

## PERCORSO COMPETENZE TRASVERSALI

### Motivazione e orientamento al risultato

#### La teoria del Goal setting

##### Introduzione

Benvenuti! Abbiamo visto come la motivazione sia un complesso processo delle forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento nel corso del tempo.

in questa lezione vedremo come la definizione dell'obiettivo riesca ad avere un ruolo chiave nell'incrementare la nostra motivazione...

#### LA TEORIA DEL GOAL SETTING

Come si può influenzare la motivazione?

Locke, nel 1967, ha elaborato la teoria del Goal Setting, cioè della definizione dell'obiettivo. Secondo tale autore, gli obiettivi svolgono un ruolo fondamentale nel determinare il livello di motivazione che le persone impiegano per conseguirli.

Che valore ha l'orientamento all'obiettivo?

Avere chiaro il risultato da raggiungere porta le persone a focalizzare l'attenzione su questo e a regolare in modo efficace lo sforzo per il suo raggiungimento.

L'efficacia consiste nel garantire un utilizzo delle energie adeguato, che sia dunque equamente distribuito nel tempo, e che sia inoltre indirizzato all'elaborazione delle strategie migliori per il conseguimento del massimo risultato. Infatti, aumentando la persistenza davanti agli ostacoli ed alle difficoltà, la motivazione assume sempre più un ruolo fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi.

La motivazione, quindi, è una componente importante in ogni processo lavorativo, è quell'energia che ci permette di concretizzare quello che abbiamo immaginato. Tuttavia, da sola non è sufficiente. Per avere successo necessitiamo di un obiettivo collegato ad un risultato. Dobbiamo, cioè, avere ben chiara la direzione verso cui orientare gli sforzi, le azioni, le energie. In poche parole: dobbiamo sapere come sfruttare al meglio le nostre qualità.

#### L'OBIETTIVO

Per stimolare la motivazione delle nostre risorse attraverso gli obiettivi, bisogna che questo obiettivo sia Co.Mi.Co, cioè sia Concreto, Misurabile e Compatibile. Vediamo più in dettaglio quanto appena affermato...

- 1) Concretezza - Il primo passo è fornire ai collaboratori obiettivi chiari e concreti, cioè che si possano tradurre in un risultato tangibile e visibile. Tradotto in breve, è necessario assegnare l'obiettivo riconducendolo ad un risultato tangibile

- 2) Misurabilità - Inoltre, è importante che comprendano la definizione puntuale di quanto tempo la risorsa ha a disposizione e del livello di risultato che ci aspettiamo ottenga. Tradotto in breve, è necessario definirne i parametri di raggiungimento (tempi e livelli attesi)
- 3) Compatibilità - Allo stesso tempo sarà importante che l'obiettivo assegnato sia compatibile con le possibilità e con le risorse a disposizione dei nostri uomini (cioè non assegniamo obiettivi irraggiungibili!). Tradotto in breve, è necessario condividere le risorse necessarie e disponibili per il raggiungimento del risultato

Inoltre, affinché gli obiettivi possano influenzare positivamente la performance dei componenti della squadra, occorre anche che i nostri uomini siano consapevoli dei risultati personali che possono ottenere attraverso l'obiettivo, cioè che lo condividano. In tal modo, e solo in tal modo, la risorsa si sentirà veramente motivata a "fare bene" e a persistere anche davanti alle difficoltà, pensando per prima che ne valga la pena.

Inoltre, perché un obiettivo sia realmente motivante, oltre a possedere caratteristiche di concretezza, misurabilità e compatibilità nella fase di assegnazione, deve anche essere percepito dalla risorsa come "sfidante": non troppo semplice, ma neanche troppo difficile da raggiungere.

#### SFIDA E AUTOEFFICACIA

Sulla base di quale criterio il singolo misura la difficoltà di un obiettivo?

Ebbene, questa viene misurata sul senso di auto-efficacia, cioè sulla percezione che la persona ha di possedere capacità e competenze richieste per il raggiungimento di un risultato. Il tipo di obiettivo e la percezione di efficacia personale, quella che Bandura, nel 1986, ha chiamato self-efficacy, contribuiscono a diminuire o incrementare l'impegno che la persona metterà nell'eseguire un compito.

Quando il compito è percepito troppo semplice (di solito a questa situazione corrisponde da parte della risorsa una visione di obiettivo banale) non verranno impiegati impegno, né concentrazione per raggiungerlo, con il rischio, al contrario di quanto si penserebbe, di bassi livelli di rendimento. La risorsa, infatti, non intravede nell'obiettivo alcuna possibilità di crescita o di stimolo a migliorare.

Se, al contrario, l'obiettivo è percepito troppo difficile, decisamente superiore a quelle che la risorsa ritiene essere le proprie possibilità, impegno e concentrazione mancheranno nuovamente, in quanto è troppo alto il rischio di fallire e la risorsa attribuisce tale rischio non al proprio operato, ma alla difficoltà del compito. Il risultato, quindi, è che non si impegnerà.

Seguendo questo ragionamento, dunque, è importante assegnare obiettivi che siano sfidanti, sapendo scegliere quelli che, in base alle competenze della persona, possono essere raggiunti con impegno e persistenza. Nella fase di assegnazione, inoltre, bisogna ricordarsi di evidenziare alla risorsa le possibilità di successo, le competenze che la risorsa possiede e che potranno esserle utili per raggiungere il risultato, nonché le possibilità di crescita e sviluppo derivanti dallo specifico obiettivo e dalla specifica attività.

## VALUTAZIONE E MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI

E una volta raggiunto l'obiettivo?

Ebbene, a questo punto bisognerà domandarsi innanzitutto se l'obiettivo è stato veramente raggiunto o meno e, in caso, quanto ci si sia discostati dal traguardo precedentemente stabilito. Un altro indicatore è poi la qualità del raggiungimento e dunque se è stato raggiunto in modo coerente con il sistema di valori aziendali.

La valutazione finale, se condotta efficacemente, presenta molti vantaggi, in quanto è un'opportunità:

- per identificare gli ostacoli al rendimento attuale e al potenziale sviluppo futuro delle capacità e delle competenze del collaboratore, per risolvere insieme i problemi ed eliminare così le barriere che impediscono un miglior rendimento
- per ottenere passo dopo passo un prospetto globale sul rendimento, le attitudini, le competenze, le capacità e lo sviluppo potenziale del collaboratore
- Infine può servire a fornire informazioni utili in ottica di pianificazione della carriera

Naturalmente, è fondamentale che il collaboratore sia coinvolto nell'intero processo di valutazione. Coinvolgendo pienamente il collaboratore nella preparazione, nel problem-solving, nell'identificazione degli obiettivi e nella pianificazione dello sviluppo, il manager mette in gioco molti fattori motivanti identificati nelle diverse teorie sulla motivazione, quali: riconoscimento, valorizzazione, arricchimento del lavoro, opportunità di successo e responsabilità decisionale.

Il risultato più importante di questo tipo di valutazione sarà un collaboratore molto efficiente e motivato.

Grazie per l'attenzione!