



# MOTIVAZIONE

*«Cos'è e perché un capo non può motivare i collaboratori  
(chechésenedica...)»*



foto di Carlo Balbo

**evolveonline.it**

HUB CONSULENZIALE

**evolve**

FORMAZIONE

**Hands**

CONSULENZA

**spazi  
vivi**

EVENTI

## lineare vs circolare?

*Motivo, movente, ragione, causa, aspettativa, aspirazione, desiderio, preferenza, stimolo, meta, risultato, obiettivo, progetto, traguardo, scopo, finalità, senso, significato, ideale.*

Nel linguaggio comune il concetto di motivazione è spontaneamente associato alla domanda: perché?  
Perché fai questo lavoro? Perché ti sei sposato?  
Perché hai deciso di cambiare città?

La motivazione è considerata come la causa di un comportamento: «Perché mi sono sposato? Perché amo mia moglie!».  
L'amore è la causa, sposarsi la conseguenza. In questo caso abbiamo un rapporto lineare di causa → effetto tra motivazione e comportamento.

# Why?



Tale approccio ha il limite di considerare la motivazione come qualcosa di statico, di isolabile.

Le relazioni causa → effetto sono rassicuranti: ci illudono di aver compreso l'algoritmo e di poter controllare la realtà: dominarla intellettualmente e determinarla operativamente.

In realtà la motivazione può essere intesa sia come “spinta” (ragione del comportamento), sia come “trascinamento” (meta del comportamento).

Ho freddo, quindi mi copro. Mi copro per non sentire freddo.

Siamo innamorati, ci sposiamo. Ci sposiamo così formeremo una famiglia.

Ho il mutuo da pagare, farò gli straordinari. Sto fino a tardi al lavoro così sarà apprezzato e farò carriera.

E via di questo passo, con crescente complessità.

La motivazione può trovarsi all'origine di un comportamento, ma anche alla fine



Superato il lineare rapporto di causa→effetto, si arriva alla circolarità, dove “prima” e “poi” diventano concetti relativi giacché la meta può rappresentare il punto di partenza per un altro obiettivo.

Il matrimonio può essere il culmine, il completamento (talvolta la fine, il proverbio

insinua che sia la tomba dell'amore...) oppure una premessa, una condizione che rende possibili altri traguardi, un riferirsi al futuro.

Questa visione è più adeguata a comprendere il concetto di motivazione anche se toglie quelle certezze (effimere) che gli schemi lineari ci illudono di saper fornire.

### omeostatico vs dinamico?

Quando parliamo di motivazione e di comportamenti umani dobbiamo introdurre il concetto di bisogno, che in evolve utilizziamo come sinonimo di motivo.

Seguendo il concetto di determinismo psichico caro alla psicoanalisi, per noi la ragione di ogni comportamento è la ricerca della soddisfazione di un bisogno.

La psicologia ha cominciato a occuparsi di motivazioni/bisogni a partire da quelli primari. Abraham Maslow con la sua “piramide dei bisogni” ci indica - con un modello facile e comprensibile che purtroppo spesso è stato assunto letteralmente, anziché come una semplificazione della realtà (che è lo scopo dei modelli) - che alla base ci sono i bisogni fisiologici.



Partendo da questi bisogni ha fatto propria, generalizzandola, la modalità specifica di funzionamento degli stessi.

Ci riferiamo al principio omeostatico secondo il quale l'organismo possiede un equilibrio biochimico legato alla presenza di determinate sostanze.

Il disequilibrio prodotto dalla carenza di queste, attiva una serie di segnali di allarme (es: la mancanza di forze quando calano gli zuccheri nel sangue).

Tali segnali attivano quei comportamenti che servono a ristabilire l'equilibrio (reintegrare gli zuccheri).



Ciò fatto, il problema cessa e per un po' (ragionevolmente) il bisogno è soddisfatto. Lo stimolo cessa il suo ruolo di "allertatore", la meta smette di essere tale e non si pone più il problema del suo raggiungimento.

Siamo di fronte ad un processo omeostatico: disequilibrio → ristabilimento dell'equilibrio.

Salendo nella piramide troviamo altri bisogni ed altri meccanismi di funzionamento: una cosa è parlare di motivazione legata a bisogni (primari) come la fame, il sonno o altre istanze molto forti come la pulsione sessuale, e un'altra è affrontare i bisogni di carattere sociale.

La soddisfazione dei bisogni sociali segue un iter più complesso, perché il processo da omeostatico diventa dinamico.

In questo caso il soddisfacimento non necessariamente placa il bisogno, anzi lo può mantenere o incrementare.

Se ho bisogno di avere successo nel mio lavoro, il fatto di avere ricevuto elogi per un risultato ottenuto non necessariamente lo placa o lo elimina, può lasciarlo inalterato, o addirittura incrementarlo.

Potrebbe comparire una nuova meta, diversa o superiore a quella già raggiunta, a cambiare la natura dello stimolo stesso adeguandolo al nuovo obiettivo.

Potrei pensare a nuove strategie per diventare più bravo e così soddisfare il mio accresciuto bisogno di successo (fino ad esagerare: si sa che il successo dà alla testa).



Inoltre, nella concezione omeostatica possiamo intravedere un maggior determinismo (un po' ricorda l'approccio stimolo→risposta) nel comportamento (salvo patologie, dopo aver mangiato a sufficienza ci si sente sazi), in quella dinamica invece la tensione verso mete soggettivamente costruite (dipendenti cioè dalle aspettative, dai desideri, dai valori del singolo) aggiunge maggiore imprevedibilità.

## soggettività & complessità

La circolarità e la dinamicità ci portano, dritti dritti, nel campo della soggettività.

Sappiamo che ogni essere umano percepisce, significa e elabora attraverso risorse interne (bisogni, valori, competenze cognitive, esperienze) gli stimoli della realtà esterna. Per questa ragione l'output del processo elaborativo può essere parecchio differente da individuo a individuo, persino a partire dai medesimi stimoli della realtà esterna.

come percepiamo la Realtà?

non possiamo  
avere ogni punto di vista

non possiamo  
non avere un punto di vista

non possiamo  
che avere il nostro punto di vista



Ecco che il mondo, così come appare ad ognuno di noi, il nostro mondo fenomenico (contemporaneamente oggetto e risultato di conoscenza), non può che avere un significato: il nostro.

E non può che produrre modi di stabilire relazioni tra noi, l'oggetto e la realtà, del tutto soggettivi. La risposta umana non è mai oggettiva.

Ecco perché è "ridicolo" distinguere motivazioni giuste o utili da quelle sbagliate o inutili. Le motivazioni sono fenomeni soggettivi: flussi energetici da conoscere e comprendere.

Nonostante ciò che "sappiamo" e sperimentiamo quotidianamente però non ci arrendiamo all'impossibilità di ridurre (semplicisticamente) la complessità e di tentare di stabilire delle "regole" nei comportamenti umani. Il tentativo è psicologicamente comprensibile



giacché anch'esso si fonda su un bisogno: ridurre l'incertezza dei comportamenti altrui, attraverso una presunta capacità di conoscerne le motivazioni (i loro stimoli) per poterne prevedere anche i comportamenti futuri (le loro mete).

In altre parole, costruirsi l'illusione di poter controllare gli altri, di poter dominare l'indominabile.

Questo presunto "decoder/indovino" è rappresentato dai modelli deterministici che vorrebbero maneggiare il "mistero" del dare senso alle cose che ci accadono, come se si trattasse di riequilibrare gli zuccheri nel sangue per uscire da una crisi ipoglicemica.

Ci si affanna a cercare algoritmi laddove non ci sono, linearità laddove c'è complessità. Tentativi goffi di riconoscere gli elementi "genetici" per poterli considerare immutabili e trasferibili ad altri contesti: «Se si è comportato così qui e ora, lo farà anche là e allora». Oppure: «Se si è comportato in questo modo, si comporterà anche in quest'altro», le mappe cognitive servono a questo.

Quindi una Persona che se ne va alle 17.00 è considerata svogliata, menefreghista, disinteressata al lavoro, non affidabile e senza stimoli.

Una che invece fa tardi in ufficio, responsabile, matura, che ha fatto sua la causa aziendale, di cui potersi fidare, che ha *need for achievement* per dirla con David McClelland.

Senza perderci in chiacchiere, quante altre motivazioni, invece, possiamo immaginare per andarsene alle 17.00 o per restare fino a tardi al lavoro...?

Nonostante ci piaccia pensare che ogni essere umano sia "unico e irripetibile", andiamo alla ricerca delle zone "oggettivamente erogene" e nonostante ci si spertichi a parlare di cambiamento, ci affanniamo ad etichettare con inchiostro indelebile gli altri per non correre il rischio di poterci stupire, per non pensarci più.



Soggettività e complessità fanno rima e fanno anche scopa: ecco un altro concetto relativamente semplice da capire, per nulla facile da praticare...

## consapevole vs inconsapevole

Il determinismo psichico non solo dice che “il comportamento è sempre causale”, aggiunge anche che spesso, più di quanto non ci piaccia raccontarci, “la causa è inconscia”.

Il nostro approccio fenomenologico ci consiglia di non ricamare troppo sull’aspetto dell’inconscio ma non c’è dubbio che un bisogno è tale anche se non ne siamo consapevoli, che un comportamento è tale anche se non sappiamo da dove venga in termini motivazionali, che un’emozione è tale anche se non sappiamo nemmeno come chiamarla. Produciamo effetti sul mondo: noi stessi, gli altri e la realtà fisica, anche se non ne abbiamo intenzione.

Ovviamente senza consapevolezza e intenzionalità il concetto di colpa viene di molto alleggerito.

Altrettanto non si può dire sul concetto di responsabilità.

Se non sai cosa sia, né da dove venga, non importa, è roba tua e ne devi rispondere, non puoi rifiutarla e non significarla.

L’adulità è quest’acqua qua... [cit.]

L’adulità ci chiede anche di fare i conti col contesto sociale, che è sempre - quando di più, quando di meno - conformista e repressivo.

Il bisogno, la cui formazione è sempre inconsapevole, se svelato aiuta a costruire dei desideri e a tradurli in aspirazioni, che è la forma socialmente accettata e premiata dei desideri.

Non tutti i desideri possono diventare aspirazioni, la censura non permette ad ogni bisogno/desiderio di accedere allo stato cosciente.

Dunque, l’aspirazione è un incrocio tra aspetti individuali e aspetti sociali.

Possiamo quindi affermare che la motivazione diventa “operativa” quando i bisogni/desideri trovano legittimità nelle aspirazioni.

## la forza progettuale

*Progetto = dal tardo latino “proiectare”: “gettar fuori”, “gettare avanti” (cfr. proiecere composto da “pro” davanti e “iacere” gettare).*

Prendiamo ora in considerazione la forza progettuale contenuta nel concetto di motivazione. La motivazione è collegata a un “perché” e la spinta che determina può dare vita a un progetto.

### determinismo psichico

- \* nella mente nulla avviene **per caso** o in modo slegato
- \* per ogni comportamento c’è sempre un **perché**
- \* ogni comportamento è generato da una **causa** ed è **finalizzato**



Non necessariamente inteso come un “preordinato e intenzionale sistema di azioni”, bensì come “il senso di possibilità per l’Essere Umano di oltrepassare il qui e ora, di trascendere, di pensarsi oltre”...  
(La pensabilità di Massimo Bruscazioni).

Se un’azione è motivata è perché non è casuale.

Costruire progetti significa prima di tutto svelare le relazioni di causalità fra bisogni e comportamenti. Perché vorrei fare questa cosa? Perché sto facendo questa cosa? Cosa potrei fare per soddisfare il bisogno? Come potrei farlo?

La motivazione è dunque strettamente legata alla costruzione di sé che ogni Persona fa.

L’impulso alla progettazione e alla costruzione della propria esperienza è qualcosa di non completamente insopprimibile giacché profondamente umano (la tendenza attualizzante di Carl Rogers).

La spiegazione omeostatica mortifica proprio questa idea del progetto soggettivo.

Una risposta fisiologica dice che appartengo al genere umano, mi riconosco simile.

Un progetto soggettivo si fonda proprio sul tentativo di personalizzare la mia esperienza, mi riconosco unico.



Ne consegue che la propria motivazione è qualcosa che si può apprendere e sviluppare.

## motivazione & management

Il successo è plurale, si ottiene tramite le Persone, molto raramente viene raggiunto da singoli individui, anche quando l’origine è un’intuizione individuale.

Siccome è risaputo che motivazione e possibilità sono correlate e che dunque una Persona motivata ha maggiori possibilità di ottenere un risultato, uno dei principali compiti di un manager è di occuparsi della motivazione dei collaboratori, per incrementare la possibilità di conseguire i risultati organizzativi che gli sono richiesti.

Vi sono 2 “culture antitetiche” che possiamo indicare con “motivare gli altri” e con “aiutare gli altri a motivarsi”. La seconda è più bella da dire ma è la prima ad essere più praticata.

Apriamo una parentesi sulla psicologia del lavoro.

La psicologia del lavoro ci ha insegnato molto

motivare  
gli altri

aiutare  
gli altri a  
motivarsi

e noi siamo abituati ad apprendere per strati e step che vanno ad annullare e sostituire il precedente.

Per fare qualche esempio, gli studi di Frederick Taylor e dello Scientific Management sono stati importanti ma sono stati sostituiti, nelle intenzioni, sulla carta, dalla scuola delle Human Relations di Elton Mayo.

Abbiamo poi studiato l'Organisational Development (Maslow, McClelland, Lewin, McGregor, ecc.) e successivamente la Socioanalisi (Freud, Bion, Jacques, Klein, ecc.).

Demonizzare Taylor (confondendo Taylor con il taylorismo, cioè l'uso stupido delle teorie di Taylor) non ci aiuta a comprendere quanto sia ancora attuale.

Non cogliere la relazione fra le teorie di Taylor e il contesto socioeconomico non ci aiuta a comprendere quanto sia facile ritornare a certe risposte in presenza di certe condizioni.

Così come non viene naturale correlare la gestione per *quarter* delle organizzazioni profit con lo stile manageriale orientato al risultato o correlare le forme contrattuali del lavoro precario con l'orientamento alle relazioni, come ci ha insegnato l'O.D.

Le organizzazioni in questi anni sono immerse in un contesto socio-economico-politico che ha fatto girare l'orologio al contrario.

Quando non si sa come rispondere, si va in difesa, quando non si sa come aprirsi, ci si chiude. La paura, anche quando immotivata (ma qui ci pensano persone con la p minuscola ad alimentarla), non è mai una consigliera illuminata.

Le peggiorate condizioni economiche di molte Persone, l'ingresso di sempre più Persone nella fascia di povertà, riportano in auge le motivazioni economiche.

Questo però è più vero per alcuni che per altri, alcune strategie adattive sono più plausibili per i senior che per i millennials e si conferma l'impossibilità di spiegare dei fenomeni in modo esaustivo e di proporre cure e ricette.

Torniamo ora alle 2 "culture antitetiche": "motivare gli altri" e "aiutare gli altri a motivarsi".

Se quello che abbiamo scritto finora è chiaro e condiviso, ne consegue che "motivare gli altri" è una frase *stupida*.

Chiedere ad un individuo di motivarne un altro è una cosa impossibile e di una cattiveria inaudita.

Crede che se un collaboratore non è motivato a fare quello che gli si chiede è colpa

del capo che non riesce a motivarlo è senza fondamenti credibili.

Allora cosa può e deve fare un capo? Può influenzare gli eventi o deve passivamente prendere atto di avere dei collaboratori "motivati" ed altri "non motivati"?



La psicologia del lavoro è una scienza (per quanto non esatta, ma ciò è a causa dell'oggetto), e la scienza ci invita a guardare le cose come stanno e non come ci piacerebbe che fossero.

Ciò che non può fare un capo è rinunciare a testimoniare ai collaboratori l'obiettivo che lui stesso ha ricevuto. Sperando che questo obiettivo possa rappresentare per i collaboratori un contenitore di senso, che riesca a coniugare i loro bisogni/desideri con la possibilità di soddisfarli/realizzarli. L'organizzazione può rappresentare il campo di gioco ideale per alcune aspirazioni, non tutte però.

Di nuovo diventa il comportamento, l'oggetto di osservazione, rinunciando a fare ipotesi inverificabili circa le ragioni del comportamento (le cause) ed accontentandosi di prevedere anziché leggere il futuro con certezza (le mete).

Non esiste il contrario di motivazione quando siamo in presenza di un comportamento e non esistendo il contrario di comportamento (per parafrasare Watzlawick) non esistono Persone demotivate, esistono tante e differenti motivazioni.

Alcune fanno gioco all'organizzazione, altre meno, altre per nulla.

Un collaboratore che sta in ufficio sino alle 21.00 non lo fa necessariamente perché è motivato dal suo lavoro, magari colma un vuoto in un'altra parte della sua vita, oppure gli fanno comodo 3 ore di straordinario.



Così come la nostra segretaria, che prima stava in ufficio fino a quando ci serviva e che oggi ci chiede il part-time, non è diventata improvvisamente scansafatiche, forse sta facendo del volontariato, forse è perché ha un figlio o un genitore da accudire o forse sì, si è spento il sacro fuoco del successo lavorativo, perché anche questo può accadere.

Alla domanda «Cosa motiva il mio collaboratore?» noi rispondiamo: «Chiediglielo e aiutalo ad esplorarsi».

## sapete cosa demotiva i vostri collaboratori?

Ma abbiamo anche una domanda da fare ai capi: «Sapete cosa demotiva i vostri collaboratori?»

Perché se è difficile motivare qualcun altro è invece molto più facile demotivarlo, cioè prendere una motivazione presente e, per molti motivi, distruggerla.

Perché non è la nostra, perché non è

espressa con le modalità che ci piacciono o semplicemente perché non la capiamo...

Trattare come scansafatiche uno che va via alle 17.00 significa togliere senso alle sue aspirazioni dalle 9.00 alle 17.00.

La propria motivazione è qualcosa che si può apprendere e sviluppare, così come si può apprendere ad aiutare qualcun altro ad esplorarsi.

Per fare questo abbiamo bisogno della scienza della formazione, senza sconti, senza scorciatoie.

[evolveonline.it](http://evolveonline.it)

HUB CONSULENZIALE

evolve

FORMAZIONE

Hands

CONSULENZA

spazi  
vivi

EVENTI