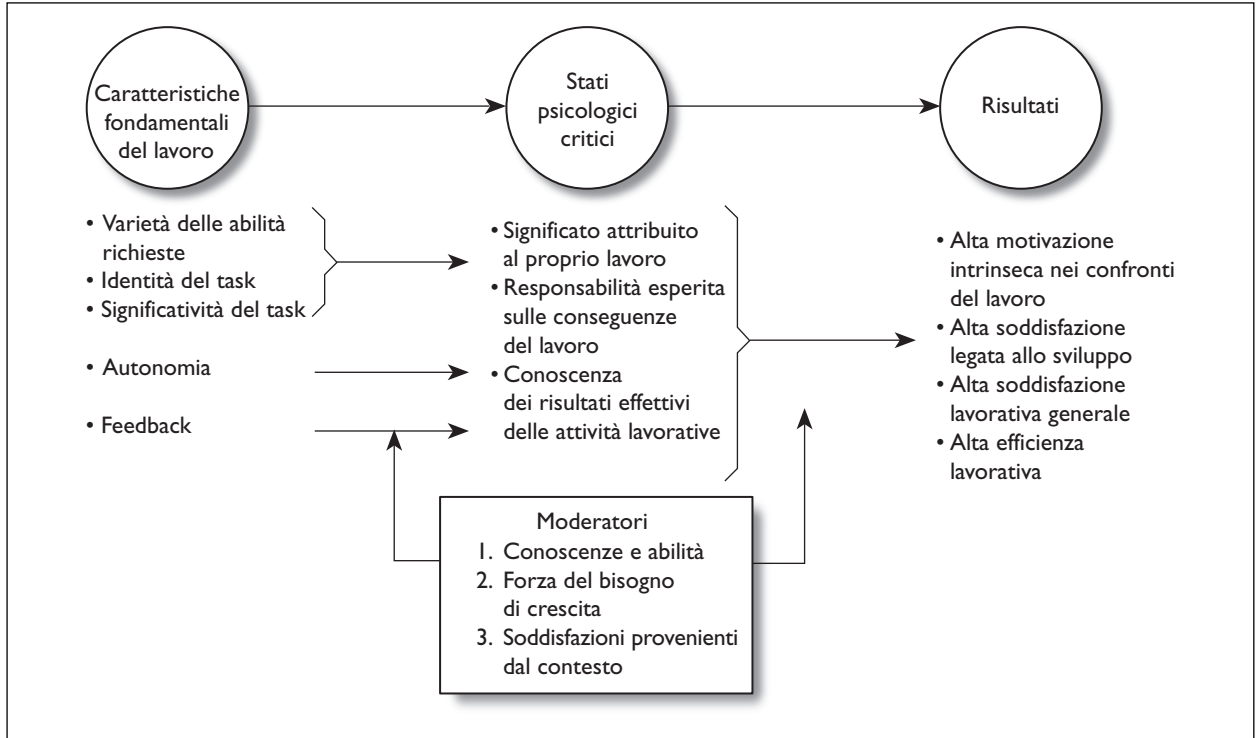


Figura 8-4 Modello della caratteristiche del lavoro

Fonte: J.R. Hackman e G.R. Oldham, *Work Redesign*, © 1980, Addison-Wesley Publishing Co., Reading, MA, p. 90. Riprodotto su autorizzazione.

- *Identità del task*. Misura quanto un task sia eseguito in modo completo da un individuo. In altre parole, l'identità del task è alta se la persona lavora su un prodotto o progetto dall'inizio alla fine, vedendone il risultato tangibile.
- *Significatività del task*. Misura quanto gli effetti di un lavoro si estendano sulla vita di altre persone all'interno o all'esterno dell'organizzazione.

La responsabilità esperita (ovvero il fatto di sentire la responsabilità per i risultati del lavoro che si svolge) deriva da una caratteristica detta autonomia, che può essere così definita:

- *Autonomia*. Misura quanto il lavoro dia la possibilità a un individuo di sperimentare libertà, indipendenza e arbitrio, sia nella programmazione che nella scelta delle procedure da utilizzare per l'esecuzione del compito affidato.

Infine, la conoscenza dei risultati è data dalle caratteristiche del feedback, che si può definire come segue:

- *Feedback*. Misura quanto un individuo riceva informazioni chiare e dirette sull'efficacia del compito che sta svolgendo.⁵⁷

Hackman e Oldham hanno riconosciuto che nessuno desidera un lavoro che contenga tutte e cinque le caratteristiche fondamentali a livello elevato, conclusione che i due studiosi hanno poi integrato nel modello, identificando i tre attributi che influenzano il modo in cui gli individui reagiscono al job enrichment. Questi attributi hanno a che fare con le conoscenze e le abilità di ciascuno, la forza del bisogno di crescita (che rappresenta il desiderio di crescere come individuo) e le soddisfazioni contestuali (vedi il riquadro “moderatori” di figura 8-4). Le soddisfazioni provenienti dal contesto rappresentano la misura in cui i collaboratori sono soddisfatti dai vari aspetti del loro lavoro, ad esempio la remunerazione, i colleghi e i superiori.

La ricerca mette in luce tre implicazioni pratiche associate all’applicazione del modello basato sulle caratteristiche del lavoro. Anzitutto, i manager possono servirsi del modello per incrementare la soddisfazione lavorativa dei propri collaboratori. In secondo luogo, è possibile migliorare la motivazione intrinseca, il coinvolgimento nel lavoro e la performance e ridurre l’assenteismo e lo stress incrementando le caratteristiche fondamentali del lavoro. Infine, è molto probabile che i manager riscontrino un elevato miglioramento qualitativo della performance dopo un programma di riorganizzazione del lavoro.

Gli approcci bottom-up

Come suggerito dalla stessa espressione “bottom-up”, questo approccio alla riorganizzazione del lavoro, denominato *job crafting*, è gestito dai collaboratori anziché dai manager. Il **job crafting** è definito come “l’insieme delle modifiche fisiche e cognitive che gli individui apportano ai limiti tecnici e relazionali del proprio lavoro”.⁵⁸ In questo modello i collaboratori sono considerati “gli artefici del lavoro”, perché hanno il compito di stabilirne e definirne i confini. In questo senso, tale approccio alla riorganizzazione del lavoro rappresenta un insieme di comportamenti proattivi e flessibili, mirati a modificare i compiti, i rapporti e le cognizioni associate al lavoro. La tabella 8-3 definisce e illustra le tre forme principali di job crafting.

La prima consiste nel modificare i confini dei propri compiti, alterandone l’ampiezza o la natura, oppure ancora incrementando o diminuendo le attività. Questo è illustrato nell’esempio in cui gli ingegneri svolgono più attività di tipo relazionale per portare a termine i progetti. La seconda forma di job crafting riportata nella tabella 8-3 comporta la modifica dell’aspetto relazionale del lavoro: nello specifico, si può alterare la quantità e la qualità delle interazioni con gli altri nell’ambiente di lavoro, oppure si possono instaurare rapporti nuovi. Un esempio in tal senso può essere un dipendente ospedaliero addetto alla pulizie che interagisce con i pazienti, sentendo così di poter determinare un effetto sulle cure. Infine, il job crafting cognitivo implica una modifica della percezione e delle convinzioni circa i compiti e i rapporti umani associati al lavoro. Per esempio, un’infermiera può considerare la corretta gestione dell’archivio e dei documenti un aspetto essenziale di un servizio sanitario di alta qualità, non un compito che sottrae tempo alla cura dei pazienti.

La colonna finale della tabella 8-3 delinea il potenziale impatto del job crafting sulla motivazione e le performance dei collaboratori. Come potete notare, il job crafting dovrebbe modificare la percezione del lavoro, generando attitudini più positive con

Job crafting: comportamenti proattivi e flessibili mirati a modificare la natura del proprio lavoro

Tabella 8-3 Forme di job crafting

FORMA	ESEMPIO	EFFETTO SUL SIGNIFICATO DEL LAVORO
Modificare il numero, l'ampiezza e il tipo dei compiti	Ingegneri che svolgono compiti relazionali nella gestione dei progetti	Il lavoro è portato a termine più tempestivamente; gli ingegneri percepiscono un significato diverso del proprio lavoro, considerandosi i custodi o i propulsori dei progetti
Modificare la qualità e/o la quantità delle interazioni con gli altri nel lavoro	Gli addetti alle pulizie negli ospedali si prendono cura dei pazienti e delle famiglie, integrandosi nel flusso di lavoro del reparto in cui operano	Gli addetti alle pulizie si percepiscono come un aiuto per i pazienti; vedono il lavoro del reparto come un insieme integrato del quale rappresentano una parte vitale
Modificare i confini cognitivi del compito	Gli infermieri si assumono la responsabilità della gestione delle informazioni e di altri compiti "insignificanti" che possono contribuire a fornire al paziente un trattamento più adeguato	Gli infermieri modificano il senso attribuito al proprio lavoro, sentendosi paladini dei pazienti oltre che fornitori di un servizio tecnico di alta qualità.

Fonte: A Wrzesniewski e J E Dutton, "Crafting a Job: Revisioning Employees As Active Crafters of Their Work," *Academy of Management Review*, aprile 2001, p. 185.

conseguenti miglioramenti della motivazione, del coinvolgimento e delle prestazioni. Questa conclusione ha trovato conferma in svariate ricerche preliminari.⁵⁹

Gli accordi personalizzati

Accordi personalizzati: le condizioni di impiego sono negoziate tra i collaboratori e i manager

Quest'ultimo approccio alla riorganizzazione del lavoro rappresenta una via di mezzo tra i metodi top-down e bottom-up e tenta di superarne i limiti. Per esempio, gli approcci top-down sono vincolati dal fatto che i manager non riescono sempre a implementare cambiamenti ottimali nelle caratteristiche del lavoro di tutti i collaboratori. Analogamente, il job crafting è limitato dalla libertà conferita ai dipendenti di modificare il proprio lavoro. Gli **accordi personalizzati** (*idiosyncratic deals* o *i-deals*) rappresentano "le condizioni di impiego negoziate dai collaboratori, che possono assumere una molteplicità di forme, dall'orario flessibile allo sviluppo della carriera".⁶⁰ Da tempo i "collaboratori di punta" negoziano contratti o accordi di impiego particolari, ma le tendenze demografiche e l'evoluzione del lavoro hanno aperto tale opportunità a una fascia più ampia di lavoratori.

Gli accordi personalizzati tendono a essere caratterizzati da flessibilità individuale, bisogni di sviluppo e aspetti legati ai compiti specifici. L'obiettivo di tali accordi è accrescere la motivazione e la produttività concedendo ai collaboratori la libertà di negoziare relazioni di impiego che ne soddisfino i bisogni e i valori. RSM McGladrey è un ottimo esempio in tal senso. L'azienda incoraggia e promuove l'applicazione di accordi personalizzati con i suoi 8000 dipendenti. Cardine del programma della RSM McGladrey è creare modalità di lavoro innovative e flessibili perché l'azienda ritiene che tale approccio all'organizzazione del lavoro alimenti il coinvolgimento, la soddisfazione, la produttività dei collaboratori nonché la soddisfazione dei clienti, riducendo al tempo stesso il turnover. Questa convinzione sembra confermata dai numerosi premi

conferiti all'azienda negli ultimi anni: nel 2009 è stata menzionata per la terza volta nella classifica delle 100 aziende migliori stilata da *Working Mother*, si è classificata quinta nella classifica *Today* 2010 delle 100 migliori aziende e nel 2009 è stata scelta da *BusinessWeek* come una delle migliori aziende in cui iniziare la carriera.⁶¹

Sebbene questo approccio alla riorganizzazione del lavoro sia troppo recente per aver generato una mole cospicua di ricerche, i riscontri preliminari sono positivi. Un recente studio condotto in ospedali statunitensi e tedeschi dimostra che gli accordi personalizzati sono associati a livelli più bassi di stress e maggiori opportunità di svolgere lavori significativi, determinando un maggiore coinvolgimento del personale.⁶² Per determinare in che misura questi risultati incoraggianti siano generalizzabili, occorre attendere i risultati di future ricerche.

Applicare le teorie motivazionali nell'ambiente di lavoro

Abbiamo aperto questo capitolo notando che motivare i collaboratori è uno dei compiti essenziali di un buon manager. Premesso questo, i manager sono chiamati ad affrontare due sfide complesse nell'elaborazione di programmi motivazionali. Innanzitutto, dovendo gestire numerose attività contemporaneamente, molti manager talvolta si sentono spinti in direzioni diverse e impiegano troppo tempo nella gestione delle emergenze invece di concentrarsi proattivamente sui bisogni dei collaboratori. Questa situazione frustrante può incidere negativamente sulla soddisfazione lavorativa e la motivazione dei manager stessi. È tuttavia essenziale che i manager si dedichino a coltivare la motivazione dei collaboratori con un'attitudine positiva. A proposito di questo tema, Jack e Suzy Welch ritengono che “il capo non sta facendo bene il suo lavoro se non comunica a tutti i collaboratori quale sia la loro situazione con chiarezza e dovizia di dettagli” e che occorre assegnare “premi straordinari per performance straordinarie”.⁶³ In secondo luogo, i manager devono conoscere metodi diversi dalle ricompense economiche per motivare i collaboratori. È importante ricorrere a un approccio più ampio e più integrato per motivare i collaboratori, tenendo conto dei modelli e delle teorie illustrate in questo capitolo nonché delle idee proposte nei capitoli precedenti. Le organizzazioni possono aiutare i manager offrendo loro formazione e coaching incentrati su come migliorare le proprie capacità di motivare i collaboratori.