



**BACK TO BASICS.** I classici del management riletti ai nostri giorni

# La motivazione nasce dentro di noi

**È indubbio il successo della Teoria Duale della motivazione di Herzberg. Peccato che non ve ne sia quasi traccia nelle aziende...**

di **Alessandro Cravera**

Il management, e in particolare gli studi sulla motivazione, devono molto a Frederick Herzberg. Il saggio *One More Time: how do you motivate employees*, pubblicato per la prima volta nel 1968, detiene il record di vendita (più di un milione di ristampe) tra le migliaia di articoli pubblicati da "Harvard Business Review" nella sua lunga storia. Sono riconducibili a Frederick Herzberg l'introduzione del concetto di *job enrichment* e la cosiddetta Teoria Duale della Motivazione, presentata per la prima volta nel suo lavoro seminale "The Motivation to Work", del 1959 e ripresa all'interno di questo articolo. Nonostante siano passati più di 50 anni dalla pubblicazione dei risultati delle sue ricerche sulla motivazione, le idee di Herzberg sono più attuali che mai. In estrema sintesi, allo psicologo americano va il merito di aver sottolineato con estrema chiarezza due aspetti fondamentali correlati alla motivazione sul lavoro. Il primo di questi è la netta distinzione tra azione e motivazione. 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 classico (e provocatorio) che fa Herzberg è quello che definisce Kita, dall'acronimo "kick in the ass". Spingere le persone ad agire sotto la pressione della paura di rice-

vere un calcio nel sedere (più o meno metaforico) può essere funzionale al raggiungimento di un risultato, ma non può rientrare 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. Gli effetti di questo approccio sono di breve periodo e, soprattutto, sono fortemente dipendenti dal continuo incremento del premio atteso. La principale differenza tra azione e motivazione sta - afferma Herzberg - nell'inesco. L'azione è qualcosa che può essere innescata forzatamente da fattori esterni (premi o punizioni). La motivazione, al contrario, ha un innesco interno, rappresenta una sorta di motore autoalimentato attraverso il quale la persona trova le energie e la volontà di fare determinate cose. Il carburante della motivazione è rappresentato dall'intrinseco bisogno di crescita (intesa in senso ampio) delle persone. Il secondo aspetto sottolineato da Herzberg è la differenza tra soddisfazione, non insoddisfazione e motivazione. In base alla Teoria Duale vi sono fattori che hanno un impatto diretto sulla non-insoddisfazione del lavoratore. Aspetti quali la retribuzione, le relazioni con i colleghi, e la sicurezza del lavoro non hanno un impatto diretto sulla motivazione. Essi sono correlati alla non-insoddisfazione. In presenza quindi di valutazioni positive con-

nesse a questi fattori (che Herzberg definisce "igienici"), le persone non manifestano sentimenti negativi nei confronti dell'azienda e del lavoro. Non significa che siano soddisfatte, bensì che siano non-insoddisfatte. Herzberg identifica poi fattori direttamente correlati alla motivazione delle persone. I fattori definiti "motivanti" sono il raggiungimento di risultati, i riconoscimenti, la natura del lavoro, il livello di responsabilità e la possibilità di crescere e di fare carriera. Gli studi originari di Herzberg sono stati realizzati su lavoratori americani degli anni '50 e '60, ma sono stati ampiamente confermati e approfonditi da molte ricerche condotte in altre parti del mondo. Le teorie motivazionali dello psicologo americano rappresentano quindi tuttora una pietra miliare degli studi di management e dovrebbero rientrare nel bagaglio di conoscenze obbligatorio per chiunque abbia la responsabilità di gestire e coordinare gruppi di persone. Se è indubbio il successo e il contributo di Herzberg nelle discipline manageriali, possiamo dire lo stesso della sua applicazione nel mondo del lavoro? Una domanda a cui, per rimanere motivati, forse occorrerebbe non rispondere. ■



**Alessandro Cravera**  
è partner Newton  
Management Innovation