

# Vera e falsa motivazione

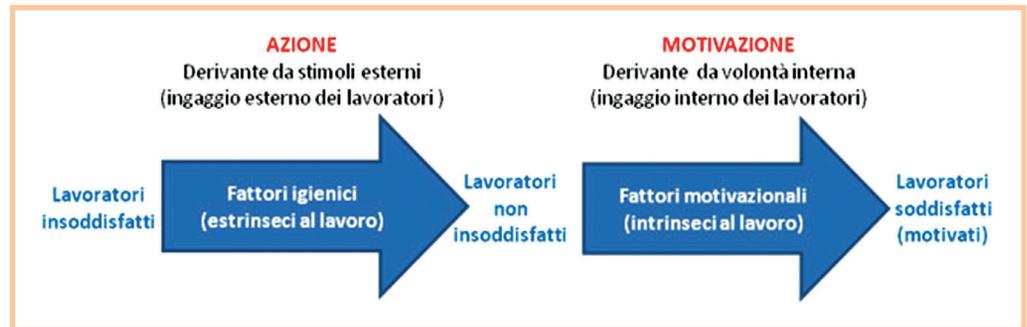
**LA SCELTA TRA IGIENE E SALUTE**  
 LA TEORIA DI HERZBERG, DOPO 50 ANNI, È ANCORA ATTUALE:  
 LA PROMESSA DI UN AUMENTO DI STIPENDIO NON SERVE, MEGLIO DARE PIÙ RESPONSABILITÀ

di ALBERTO FELICE DE TONI



Fredrick Herzberg è stato un psicologo americano, diventato famoso per la sua teoria duale della motivazione, presentata nel lavoro seminariale 'The Motivation to Work' del 1959. Nonostante siano passati più di 50 anni dalla pubblicazione dei risultati delle sue ricerche, le idee di Herzberg sono più che mai attuali. Dai suoi studi sulla motivazione emerge che esistono due ordini di fattori: i fattori igienici, che se assenti generano insoddisfazione, e i fattori motivazionali che se presenti generano motivazione. L'autore utilizza una metafora medica secondo cui "l'igiene ha la funzione di evitare l'azione negativa di agenti patogeni esterni (elementi estrinseci), mentre la salute vera e propria dell'individuo è determinata unicamente dai suoi comportamenti sani (elementi intrinseci)".

I fattori igienici sono quelli che non motivano, ma che se non presenti producono malcontento. Essi sono, ad esempio, la retribuzione, la sicurezza del posto di lavoro, le condizioni di lavoro, le politiche di premio e sanzione, lo status. I fattori igienici rispondono ai bisogni naturali dell'uomo di sopravvivenza e di auto-sostentamento. Essi sono determinanti nelle de-



cisioni dell'individuo di entrare nelle organizzazioni. Il miglioramento dei fattori igienici, come un maggior salario, può portare solo a una minore insoddisfazione, ma mai a una chiara ed effettiva motivazione.

## DUE CATEGORIE DI STIMOLI

I fattori motivanti sono quelli che motivano la persona al lavoro. La motivazione è un insieme di processi psicologici che provocano la nascita, la direzione e la persistenza di azioni volontarie dirette verso un obiettivo. Rientrano tra i fattori motivanti: la natura del lavoro in sé, la responsabilità, il conseguimento dei risultati, il riconoscimento dei successi, la crescita professionale e l'avanzamento di carriera. I fattori motivanti rispondono al bisogno intrinseco delle persone di autorealizzazione e di una continua crescita psicologica. I fattori motivanti producono un'elevata soddisfazione delle persone e comportamenti organizzativi coerenti. Essi sono importanti per la perma-

nenza delle persone nell'organizzazione.

Le due distinte classi di bisogni sopra evidenziati sono denominati da Herzberg come Adamo e Abramo: Adamo è animale e vuole evitare dolori e fastidi, mentre Abramo è umano e ha bisogno di andare al di là delle necessità fisiche e di crescere psicologicamente.

In estrema sintesi, il psicologo americano ha il merito di aver sottolineato con estrema chiarezza la netta distinzione tra azione e motivazione: la prima innescata dai fattori igienici e la seconda dai fattori motivanti. Molti manager, spinti da un forte orientamento al risultato, spingono le persone ad agire attraverso strumenti e approcci di incentivazione che nulla hanno a che fare con la motivazione.

L'esempio provocatorio che fa Herzberg è quello che definisce 'Kita' (*Kick in the ass*). Spingere le persone ad agire sotto la pressione della paura di ricevere un calcio nel sedere, più o meno metaforico, può essere funzionale al rag-

giungimento di un risultato, ma non rientra tra gli approcci motivazionali. Nello stesso modo, incentivare le persone a migliorare la performance attraverso il mero meccanismo dei premi crescenti nulla ha a che fare con la motivazione.

## ENERGIA DENTRO SE STESSI

Gli effetti di questo approccio sono di breve periodo e dipendenti dal continuo incremento del premio atteso. La principale differenza tra azione e motivazione sta nell'ingaggio. L'azione è qualcosa che può essere innescata forzatamente da fattori esterni, come premi o punizioni. La motivazione, al contrario, ha un innesco interno: rappresenta una sorta di generatore di corrente attraverso il quale la persona trova le energie e la volontà di fare determinate cose, senza che siano altri a dover ricaricare ogni volta le batterie che si scaricano.

È il caso di concludere con il classico: gallina vecchia fa buon brodo.

detoni@uniud.it