



Una prospettiva globale e locale sulla motivazione: la piattaforma teorica del WOMI (Work and Organizational Motivation Inventory)

Gabriele Giorgi

Dottore di ricerca, insegna Progettazione del cambiamento organizzativo e Psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso l'Università degli Studi di Firenze. È coautore, assieme a V. Majer, del Work and Organizational Motivation Inventory e dell'Organizational-Emotional Intelligence Questionnaire (Org-EIQ).

dott.gabriele.giorgi@virgilio.it

Vincenzo Majer

Ordinario di Psicologia delle organizzazioni e Presidente del Corso di laurea in Scienze e tecniche di psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso l'Università degli Studi di Firenze, è editor della rivista *Risorsa Uomo* e autore di numerosi test, fra cui il Majer_D'Amato Organizational Questionnaire 10 (M_DOQ 10), per l'analisi del clima organizzativo.

vincenzo.majer@unifi.it

Chi può affermare con sicurezza che i lavoratori italiani siano motivati da bisogni di ordine superiore, ovvero dall'autorealizzazione, dalla crescita, dall'*achievement*, più che dai fattori motivazionali di natura estrinseca quali sicurezza, benefit, comfort?

La maggior parte degli studi condotti in Italia nell'ambito della psicologia delle organizzazioni si focalizza su determinati fattori motivazionali, prettamente di natura intrinseca, tralasciando invece quelli estrinseci. Questa tradizione di ricerca si pone sulla scia degli studi americani (per esempio McClelland, 1961) e nordeuropei, tuttavia è doveroso ricordare come ricerche svolte in Paesi in cui i lavoratori possono godere di minori risorse economiche evidenziavano diversi pattern motivazionali, più estrinseci, rispetto a quelle condotte nei Paesi con risorse più elevate (Roe et al., 2000).

Dalla breve review dell'ampia letteratura di riferimento e da alcuni modelli di motivazione presi in considerazione, emergono come concetti principali quelli della motivazione intrinseca e dell'*achievement motivation*, a cui tutte le organizzazioni dovrebbero puntare per la massima efficacia ed efficienza organizzativa. Le persone intrinsecamente motivate sono portate a operare per il senso di soddisfazione o di sfida insito nell'obiettivo più che per benefici esterni, pressioni o richieste. Tali concetti sono i più esaminati a livello internazionale dalla letteratura di riferimento, come dimostrano la tavola rotonda tenuta al convegno EAWOP (European Work and Organizational Psychology nel 2007) e alcuni simposi del 2009, incentrati proprio sul tema della motivazione intrinseca. Gli esiti positivi della motivazione intrinseca si verificherebbero non solo a livello di singolo lavoratore, ma anche a livello aggregato di gruppo, ufficio, reparto organizzativo, con il raggiungimento della performance ottimale.

Occorre tuttavia considerare che esiste un altro lato motivazionale del lavoro, la motivazione estrinseca, e anch'esso deve essere esaminato a livello organizzativo. Questo tipo di motivazione sembra essere particolarmente diffuso fra i lavoratori delle aree più povere (per esempio l'Africa; Kovach, 1987) o in Paesi impoveriti da mutamenti economico-culturali (vedasi i casi della Polonia e della Bulgaria post-comunismo; Zinovieva et al., 1994).

I mutamenti socioculturali sono stati scarsamente presi in considerazione negli studi scientifici e le organizzazioni sono spesso state fotografate dagli psicologi delle organizzazioni all'interno (*in*), ma le ricadute all'esterno (dall'*in* all'*out*), così come le influenze di variabili esterne (dall'*out* all'*in*), appaiono ancora oggi inserite in un campo poco esplorato. Nella nostra concettualizzazione, le spinte motivazionali non arriveranno soltanto dall'interno dell'organizzazione, ma un ruolo determinante sarà giocato anche dal mondo esterno. Ecco perché in questo momento di difficoltà economica locale e globale, la motivazione estrinseca appare un fattore in crescita nei lavoratori italiani.

La crisi economica globale erode la motivazione intrinseca e di conseguenza favorisce il prevalere di logiche strettamente economiche e materiali. È stato evidenziato come le crisi economiche possano avere effetti altamente negativi non soltanto sulla motivazione, ma anche sulla salute psicologica degli individui (vedasi gli effetti della *Bubble economy* sulla società giapponese (Giorgi et al., 2008). La motivazione estrinseca,

tralasciata dagli studi italiani della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, acquisisce, oggi più che mai, un valore importante che suggerisce una necessaria rivisitazione del costrutto di motivazione.

Occorre altresì ricordare che in Italia, rispetto agli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso, si è verificato un brusco calo di sicurezza lavorativa e di posti a tempo indeterminato, che caratterizzavano il sistema socioeconomico italiano. Inoltre ci sono variabili estrinseche che, se anche di per sé possono non essere, come sosteneva Herzberg et al. (1959), dei fattori motivanti, possono comunque demotivare il personale.

Un altro aspetto che gli Autori del WOMI vogliono sottolineare (e che vuole criticare modelli di motivazione solamente intrinseca) è che l'eccesso di motivazione intrinseca può non essere sufficiente per l'eccellenza sul lavoro, risultando in certi casi anche disfunzionale. Il modello ERI (*Effort-Reward Imbalance*) di Siegrist può aiutarci a spiegare questa provocazione. Siegrist sottolinea che l'asimmetria tra sforzo e *reward* è una fonte elevata di stress. Pertanto le persone che mettono troppo *effort* nella propria attività lavorativa, che hanno un *overcommitment* rischiano di percepire stress se poi l'organizzazione a cui appartengono non ripaga con qualche forma di ricompensa (intrinseca o estrinseca) i loro sforzi.

Allo stesso modo, anche la motivazione può essere vista sotto questa luce. Non è detto che avere troppa motivazione intrinseca, o avere soltanto motivazione intrinseca possa essere la strada per il successo personale e organizzativo. Ciò, anzi, spiegherebbe il fallimento di molti programmi formativi sul costrutto marcati da una logica di business e vendita di un prodotto dal packaging attraente basato sull'accrescimento della motivazione intrinseca (a volte irrealizzabile) e lontani un mind-set scientifico che necessariamente avrebbe invitato a riflettere anche sul lato meno luccicante della medaglia (la motivazione estrinseca).

È giusto considerare, pertanto, in un *framework* motivazionale, anche la necessità di soddisfare bisogni di ordine secondario, come quelli di sicurezza lavorativa, o di variabili estrinseche, come la remunerazione. Questo si traduce nel fatto che diversità locali dovrebbero essere prese in considerazione nello sviluppo delle teorie motivazionali (Ten Horn e Roe, 1991) e che modelli manageriali di società più industrializzate possono non essere universalmente validi (Trompenaars, 1993).

Infine, nella letteratura di ricerca si notano alcune teorizzazioni che mettono in luce una correlazione negativa tra la motivazione intrinseca (MI) ed estrinseca (ME): persone che sono intrinsecamente motivate non lo sarebbero estrinsecamente e viceversa (Deci, 1972, Deci et al, 1999). Tuttavia, la piattaforma teorica di Giorgi e Majer evidenzia un effetto sinergico tra motivazione intrinseca ed estrinseca, dove un mix di MI e ME rappresenterebbe la via per il successo organizzativo. Tale concettualizzazione, sottolineano gli Autori, va tuttavia declinata nei variegati framework organizzativi, dove la cultura organizzativa, le norme e i valori, rappresentano "l'ago della bilancia" che può determinare il maggiore o minor peso dato alle spinte motivazionali di natura estrinseca o di natura intrinseca.

Le 4 aree del Work and Organizational Motivation Inventory

Figura 1. Il modello della motivazione sul lavoro di Giorgi e Majer



Il WOMI individua quattro aree principali relative alla motivazione: la motivazione alla remunerazione, la motivazione al successo, la motivazione alla competenza e la motivazione alla stabilità.

La motivazione alla remunerazione. È la spinta ad arrivare ai vertici organizzativi. Per le persone che hanno un'alta motivazione alla remunerazione, la retribuzione, gli incentivi e i benefit possiedono un elevato potenziale motivazionale.

Un altro obiettivo per loro rilevante è ricoprire uno status elevato ed essere riconosciuti dagli altri per il lavoro svolto. Essi possono essere ottimi manager se sanno impegnarsi nella ricerca non tanto di un potere "personale" quanto di un potere "istituzionale". Per quanto concerne l'atteggiamento verso il lavoro, si impegnano in misura maggiore quando si aspettano di ottenere riconoscimenti personali (economici e non) per lo sforzo dimostrato.

Il macrofattore di motivazione alla remunerazione viene declinato nelle seguenti scale/fattori: *Carriera, Status, Remuneration, Recognition*.

La motivazione al successo. È lo stimolo a influenzare le persone a cambiare le situazioni, secondo le intenzioni specifiche, ponendosi, dunque, in connessione con il comando, la guida e l'autorità. Questo tipo di motivazione è connessa al desiderio individuale di influenzare, guidare, insegnare o incoraggiare gli altri a realizzarsi. Le persone con un marcato bisogno di potere amano lavorare e cercano di essere molto impegnati ed attivi, al fine di raggiungere le mete desiderate. Per chi è motivato in tale direzione, il raggiungimento delle mete è importante al di là delle ricompense che lo accompagnano.

Persone come queste possono essere adatte a posizioni manageriali in quanto l'investimento verso il successo genera una buona realizzazione dei processi di assegnazione delle mansioni, monitoraggio delle attività, valutazione delle prestazioni, presa di decisione.

Il macrofattore di motivazione al successo è formato dalle seguenti scale: *Management, Activity, Achievement e Dominanza*.

La motivazione alla competenza. È la spinta che le persone sentono ad aumentare le proprie abilità e a svolgere i compiti assegnati, mantenendo standard di qualità superiore. In ambito lavorativo, gli individui motivati alla competenza inseguono la piena padronanza delle proprie attività, sono gratificati dalla condizione di usare pienamente le loro abilità di soluzione delle questioni, puntano a essere creativi quando si paragonano con nuove situazioni e traggono insegnamenti dalla loro sperimentazione. Le persone che hanno uno spiccato bisogno di competenza prestano attenzione alle relazioni sociali, alla vita di gruppo e alle esigenze del cliente. Allo stesso modo, si aspettano di vivere in un'organizzazione etica, che consenta la massima realizzazione dei propri valori. Le persone che hanno motivazione alla competenza si aspettano, inoltre, di respirare un clima organizzativo positivo, in cui i colleghi prestino attenzione alla qualità e ai bisogni degli altri. Il macrofattore di motivazione alla competenza viene declinato nelle seguenti scale/fattori: *Clima psicologico, Etica, Libertà, Autorealizzazione/Crescita, Cliente interno e cliente esterno*.

La motivazione alla stabilità. Indica l'esigenza di garantirsi sia gli elementi che tutelano l'integrità fisica, sia una dimensione sociale stabile e sicura: mantenimento della salute, godimento di benefici materiali, sicurezza lavorativa, comfort. La loro presenza è in grado di produrre soddisfazione. Le persone motivate alla stabilità desiderano lavorare in un ambiente confortevole, che lasci spazio alla vita privata e che dia loro sicurezza, ma che al contempo non sia caratterizzato da eccessiva inerzia e passività. Il macrofattore di motivazione alla stabilità è formato dalle seguenti scale: *Interesse, Sicurezza, Comodità, Ambiente fisico, Equilibrio casa/lavoro*.

Le applicazioni del WOMI

Il questionario può essere utilizzato per analizzare la motivazione del singolo (motivazione individuale), di gruppi (motivazione di un gruppo di lavoro, motivazione in un certo reparto ufficio) e di intere organizzazioni (nel corso di ricerche-intervento di diagnosi organizzativa si è verificato quanto il questionario fosse in grado di mettere in luce pattern motivazionali nelle organizzazioni).

Il questionario ha dimostrato una preziosa applicabilità su tutti i tre fronti di misura, riuscendo a soddisfare gli obiettivi che le diverse analisi (individuo, gruppo, e organizzazione) si prefiggevano. Il WOMI appare pertanto uno strumento particolarmente duttile e supera il limite di alcuni strumenti sulla motivazione, presenti anche nel nostro Paese, che troppo si sono focalizzati, a giudizio di chi scrive, sull'obiettivo di stendere report e profili individuali e individualizzati, non esplorando il lato aggregato della motivazione del gruppo e della motivazione nell'organizzazione. In linea con queste teorizzazioni, è doveroso ricordare come oggi la ricerca psicologica appaia sempre più "multilivello" (Rousseu, 1985, Bliese et al., 2007)

Il WOMI ha l'obiettivo di offrire valutazioni "scientificamente garantite" e "metricamente affidabili" delle caratteristiche motivazionali di un lavoratore, di un gruppo di lavoratori o di un'intera organizzazione. Tali valutazioni sono ancora più valide perché dispongono di un importante doppio *benchmarking*: da una parte un campione di più di 1000 lavoratori del Nord, Centro e Sud d'Italia e rappresentativi di funzioni e ruoli organizzativi vari; dall'altra un database di più di 30 organizzazioni, del settore pubblico e privato, in cui il questionario è stato utilizzato come strumento di diagnosi della "motivazione organizzativa". Risulta associato, negli studi condotti dagli Autori, all'eccellenza sul lavoro. In generale i soggetti che sono più motivati risultano più soddisfatti e svolgono la prestazione di contesto in modo superiore agli altri. È tuttavia doverosa l'interpretazione dei punteggi di motivazione del questionario alla luce della realtà organizzativa in cui il soggetto/i soggetti sono inseriti. In ogni realtà organizzativa possono esserci dei profili motivazionali

attesi/non attesi da una certa cultura organizzativa che li rende più vincenti rispetto ad altri. In alcuni peculiari contesti, ad esempio, non è detto che i soggetti che ottengono punteggi elevati nel questionario in oggetto, riportino una prestazione più eccellente o una percezione più positiva dell'organizzazione rispetto a quelli che ottengono invece punteggi bassi.

Alcuni riflessioni sui risultati descrittivi della ricerca che ha portato alla validazione del questionario

Dall'analisi delle frequenze dei fattori del questionario, la motivazione dei lavoratori italiani apparirebbe trainata dai fattori di motivazione estrinseca, come risulta dalla ricerca di Giorgi e Majer condotta su un campione di 1000 dipendenti da 18 a 65 anni. L'obiettivo era fotografare quali fattori motivavano e demotivavano maggiormente i lavoratori. Il quadro che emerge dalle risposte degli intervistati, un universo ampio che comprende operai, impiegati amministrativi e del terziario, quadri e dirigenti impiegati in diversi settori (dai servizi, all'informatica, all'istruzione, ecc.), pone al centro il compenso economico.

A far aumentare la motivazione, infatti, contribuisce in primo luogo la remunerazione. Questo risultato può essere interpretato anche alla luce delle ultime classifiche dell'OCSE, che mostrano come gli stipendi netti degli italiani sono al ventitreesimo posto nella classifica dei trenta Paesi più industrializzati che aderiscono all'organizzazione, con un 16% per cento abbondante in meno rispetto alla media degli altri Paesi. I salari lordi italiani sono poi più bassi del 32,3% rispetto alla media dell'Europa a quindici. In vent'anni, secondo uno studio dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, il valore degli stipendi degli italiani rispetto al PIL si è ridotto di quasi il 13%, contro una diminuzione media dell'8% registrata nei diciannove Paesi più avanzati (dati riportati recentemente dal Corriere della Sera).

Emerge da queste considerazioni il conseguente bisogno di pensare anche in termini di motivazione estrinseca.

Conclusioni

Alla luce di queste considerazioni, occorre sottolineare che il WOMI, indagando molteplici variabili motivazionali si pone come uno strumento di misurazione completo e accurato.

Il modello appare preparato su misura per la realtà culturale italiana ma, grazie al taglio cross-culturale con cui è stato disegnato dagli Autori nelle fondamenta teoriche, è utilizzabile anche in culture diverse da quella del nostro Paese, dove potrebbero prevalere logiche di motivazione diverse. In un mondo in forte cambiamento, dove i confini organizzativi si espandono e la forza lavoro si internazionalizza anche la motivazione dovrebbe essere sempre più pensata e misurata in modo globale e complesso.

Riferimenti bibliografici

- Bliese, P.D., Chan, D. e Ployhart, R.E. (2007). Multilevel methods: Future direction in measurement, longitudinal analyses, and nonnormal outcomes. *Organizational Research Methods*, 10 (4), 551-563.
- Deci, E. (1972). Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22 (1), 113-120.
- Deci, E.L., Koestner, Richard, R. e Richard, M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125 (6), 627-668.
- Giorgi, G., Asakura, T. e Ando, M. (2008). The unknown side of workplace bullying research. The case of Japan. *Risorsa uomo*, 14, 31-40.
- Gli stipendi lordi degli italiani sotto la media Ue del 32,3%*. Corriere della Sera, 4 gennaio 2010.
- Kovach, K.A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30 (s), 58-65.
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand Reinhold Co.
- Roe, R.A., Zinovieva, I.L., Dienes, E. e Ten Horn, A.L. (2000). A comparison of work motivation in Bulgaria, Hungary, and the Netherlands: Test of a model. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (4), 658-687.
- Rousseau, D.M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 7, 1-37.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort - low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-43.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealy.
- Zinovieva, I.L., Ten Horn, L.A. e Roe, R.A. (1994). Work Motivation in "postsocialist" industrial organizations. *European Work and Organizational Psychologist*, 3 (3), 251-262.

I link sono stati apposti dalla Redazione; i siti cui essi rimandano erano in atto al momento della pubblicazione dell'articolo.

ITEMS la newsletter del testing Psicologico

Registrazione Tribunale di Firenze n° 5514 del 6 settembre 2006
ISSN: 1970-0466