



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO  
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA  
DELLA REGIONE SICILIANA

**20 luglio 2021**  
Dipartimento della Funzione Pubblica

WEBINAR

# I motori del lavoro: motivazioni, emozioni, obiettivi



Unione Europea



Repubblica Italiana



Regione Siciliana

FSE FONDO SOCIALE EUROPEO  
**SICILIA 2020**  
PROGRAMMA OPERATIVO



Formez**PA**

# Parliamo di.... MOTIVAZIONE





Quali sono le motivazioni che vi spingono a lavorare?

Quando avete delle difficoltà cosa fate per aumentare la motivazione?



# La Motivazione

Quali ragioni spingono le persone ad investire energie e impegno nel loro contesto di lavoro?

Cosa spinge a dare il meglio di sé al lavoro?

Che cos'è la motivazione?



Si riferisce all'attivazione, alla direzione ed alla persistenza di un comportamento. Essa indica il complesso **processo delle forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento nel tempo.**

Lo studio della motivazione consente di:


- comprendere la natura del comportamento
- predirne la manifestazione
- poterlo influenzare



# La motivazione nell'ambito lavorativo

Cos'è la motivazione? Il termine deriva dal latino *motus* e indica ciò che ci spinge, la forza che ci guida verso un obiettivo, una meta.

Le motivazioni si possono distinguere principalmente in



Motivazioni  
intrinseche

Interesse, curiosità, desiderio  
di fare, di sentirsi competenti



Motivazioni  
estrinseche

Lodi, premi, approvazione  
sociale, riconoscimenti

Il lavoro può essere portato avanti sia da motivazioni intrinseche che estrinseche!!!



# Fattori che influenzano la motivazione

Fattori socioculturali

Luogo di lavoro  
Fattori ambientali

Comportamento motivato:  
Scelta del comportamento  
Livello di attività  
Coinvolgimento  
Persistenza  
Gestione dello sforzo

Fattori interni



## Fattori interni

- Obiettivi, credenze, sensazioni e percezioni
- Attribuzione di valore
- Interesse per il lavoro svolto
- Livello di coinvolgimento individuale
- Orientamenti valoriali
- Speranze, aspettative, preoccupazioni
- Sé possibili orientamenti sul futuro



# Fattori ambientali e socioculturali

- Compiti assegnati
- Atteggiamento dei capi/colleghi
- Metodi di lavoro
- Attività individuali/di gruppo
- Presenza di colleghi di diversa origine/religione etc
- Gestione del tempo libero
  - ▶ Attitudini, credenze, esperienze personali
  - ▶ Famiglia d'origine e esperienza socioculturale della famiglia
  - ▶ Livello socioeconomico, status d'educazione, aspettative della famiglia
  - ▶ Status sociale, gruppo di appartenenza
  - ▶ Vulnerabilità agli stereotipi





## Dimitri, l'impiegato sulla difensiva

Il suo desiderio maggiore è evitare di fallire nei diversi compiti. Ottenere buoni risultati è poco importante. Tutte le sue energie si focalizzano nel tentativo di evitare che gli altri interpretino eventuali sue performance negative come esempi di mancanza di abilità.

Per fare ciò utilizza molteplici strategie: inizia a lavorare all'ultimo minuto, così se sbaglia ha la scusa pronta. Pur sembrando apatico, è costantemente concentrato nel mettere in atto manovre specifiche di prevenzione dai rischi del fallimento, il suo primo scopo è non sembrare un incapace



## Anna, l'impiegata ansiosa

Il suo profilo motivazionale evidenzia un alto livello di ricerca di successo ma anche una paura molto forte di fallire. Cerca di ridurre al minimo il rischio di insuccesso attraverso la riuscita. È molto ansiosa, lavora molto, fino allo sfinimento..

Apparentemente il suo lavoro sembra esemplare, ma alla lunga la sua preoccupazione eccessiva di fallire e i dubbi che manifesta riguardo alla sua adeguatezza possono portarla all'esaurimento e a problemi di salute.



## Sheila, l'impiegata di successo,

E' fortemente orientata al successo e teme molto poco il fallimento. È fortemente coinvolta in diverse attività e non prova alcuna ansia circa il suo rendimento. Autoregola il suo lavoro usando molteplici strategie, stabilendo obiettivi, autoregolando le sue attività.....



## Henry, l'impiegato senza speranza

Henry ha in generale bassa motivazione. Non ha speranza ne timore. sembra alla fine indifferente rispetto al lavoro, crede che uno sforzo maggiore e migliori strategie operative in definitiva non faranno la differenza rispetto alle sue difficoltà lavorative. Alla perdita della speranza, questa indifferenza può associare una sorta di rabbia celata. Non si preoccupa delle implicazioni del suo fallimento perché alla fine è giunto alla conclusione che qualunque sforzo non porterà a nessun risultato



## Esempi di motivazione

- La curiosità: è un tipo di motivazione che una volta soddisfatta non si mantiene...quindi bisognerebbe sempre cercare di stimolarla



Creando un senso di novità in quello che facciamo, cercando una discrepanza tra ciò che si conosce e ciò che non si conosce

- Motivazione a sentirsi competenti
- Motivazione data dallo scegliere come gestire il proprio lavoro



## Come promuovere la motivazione?

- Cercare sempre di migliorare le proprie abilità (avendo come termine di confronto non solo gli altri ma se stessi)
- Avere fiducia nella possibilità di cambiare e migliorare
- Stimolare la riflessione sulle proprie capacità, sul proprio stile di apprendimento, su come ci consideriamo, per poter comprendere il nostro funzionamento e riuscire a capire cosa ci demotiva
- Provare di fronte ad un insuccesso a cambiare strategie di lavoro....sperimentare nuovi approcci
- “Crearsi” delle motivazioni
- Quando il lavoro che stiamo facendo non ci piace cercare di vederne i benefici, i lati positivi



# Emozioni





- Quali sono secondo voi le emozioni positive maggiormente legato al vostro lavoro?
- E quelle negative?





## Brevi cenni teorici

Secondo Folkman e Lazarus (1985, 1988), quando la persona si trova di fronte ad un evento (ad es. compito lavorativo) attua due tipi di valutazione:

1. valuta l'evento nei termini di "irrilevante", "positivo-benigno", o "stressante", etc...

2. valuta le risorse che ritiene di avere per farvi fronte.

E' sulla base di questa doppia valutazione che emergono le emozioni e che la persona deciderà quali strategie adottare per affrontare il compito.

1. strategie focalizzate a modificare la situazione in modo da renderla più favorevole (ad es. vedere gli aspetti positivi dell'esperienza, cercare di vedere il compito come una sfida e non solo come un peso,...)

2. strategie focalizzate a gestire le emozioni (soprattutto ansia, paura e preoccupazione)



## Pensieri irrazionali generano emozioni negative

- **Filtraggio**: focus esclusivo sui dettagli negativi
- **Pensiero polarizzato**: tutto è bianco o nero, buon o cattivo. Sei bravissimo o pessimo
- **Sovragerallizzazione**: trai conclusioni generali in base ad uno o più eventi molto specifici
- **Lettura del pensiero**: pensate di sapere gli altri cosa pensano anche se non ve lo dicono
- **Catastrofismo**: ti aspetti e visualizzi disastri senza causa apparente
- **Magnificazione**: esageri il grado di intensità dei problemi



## L'ansia cosa provoca?



### Stati fisiologici

(eccessiva sudorazione, aumento del battito cardiaco, insonnia, inappetenza, respiro affannoso, difficoltà a parlare, mal di stomaco, tremore alle mani, mani sudate, bocca secca o al contrario piena di saliva, viso rosso ed infuocato...)

### Stati cognitivi

(perdita di concentrazione, dimenticanza di cose che si sanno, senso di impotenza, paura di fallire, senso di auto-svalutazione, imbarazzo perché tutti vedono che ho il viso rosso e che faccio fatica a parlare, ...)



Legge di Yerkes-Dodson (1908): la relazione tra ansia e prestazione può essere rappresentata come una curva ad U rovesciata

Livelli d'ansia moderati sono facilitanti perché portano ad un aumento dell'attenzione, quindi la prestazione migliora; al contrario quando l'ansia diventa eccessiva, la prestazione peggiora drasticamente.



*Ricordate che non ci sono emozioni solo negative e quelle solo positive.....l'emozione è ciò che dà senso al nostro fare e al nostro essere, deve essere una fedele compagna che dobbiamo saper gestire quando ci impedisce di fare e di essere quello che vogliamo o che dobbiamo....*



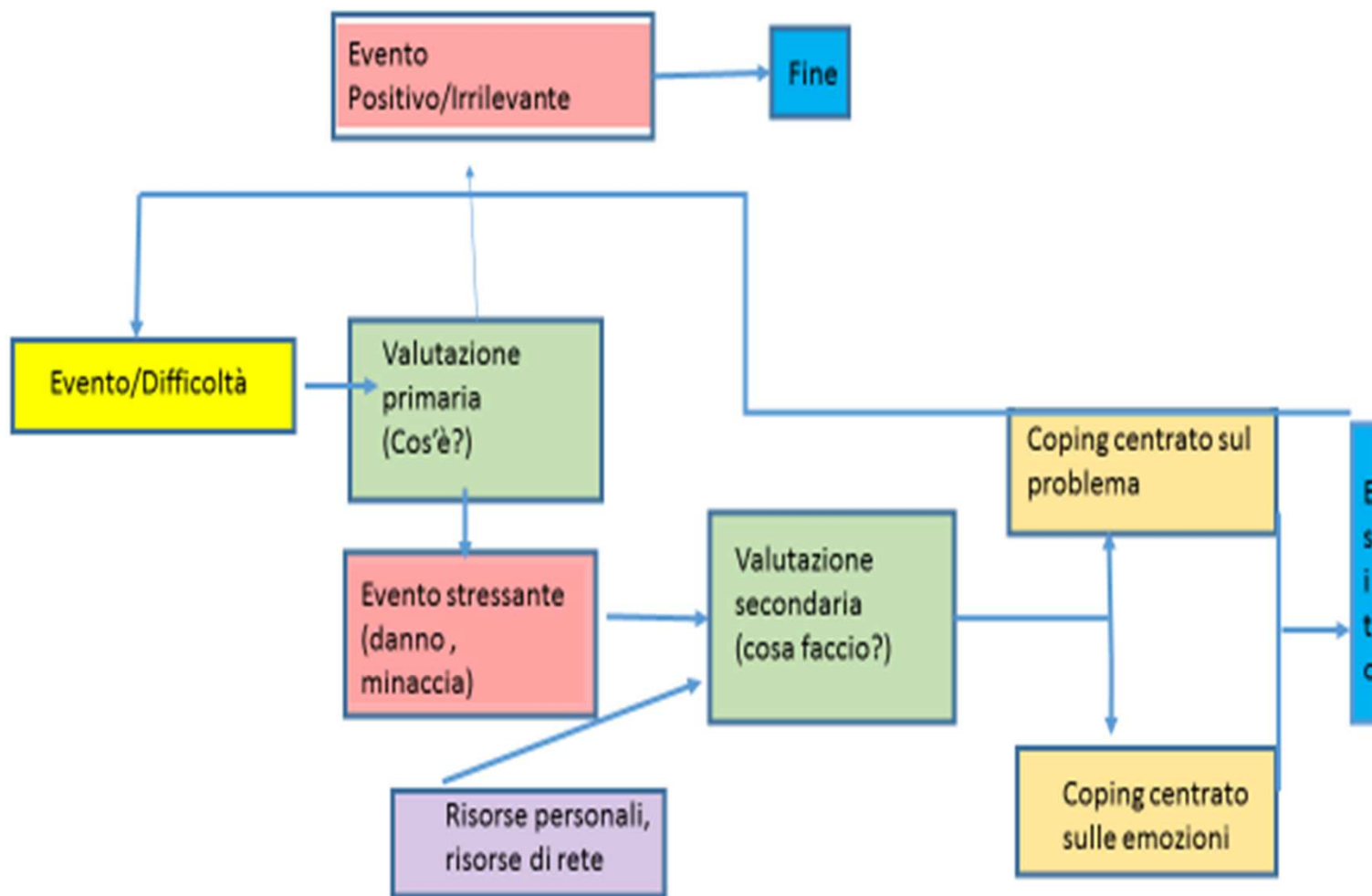
La completa libertà dallo stress è la morte.  
Contrariamente  
a quanto si pensa di solito, non dobbiamo e, in  
realtà, non possiamo evitare lo stress, ma  
possiamo incontrarlo  
in modo efficace e trarne vantaggio imparando di  
più sui suoi meccanismi, ed adattando la nostra  
filosofia  
dell'esistenza ad esso  
(H. Selye, 1974)



# Coping

Può essere tradotto come «fronteggiamento», «gestione attiva», «riposta efficace», «capacità di risolvere i problemi» ed indica l'insieme di strategie mentali e comportamentali che sono messe in atto per fronteggiare una certa situazione







# Le risposte orientate al problema

- **Pianificazione e progettazione:** la persona si dà tempo per progettare e pianificare e dà seguito a quanto deciso
- **Ricerca attiva di supporti operativi:** ricerca di persone, eventi o materiale atto a fornire sostegno
- **Orientamento al compito:** la persona concentra l'attenzione sull'individuazione di quegli elementi utili alla soluzione del problema
- **Percezione dello stressor come sfida:** la persona tende a dare il meglio di sé nel raccogliere la sfida



# Le strategie di evitamento

- **Evitamento del problema:** quando l'evento è troppo stressante rappresenta la forma di risposta più efficace
- **Desistenza comportamentale:** consiste nel non farsi agganciare tramite automatismi o abitudini negative dalla situazione disagiata



# Strategie orientate all'emozione

- **Ristrutturazione cognitiva**: consiste nell'attribuire un'interpretazione diversa a quanto sta accadendo
- **Ricerca di supporti emotivi**: tendenza a rivolgersi agli altri per avere un sostegno emotivo
- **Accettazione**: diventare consapevoli di quanto sta accadendo e inserirlo nella storia della propria esistenza
- **Attribuzione di significati positivi**: è il caso di persone molto religiose che interpretano quanto accade come un segno di fede.



## Strategie di evitamento orientate all'emozione

- **La negazione**: consiste nel negare che ciò che sta accadendo si sia veramente manifestato
- **Il disimpegno mentale**: la persona tende ad occuparsi d'altro per non pensare al problema



# Il coping proattivo

- Minimizza l'ammontare complessivo di stress che la persona potrebbe incontrare
- Aumenta il numero di opzioni possibili per affrontare una situazione
- Consente di preservare risorse personali quali tempo ed energia



# Resilienza

**Resilienza:** capacità di un materiale di assorbire un urto senza rompersi.

≠

**Resistenza:** capacità di un materiale o di un oggetto di servire a lungo senza deteriorarsi

Insieme di fattori personali, sociali ed ambientali dai quali dipende in larga misura la nostra risposta allo stress e che ci dà la possibilità di superare eventi traumatici anche gravi senza conseguenze di lungo termine sulla nostra salute psicofisica.



# Obiettivi



## Achievement goal theory

Secondo la teoria del raggiungimento degli obiettivi (*achievement goal theory*, Ames 1992; Ames e Archer, 1988; Pintrich, 2000, Dweck, 2000) sono due i tipi di obiettivi di apprendimento che l'individuo in generale può perseguire:

**Obiettivi di padronanza** (*mastery goal*) = l'individuo è interessato ad acquisire maggiore competenza nel campo disciplinare in oggetto, a padroneggiarne i contenuti

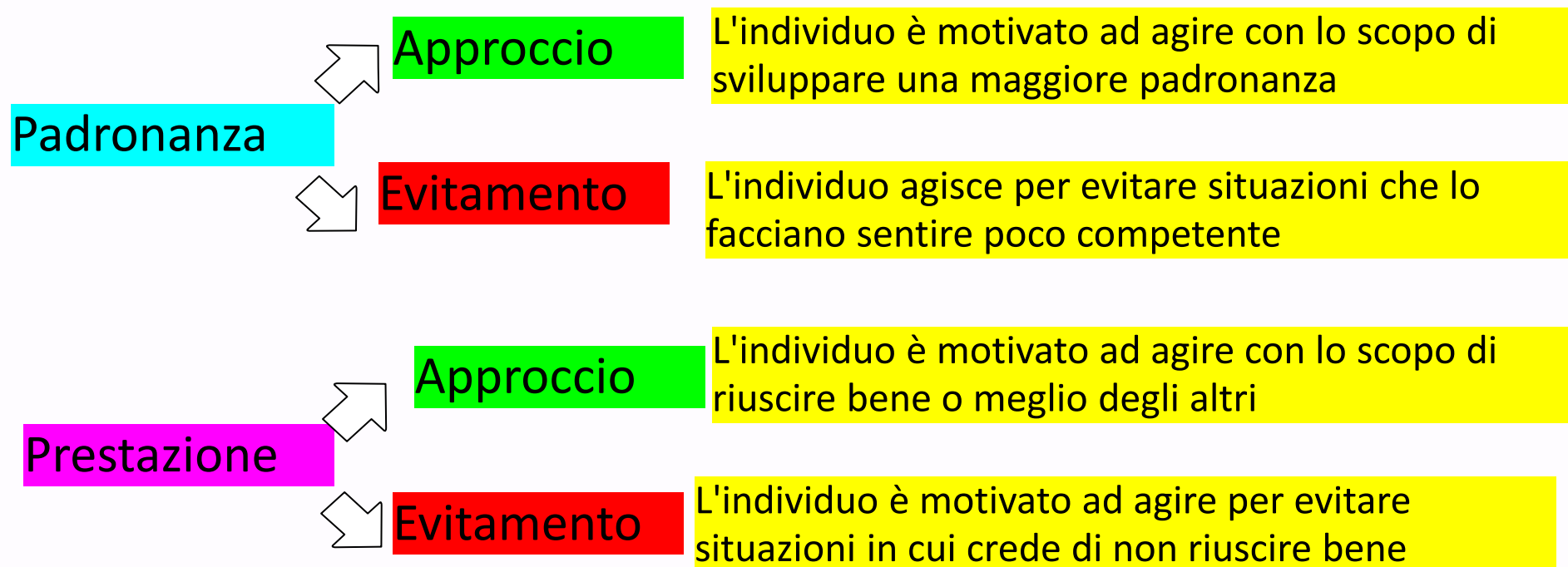
**obiettivi di prestazione** (*performance goal*) = la persona motivata da un obiettivo di prestazione è motivata dal desiderio di riuscire bene in un compito: il confronto con i colleghi è frequente e si intende riuscire meglio degli altri.





## Modello 2x2

Elliott e McGregor (2001) sottolineano l'importanza di differenziare gli obiettivi: ***approach vs avoidance***.



# Le motivazioni sono strettamente connesse agli obiettivi di lavoro

Riprendendo la suddivisione degli obiettivi proposta nelle altre slides, ricordiamo che possiamo individuarne di due tipi principali (Dweck, 2000)

Obiettivi di padronanza

Ci si impegna per lavorare, indipendentemente dal riconoscimento esterno di questo impegno

Obiettivi di prestazione

dimostrare le proprie competenze per essere giudicato positivamente

Hanno diversa forza motivante



Se un impiegato ha obiettivi di padronanza considererà l'insuccesso come indice di scarso impegno e quindi tenderà nelle volte successive ad impegnarsi maggiormente, a riflettere su cosa gli ha impedito di avere successo e a cercare nuove strategie. Sarà motivato a cercare occasioni che costituiscono una sfida senza paura del possibile fallimento.

Al contrario, chi ha obiettivi di prestazione, interpreta l'insuccesso come scarsa capacità quindi non persiste di fronte alle difficoltà, riduce le sue aspettative rispetto a compiti successivi e può incorrere nella cosiddetta "impotenza appresa", cioè nella convinzione che non sarà mai in grado di affrontare un determinato compito, con un sentimento di svalutazione delle proprie capacità. Eviterà i compiti difficili che possono ancora una volta confermare la propria incapacità e sceglierà compiti facili con la perdita però della spinta motivazionale.

**Questa contrapposizione non è così netta, una persona può avere sia obiettivi di prestazione che di padronanza (magari rispetto a diverse attività lavorative).**



# Goal setting



- Stabilisci da solo gli obiettivi del tuo agire? O preferisci sentire il parere altrui su cosa è meglio fare?
- Riesci a mantenere alto il livello di motivazione o fai fatica?





## Lance Armstrong, ciclista

«non ho passato il mio tempo seduto sul divano a diventare una massa molliccia” Ha passato il suo tempo a decidere cosa doveva fare dopo..»Non so quando sarà la prossima volta che salirò in bici”disse dopo aver ottenuto l’ultimo titolo. Devo rifocalizzare la mia vita e cercare di trovare un nuovo equilibrio. HO BISOGNO DI OBIETTIVI, non necessariamente sportivi. Non posso immaginare una vita tutta in vacanza, anche se riesco a immaginare una vita con più vacanze. Però voglio ancora impegnarmi per fare una differenza nel mondo

- Obiettivo: ciò che l’individuo sa di dover fare
- Goal setting: processo che porta a stabilire uno standard di performance;
  - È un processo di pianificazione
  - Attribuisce significato all’agire umano
  - Aiuta a far avverare i propri sogni e le proprie aspettative
  - Crea aspettative positive circa l’azione



e in pratica.....

Stabilire obiettivi specifici (goal setting) è solo il primo passo. È necessario impegnarsi attivamente per perseguirli.

Passaggi del goal setting

- Identificare e definire gli obiettivi
- Generare e valutare piani alternativi
- Creare dei piani di implementazione degli obiettivi
- Mettere in atto il piano
- Valutare il progresso individuale

