

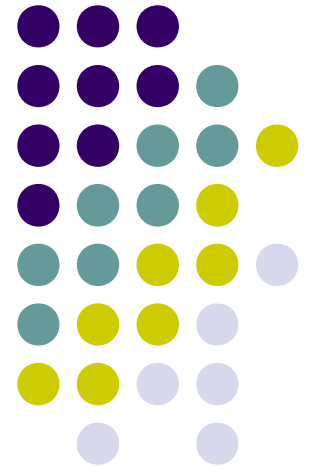
Motivare e rinnovare la motivazione

Università degli Studi di Bergamo
15 marzo 2013

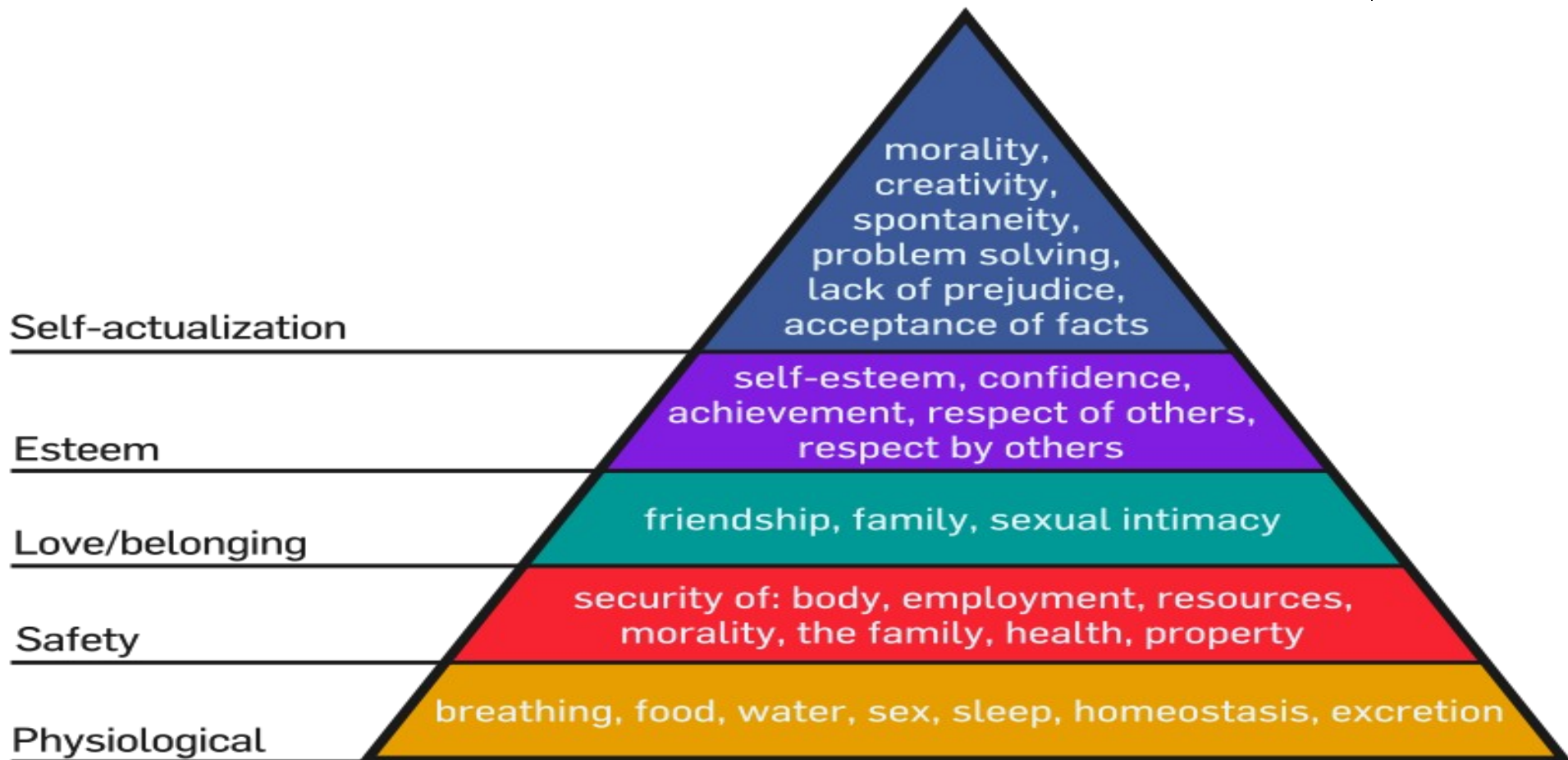
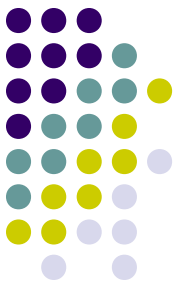
Click to edit Master subtitle style

Prof. Ugo Morelli

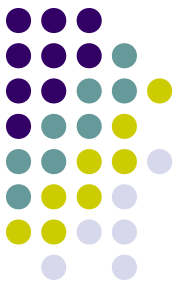
www.ugomorelli.eu



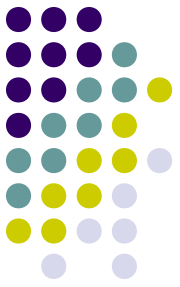
Cose che ci aiutano poco a comprendere la motivazione-1



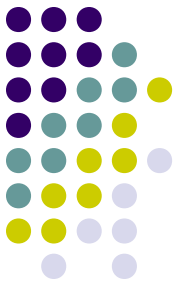
Cose che ci aiutano poco a comprendere la motivazione-2



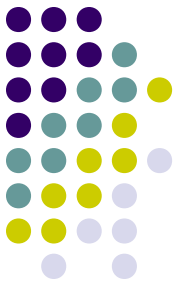
Cose che ci aiutano poco a comprendere la motivazione-3



Cose che ci aiutano poco a comprendere la motivazione-4

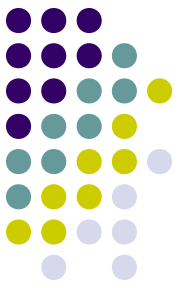


Cose che ci aiutano a comprendere la motivazione



- Emozioni di base
- Sentimenti
- Narrazione
- Azione
- Relazione
- Compito
- Contenimento
- Orientamento
- Guida
- Contesto

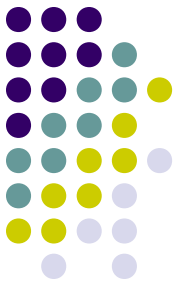
Partire dalle emozioni di base



- Jaak Panksepp, *Affective Neuroscience: The foundations of Human and Animal Emotions*, Oxford University Press, New York 1998, introduzione ai sistemi emotivi e alla qualità della vita mentale



Embodied Simulation and Shared Manifold

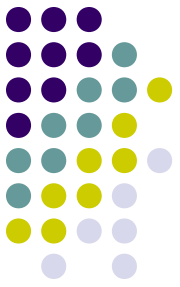


- Risonanza incarnata e possibilità di riconoscimento delle aspettative
- Molteplicità condivisa e clima di gruppo

[Vittorio Gallese]



Critica alla visione externalista



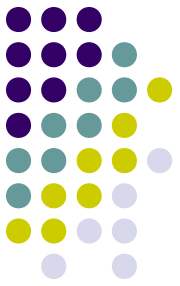
- Panksepp critica quella che chiama la “visione externalista” che “continua a distorcere il pensiero cognitivo e a portare verso continue concezioni degli organismi come macchine passive basate sulle associazioni e sull’elaborazione di informazioni”

Neuroscienza affettiva



- Identificazione di **sette sistemi emotivi di base** che si possono ritenere “solidamente e consistentemente supportati dalla neuroscienza affettiva interspecie”.

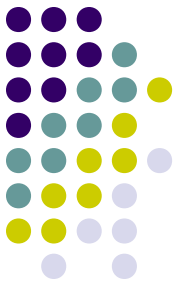
Sistemi emozionali di base



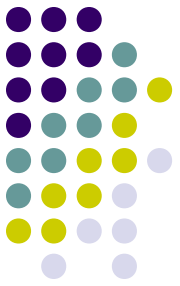
- Ricerca
- Paura
- Rabbia
- Piacere sensuale
- Cura
- Panico
- Giocosità

Ricerca

- Propensione naturale a soddisfare il bisogno di conoscere ed esplorare. Tensione rinviante, che rinvia all'oltre rispetto all'esistente, ed è preintenzionale, prevolontaria e indecidibile.



Ricerca (un commento)



- Indecidibilità e imprevedibilità degli esiti. Siamo esseri ipotetici: “esercitare il dubbio e stare a vedere cosa offre il caso” [Giovanni Pellicciari]

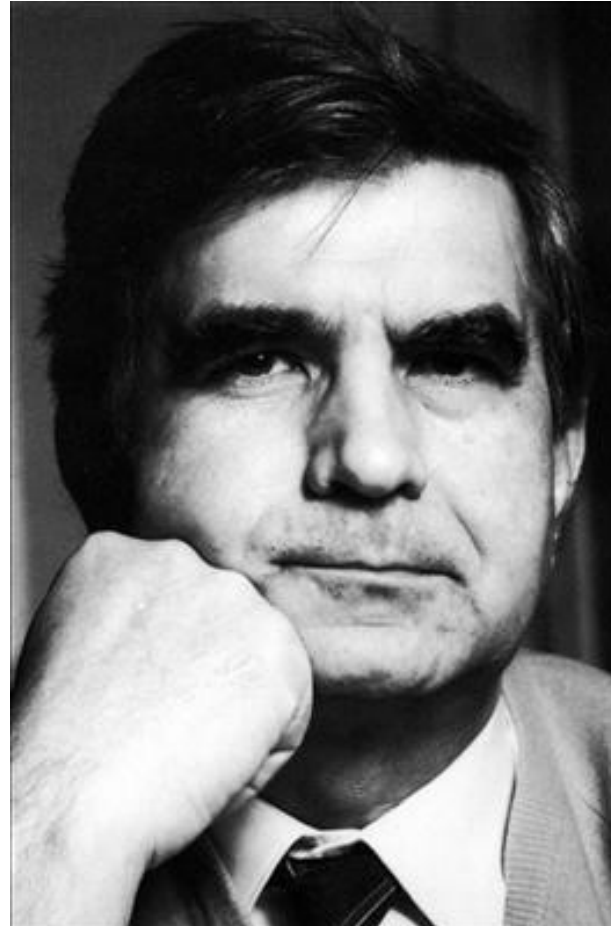
INVESTIAMO NELLA RICERCA,
CHE, CON UN PO' DI CULO,
QUALCOSA SI TROVA.



Ricerca (un altro commento)

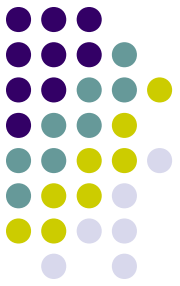


- “Homo ipoteticus”
[Giorgio Prodi]

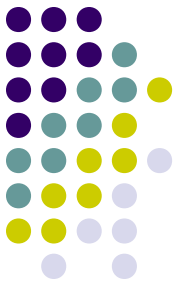


Paura

- Le condizioni immediate di tutela della propria autonomia che si attivano di fronte a minacce, rischi e pericoli percepiti



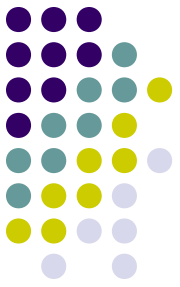
Rabbia



- La manifestazione di disagio profondo derivante da una eccessiva dissonanza tra aspettative e realtà
- Elevato senso di ingiustizia



Piacere sensuale



- Il desiderio nelle sue molteplici forme e la ricerca delle condizioni della sua soddisfazione



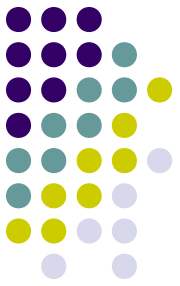
Cura



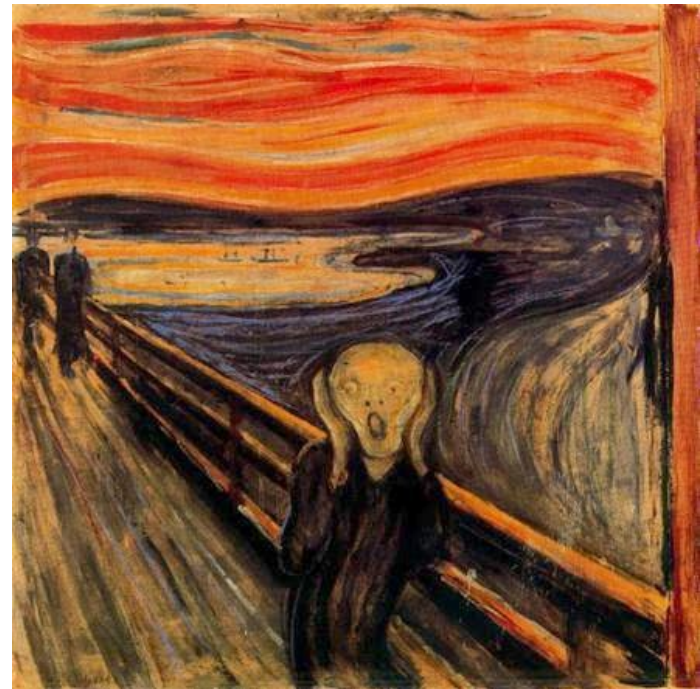
- La disposizione alla risonanza incarnata con l'altro e il mondo e la relativa propensione a contenere e prendersi cura



Panico



- La paura di avere paura



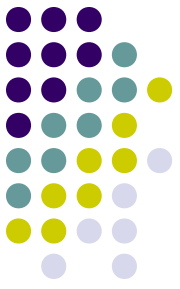
Giocosità



- La propensione a provare, manipolare e creare spazi di esplorazione e possibilità



Le basi necessarie ma non sufficienti della motivazione



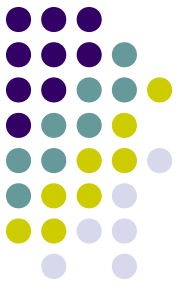
- Le emozioni di base sono sistemi cerebrali *necessari* per i comportamenti emotivi e le sensazioni, nonostante non siano in alcun modo *sufficienti* per le manifestazioni emotivo-cognitive di ordine superiore che possono sorgere da questi sistemi coinvolti nell'attività del mondo reale.

Azione e narrazione



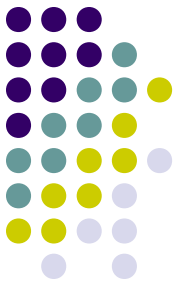
- “Colui che può narrarsi, può dire di aver vissuto” [Peter Bichsel]
- Biografia e carriera

Framing, scorciatoie, distorsioni



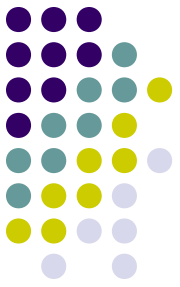
- Pensare veloce
- Disponibilità
- Rappresentatività
- Ancoraggio
- Pregiudizi
- Stereotipi

Apprendimento, creatività e motivazione



- L'apprendimento si esprime nello stesso dominio di senso
- La creatività inventa almeno in parte un inedito dominio di senso

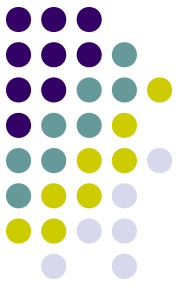
Ecro comune/Cambiare idea



- Esquema
- Conceptual
- de
- Riferimento
- Operativo

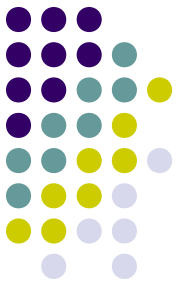
- Angoscia epistemofilica [E. Pichon-Rivière]

Groviglio emotivo e motivazione



- “Le emozioni che condannano il prossimo - disprezzo, collera e disgusto - ci spingono a punire i traditori. Le emozioni che elogiano il prossimo - la gratitudine e un’emozione che potremmo chiamare euforia, soggezione o commozione - ci spingono a premiare gli altruisti. Le emozioni per le sofferenze altrui - simpatia, compassione ed empatia - ci spingono ad aiutare un beneficiario bisognoso. E le emozioni autoreferenziali - senso di colpa, vergogna e imbarazzo - ci spingono a evitare gli imbrogli e i tradimenti o a rimediare alle loro conseguenze”. [Steven Pinker, *Tabula rasa*]

Dimensioni intrinseche- estrinseche della motivazione



- Ex-motus: Emozione
- Motus: Motivazione

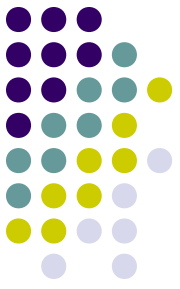
Motivazione e lavoro



- Il lavoro come esperienza composta di azione, senso e significato, che emerge al punto di connessione tra mondo interno e mondo esterno con la mediazione del principio di realtà [Luigi M. (Gino) Pagliarani]



Motivazione e “mestieri impossibili”



- Curare
- Insegnare
- Dirigere

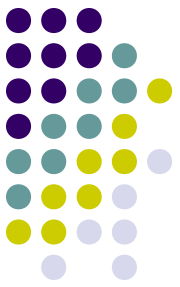
[Chi lavora nella sanità e nell'assistenza agisce all'incrocio tra tutti e tre i “mestieri impossibili”]

Fattori intrinseci e estrinseci



- M. Gagnè, E. Deci, *Self-determination Theory and Work Motivation*, *Journal of Organization Behavior*, 26, 2005.
- “The effects of extrinsic motivators on intrinsic motivation”

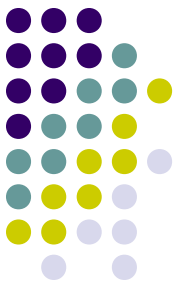
Motivazione



- La motivazione è un movimento psicot dinamico che connette gli individui e i gruppi e le loro aspettative alle opportunità disponibili, mediante l'elaborazione di vincoli e possibilità. Nelle relazioni lavorative la voglia di fare appare strettamente connessa alla natura delle relazioni interne ai gruppi e alle organizzazioni. Essa è, inoltre, collegata ai progetti individuali di espressione di sé, alla natura del compito e alla sua corrispondenza a quei progetti, nonché al contesto e al clima organizzativo. Una funzione decisiva per l'emergere della motivazione la svolge la leadership e la sua coerenza e capacità di contenimento in termini di autonomia e dipendenza tra capo e collaboratore. È importante considerare le differenze individuali e le modalità di valorizzarle mediante la personalizzazione, quando si vuole intervenire nei processi relazionali che possono sostenere lo sviluppo della motivazione, tenendo conto delle aspettative e dei sistemi di riconoscimento relativi.

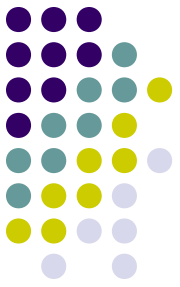
Relazione e motivazione

La relazione tra motivazione autonoma e performance efficace



- 1. La motivazione autonoma estrinseca sarà più efficace se si saprà proporre la persistenza di attività interessanti, cioè compiti motivation-driven, dove la motivazione intrinseca sarà più efficace se si potrà percepire e prevedere la persistenza di attività interessanti.

Motivazioni e natura dei compiti



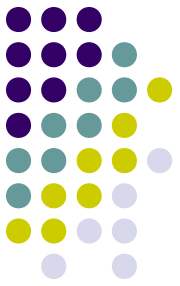
- 2. La motivazione eccessivamente controllata produrrà prestazioni più povere su compiti che richiedono discrezionalità e motivazione autonoma, ma porterà a pari o migliori performance a breve termine su compiti altamente esecutivi e di breve durata.

Supporti e motivazione



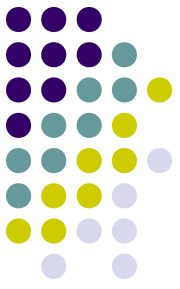
- 3. I supporti all'autonomia e i buoni climi di lavoro facilitano l'interiorizzazione di motivazione estrinseca, con conseguente autonoma auto-regolazione del comportamento estrinsecamente motivato.

Luoghi di lavoro e motivazione



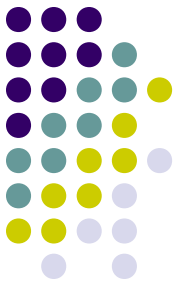
- 4. Aspetti specifici dei posti di lavoro interagiscono con i climi di lavoro nell'influenzare la motivazione per l'autonomia nel lavoro.

Azioni manageriali situate e motivazione



- 5. Concreti comportamenti manageriali che sostengono l'autonomia dei collaboratori, in ogni posto di lavoro possono essere identificati empiricamente.

Climi lavorativi e motivazione



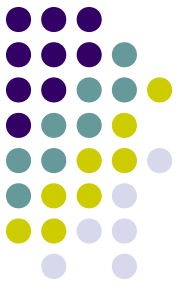
- 6. L'autonomia dei lavoratori orienta le motivazioni, tanto più quanto vi è il sostegno dei climi di lavoro che avranno effetti additivi, indipendenti e positivi, sulla motivazione autonoma dei lavoratori e sui risultati positivi di lavoro.

Teorie della motivazione



- - TEORIA DELLA VALUTAZIONE COGNITIVA
- - TEORIA DELL'AUTODETERMINAZIONE
- - CONTINUUM TRA AUTONOMIA E MOTIVAZIONE ESTRINSECA
- - VALUTAZIONE, motivazione intrinseca ed estrinseca
- - BISOGNI PSICOLOGICI DI BASE
- - CONTESTI SOCIALI E INTERNALIZZAZIONE
- - DIFFERENZE INDIVIDUALI: ORIENTAMENTI E CAUSALITA' GENERALE
- - TEORIA DELLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI
- - TEORIA DEL REGOLAMENTO DELL'AZIONE
- - TASK-SPECIFICI E MOTIVAZIONE
- - TEORIA DELLE CARATTERISTICHE DEL LAVORO
- - BISOGNI E MOTIVAZIONE
- - TEORIA DELL' interiorizzazione del concetto di identificazione
- - IMPEGNO ORGANIZZATIVO

Incompletezza, mancanza, motivazione



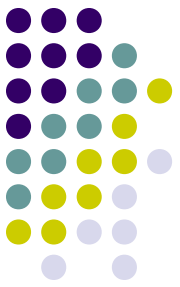
- Siamo intrinsecamente incompleti, nel senso di essere in relazione a. costituiti da, o organizzati per realizzare qualcosa di non intrinseco a noi stessi
- E' perché siamo costituiti dalla mancanza che tendiamo a, cerchiamo con, ci muoviamo verso Motivazione

Motivazione intrinseca e estrinseca e ruoli guida (leadership)

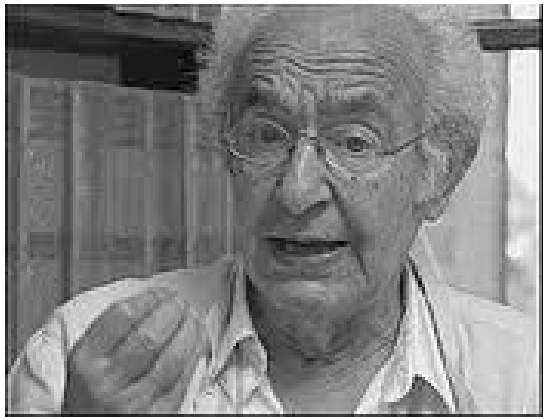


- Mondo interno e “ben fatto”
- Creare e proporre opportunità
- Essere leali nelle relazioni
- Riconoscere gli effettivi valori
- Accordarsi in un patto consentito
- Contenere il “rischio primario” e le ansie primarie e secondarie

Senso e significato del lavoro



- Il senso e il significato del lavoro, principale fonte di motivazione, emerge al punto d'incontro tra mondo e mondo esterno con la mediazione del principio di realtà
- *Luigi Pagliarani*



Francesco Novara



Motivazione e movimento



- Ci muoviamo verso gli altri e gli altri verso noi per individuarci, riconoscerci e riconoscere di cosa siamo capaci insieme



Motivazione e individuazione

