

RAFFAELLA VILLA

LA TUA MOTIVAZIONE AL LAVORO

**Un metodo per capire cosa
la alimenta e come ritrovarla**



FrancoAngeli

MANAGEMENT **T**OOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Management Tools offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

RAFFAELLA VILLA

LA TUA MOTIVAZIONE AL LAVORO

**Un metodo per capire cosa
la alimenta e come ritrovarla**

FrancoAngeli

Isbn e-book: 9788835195870

Progetto grafico di copertina di Roberto Mattiucci

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Eventuali link e QR code inseriti nel volume sono forniti dall'autore.

L'editore non si assume alcuna responsabilità sui QR code ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

Non chiederti di cosa ha bisogno il mondo.
Chiediti che cosa ti rende vivo e fallo.
Perché ciò di cui ha bisogno il mondo sono persone vive.

Howard Thurman

Indice

Un altro libro sulla motivazione?	pag.	9
1. Il mito del bastone e della carota	»	17
1.1. Il funzionamento del paradigma bastone-carota	»	17
1.2. Uno scambio chiaro	»	18
1.3. Il potere di porsi un obiettivo	»	21
1.4. I limiti della carota	»	23
1.5. Il potere del condizionamento sociale	»	25
2. Motivazione non è il contrario di demotivazione	»	27
2.1. L'assenza di demotivazione non è motivazione	»	27
2.2. La scoperta di Herzberg	»	31
2.3. Tutto giusto, eppure non funziona	»	33
2.4. Capire che cosa conta davvero per l'altro	»	35
2.5. Una conversazione di recupero guidata dal manager	»	35
3. La letteratura sulla motivazione al lavoro	»	39
3.1. Le radici del metamodello	»	39
3.2. La motivazione che dura nel tempo	»	40
3.3. L'impronta di Maslow	»	41

3.4.	La motivazione come scelta razionale: la teoria di Vroom	pag.	43
3.5.	L'autoefficacia di Bandura	»	44
3.6.	La teoria dell'autodeterminazione di Deci e Ryan	»	45
3.7.	La motivazione come espressione di benessere: il modello PERMA di Seligman	»	46
3.8.	Lo stato di flow: quando lo sforzo non pesa	»	49
3.8.1.	<i>Quando la sfida supera le risorse</i>	»	51
3.8.2.	<i>Quando la sfida è troppo bassa</i>	»	52
3.8.3.	<i>Il giusto equilibrio tra sfida e capacità</i>	»	54
3.9.	Le tre condizioni del lavoro motivante secondo Lencioni	»	55
3.10.	La triade di Pink	»	56
3.11.	Il ruolo della passione e la teoria del <i>grit</i>	»	57
3.12.	Verso il metamodello	»	58
4.	Il metamodello della motivazione	»	61
4.1.	Perché un metamodello	»	61
4.2.	La necessità di un quadro completo	»	62
4.3.	Il metamodello della motivazione	»	64
4.3.1.	<i>WHAT – Ciò che fai</i>	»	66
4.3.2.	<i>HOW – Le modalità di lavoro</i>	»	70
4.3.3.	<i>HOW MUCH – I risultati del tuo lavoro</i>	»	72
4.3.4.	<i>WHY – Ciò che per te conta</i>	»	74
4.3.5.	<i>WHO – La qualità delle relazioni professionali</i>	»	76
4.4.	L'equilibrio tra le cinque dimensioni	»	79
5.	Come utilizzare il metamodello nella pratica	»	81
5.1.	Come un buon coltellino svizzero	»	81
5.2.	Tre casi di studio per imparare ad applicare il metamodello	»	82
5.2.1.	<i>Caso 1: quando tutto funziona ma qualcosa manca</i>	»	82
5.2.2.	<i>Caso 2: la routine che spegne l'energia</i>	»	87
5.2.3.	<i>Caso 3: la pressione che consuma</i>	»	92
5.3.	La natura sistemica della motivazione	»	95
5.4.	Utilizzare il metamodello come strumento di autodiagnosi	»	96
5.4.1.	<i>Gli elementi della tua storia</i>	»	97
5.4.2.	<i>La stella della motivazione</i>	»	98
5.4.3.	<i>L'esplorazione della dimensione WHAT</i>	»	99

5.4.4. <i>L'esplorazione della dimensione HOW</i>	pag.	101
5.4.5. <i>L'esplorazione della dimensione HOW MUCH</i>	»	103
5.4.6. <i>L'esplorazione della dimensione WHY</i>	»	106
5.4.7. <i>L'esplorazione della dimensione WHO</i>	»	107
5.5. Dalla diagnosi all'azione	»	110
6. La dimensione di senso	»	113
6.1. Il significato di ciò che facciamo	»	113
6.2. Qual è la tua cattedrale?	»	114
6.3. Tre livelli di senso	»	115
6.4. Esplorazione dei tre livelli di senso	»	117
6.4.1. <i>Il senso personale</i>	»	117
6.4.2. <i>Il senso interpersonale</i>	»	118
6.4.3. <i>Il senso transpersonale</i>	»	119
6.5. Il senso è diverso per ciascuno di noi	»	121
6.6. Il legame tra senso e valori	»	123
6.7. Quanto è coerente il tuo lavoro con i tuoi valori?	»	126
7. Il metamodello a servizio dei manager	»	133
7.1. Comprendere la motivazione degli altri	»	133
7.2. Leggere i segnali prima di intervenire	»	134
7.3. Una conversazione possibile	»	138
7.4. Il compito del manager	»	141
8. Le domande che tornano più spesso	»	143
8.1. Nodi ricorrenti	»	143
8.2. "Cosa posso fare se quello che faccio non mi interessa ma ciò che mi appassiona veramente non mi consente di mantenermi?"	»	144
8.3. "Ma non si dice che la disciplina e l'impegno contano più della motivazione?"	»	147
8.4. "E se il problema è il mio capo, come faccio?"	»	149
8.5. "Come faccio a ritrovare motivazione dopo una forte delusione professionale?"	»	151
8.6. "Come faccio a capire se è arrivato il momento di cambiare lavoro?"	»	152

8.7.	“Come faccio a motivare un team che ha perso entusiasmo?”	pag.	154
8.8.	“Le iniziative di team building sono utili per aumentare la motivazione del team?”	»	156
8.9.	“Come posso motivare un <i>low performer</i> ?”	»	
8.10.	“Anche la troppa motivazione può diventare un problema?”	»	157
8.11.	“Come può impattare l’uso dell’intelligenza artificiale sulla motivazione e sull’engagement delle persone?”	»	159
Ringraziamenti a modo mio		»	163
Bibliografia		»	165

Un altro libro sulla motivazione?

Stai iniziando a leggere un libro che parla di motivazione al lavoro. A meno che non ti sia stato regalato da qualcuno – e ora ti stia pentendo di esserti confidato – vorrei approfittare subito di questo momento per farti una domanda: *cosa ti ha spinto ad acquistarlo?*

Qualunque sia la risposta, una cosa è certa: qualcosa ti ha portato a compiere un'azione. Ovvero, qualcosa ti ha *motivato* a comprare questo libro.

Quando cerco di comprendere un fenomeno, mi piace partire dall'etimologia delle parole, perché spesso racchiude chiavi di lettura sorprendentemente efficaci sul significato delle cose. La parola “motivazione” deriva dal latino *movere*, ovvero “muovere”, “mettere in moto”.

La motivazione, quindi, non è l'azione in sé – il comprare il libro – ma ciò che la precede e la rende possibile: è quella forza interna che conduce alla decisione di farlo.

È proprio di questa forza che voglio occuparmi in questo libro: *da dove nasce quella spinta interiore che ci porta a scegliere, muoverci e agire nel mondo del lavoro?*

E, ancora più a fondo: *come possiamo metterci nelle condizioni di attivare, in noi o negli altri, quella forza che ci fa fare le cose “volentieri” e non solo per dovere?*

Nel mio primo libro, *I tuoi punti di forza. Un metodo per scoprirli e poter fare scelte consapevoli* (FrancoAngeli), avevo già sfiorato il tema della motivazione, in quanto parte integrante di quella combinazione di elementi che ci permette di “sentirci forti”: essere, cioè, allo stesso tempo efficaci e realizzati.

In quel modello, la motivazione rappresenta uno dei quattro fattori che definiscono un punto di forza, insieme alle competenze acquisite, ai talenti naturali e alle caratteristiche del contesto. È una componente che può esprimersi in forme diverse – interesse, passione, senso – ma che rimane essenziale per attivare e sostenere l’azione.

È stata però l’applicazione continua di quel metodo nel mio lavoro di coaching a mettere in luce quanto questa componente sia centrale nella vita lavorativa – e non solo – delle persone. Complice il cosiddetto *negativity bias* – la tendenza tutta umana a dare più peso a ciò che non funziona rispetto a ciò che invece funziona, oggi amplificato da livelli di incertezza economica elevati e da contesti aziendali sempre più orientati alla massimizzazione della performance di breve periodo – la maggior parte delle persone che incontro porta con sé un vissuto di perdita di motivazione.

A conferma di questa percezione generata a partire dal mio osservatorio professionale, i dati raccolti da Gallup nel loro report *State of the Global Workplace* raccontano da anni – ma ormai è il caso di dire da decenni – la stessa storia: solo una persona su cinque dichiara di sentirsi realmente coinvolta nel proprio lavoro, mentre la grande maggioranza resta in una condizione che oscilla tra il disinteresse e il totale disingaggio. Anche al netto di una naturale tendenza al lamento, questo non è più solo un dato sorprendente: è un fenomeno che non dovrebbe più essere considerato accettabile e che interroga profondamente il modo in cui lavoriamo.

Da qui è nato il bisogno di fermarmi ad approfondire l’aspetto della motivazione al lavoro e provare a dare il mio piccolo contributo.

Ritorno allora alla domanda iniziale: *cosa ti ha spinto ad acquistare questo libro?*

Provo a immaginare qualche possibile risposta.

Forse lo hai scelto perché senti, in prima persona, una mancanza di motivazione nel tuo attuale lavoro e vorresti capire da dove nasce e come affrontarla.

Oppure perché stai vedendo qualcuno a cui tieni attraversare questa difficoltà e stai cercando un modo per aiutarlo – magari questa è proprio la persona che te lo ha regalato.

Potresti anche essere un professionista, come un coach o un counselor, alla ricerca di una chiave di lettura sul tema o di una struttura utile per ampliare la riflessione dei tuoi clienti.

O forse, ancora, ricopri un ruolo di responsabilità verso altre persone e conosci bene la fatica di mantenere vivo l'ingaggio, l'energia e il coinvolgimento di un team. In questo caso, potresti essere qui perché stai cercando un metodo per comprendere meglio cosa alimenta davvero la motivazione delle tue persone.

Stessa azione, spinte diverse.

Eppure, anche nella loro diversità, tutte queste spinte hanno qualcosa in comune: ci muovono verso qualcosa che, in questo momento, per noi conta.

Questo ci consente già di mettere a fuoco un primo punto fondamentale sulla motivazione: **la motivazione nasce da ciò che, in un determinato momento della nostra vita, percepiamo come importante.**

Può sembrare un'osservazione semplice, ma le sue implicazioni sono tutt'altro che banali. Significa che ogni volta che attribuiamo valore a qualcosa, dentro di noi si attiva una spinta a muoverci per ottenerla. Può trattarsi di qualcosa di concreto – un risultato, un riconoscimento tangibile, un obiettivo – oppure di qualcosa di più intangibile, ma altrettanto rilevante: un'idea, una soluzione, una direzione da dare alla propria vita.

Questo non significa necessariamente che entreremo subito in azione: possono intervenire vincoli, paure o resistenze che frenano il movimento. Ma la tensione motivazionale, la percezione di una direzione desiderabile, è comunque presente.

A partire da questa considerazione, mi sono avventurata “a monte”, nella ricerca dei fattori che portano un essere umano ad attribuire importanza a ciò che fa nel proprio lavoro, intendendo per “lavoro” qualsiasi attività produttiva, creativa o trasformativa.

La letteratura sulla motivazione, tanto scientifica quanto divulgativa, è vastissima: basta una semplice ricerca online per imbattersi in migliaia di articoli, libri e teorie.

Se fossi io a leggere queste righe scritte da un altro autore, a questo punto mi nascerebbe spontaneamente un'obiezione: in un panorama già così ricco di contributi, c'era davvero bisogno di un altro libro sulla motivazione?

Per molti anni, anche io ho rifiutato l'idea che servisse aggiungere un'altra voce. Tanto più che gli autori sul tema della motivazione sono autorevoli, solidi,

spesso illuminanti. Non vorrò mica sostituirmi ai giganti delle scienze comportamentali...

E così ho studiato, approfondito, meditato. Quando un tema mi appassiona, amo approfondire, collegare, costruirmi risposte mie. Il processo stesso di comprendere è parte di ciò che mi rigenera, e così mi ci sono immersa con voracità, come avevo già fatto con il tema dei punti di forza.

Sono partita dai primi autori della psicologia organizzativa, per studiare i modelli fondativi. Poi sono passata ai contributi più recenti, fino ad arrivare agli autori che hanno reso queste teorie accessibili a un pubblico più ampio attraverso strumenti di divulgazione come la piattaforma TED, i social media e le videolezioni disponibili online.

Tutti questi ricercatori (statunitensi, come spesso succede con i testi ad ampia divulgazione che diventano poi modelli universali) affrontano il tema da prospettive diverse, proponendo modelli solidi, plausibili, utili. Ma – come accade di solito con le scienze umane, basti pensare alla Leadership o alla crescita personale – più si studia e più il campo si espande.

A un certo punto mi sono trovata in difficoltà: più esploravo il tema, più mi perdevi. Non perché non trovassi risposte convincenti, ma perché ce n'erano troppe e diverse tra loro.

Sentivo quindi che mi mancava una mappa sufficientemente completa per orientarmi con chiarezza all'interno della complessità della motivazione. Non una mappa "migliore" dei modelli già esistenti, ma una struttura capace di integrarli e, soprattutto, di renderli utilizzabili nella pratica.

In sostanza, di fronte alle storie reali dei miei clienti, nessun modello, preso singolarmente, riusciva a coprire la varietà delle esperienze legate alla motivazione al lavoro.

Ricordo di aver tenuto per un periodo una parete del mio studio tappezzata con i post-it colorati, ciascuno con scritta una dimensione della motivazione tratta dai vari modelli. Li tenevo davanti a me durante le sessioni di coaching individuale online, per non perdere pezzi importanti mentre esploravo le situazioni dei clienti.

Poi un giorno mi è capitato di ricevere la richiesta di tenere, per un team aziendale, un corso di formazione proprio sul tema della motivazione. E lì ho avuto un momento di smarrimento: quale modello porto? Quale può essere il più rispondente alla loro esperienza? Già solo il fatto di doversi porre queste do-

mande sottointendeva un problema di fondo: la risposta mi avrebbe inevitabilmente portato a fare delle scelte, escludendo fattori importanti per descrivere la varietà delle situazioni.

Ne scelsi uno, quello che mi pareva fosse più rilevante per la loro realtà e per il vissuto di quelle persone, per quanto mi era stato riportato dalla funzione HR. In aula proposi un esercizio di group coaching che partisse dalla loro esperienza: chiesi ai partecipanti di raccontare momenti di forte motivazione e momenti di demotivazione. Se li raccontarono in piccoli sottogruppi, per tutelare la loro privacy, ma chiesi di portare nell'intero gruppo i concetti principali. Catturai le loro risposte su una lavagna e lì mi fu evidente che il modello che avrei presentato di lì a poco non avrebbe compreso, da solo, tutte le loro risposte, alcune delle quali presenti, invece, in altri modelli.

È stata proprio quella esperienza, per me insoddisfacente, a piantare il seme del mio **metamodello della motivazione**: un modello-ombrello articolato in cinque dimensioni, capace di integrare in una struttura semplice e coerente i contributi dei diversi autori, senza aggiungere ulteriore complessità.

Il metamodello non nasce quindi dall'ambizione – che sarebbe obiettivamente presuntuosa – di aggiungere un'ennesima teoria a quelle già esistenti. Nasce dalla mia difficoltà concreta di leggere situazioni reali con una lente troppo stretta.

Mi serviva uno strumento che, oltre ad aiutare a mappare i principali fattori della motivazione, potesse fornire un metodo di auto-osservazione, per comprendere dove e come intervenire quando si percepisce che qualcosa nel proprio lavoro non funziona.

Ho iniziato ad utilizzarlo nei corsi successivi, presentandolo come una mia classificazione dei numerosi elementi introdotti dalla letteratura. E ho visto che funzionava: riusciva a intercettare, con un ottimo grado di inclusione, la varietà delle esperienze dei partecipanti.

I singoli elementi del modello attingono il loro significato ai poderosi studi dei rispettivi ricercatori, ma la visione d'insieme – il modo in cui questi contributi si integrano in una lettura coerente – è il risultato del lavoro che ho costruito io nel tempo. Ed è così che è nato questo libro, che ora mi pare dia senso al fatto che si aggiunga l'ennesimo titolo sul tema della motivazione.

Lo scopo di questo lavoro è offrire uno strumento utilizzabile sia per la riflessione personale sia in ambito manageriale o professionale: semplice da applicare, ma fondato su teorie solide.

Ho cercato di riportare nella scrittura il metodo che uso nelle aule di formazione: combinare il rigore concettuale con l'applicabilità, alternando parti teoriche – costruite in modo induttivo, a partire da casi reali – a momenti di riflessione guidata (self-coaching guidato) sulla propria esperienza.

Puoi utilizzare questo libro in diversi modi, a seconda di ciò che stai cercando (ovvero a seconda di ciò che ti *motiva* alla lettura!).

Se vuoi approfondire il tema della motivazione in generale ma non hai un'esigenza specifica, ti consiglio una lettura sequenziale, capitolo per capitolo.

I primi capitoli rielaborano concetti noti – bastone e carota, motivazione intrinseca ed estrinseca, differenza tra mancanza di motivazione e demotivazione (una distinzione tutt'altro che superflua!) – per poi arrivare ai modelli della letteratura e, infine, al metamodello e alla sua applicazione.

Se invece stai cercando con una certa urgenza uno strumento pratico per leggere la tua situazione attuale, puoi andare direttamente al capitolo 4. Non sarà evidente da dove nascono le cinque dimensioni del metamodello, ma potrai iniziare ad utilizzarle fin da subito, tornando poi indietro in un secondo momento per approfondirne l'origine. Ti potrà bastare la lettura dei capitoli 4 e 5 e sarai pronto a partire.

Il capitolo 3 è una carrellata degli elementi della motivazione su cui si sono soffermati vari autori nel corso di decenni di studio sul tema, in particolare nella sua applicazione al campo del lavoro. Ciascun autore ha evidenziato da due a cinque elementi fondamentali, talvolta richiamando quelli già introdotti da altri e altre volte aggiungendone di suoi. In questo capitolo non spiego nel dettaglio le varie teorie: sarebbe irrispettoso, oltre che inutile; le riporto come fosse una bibliografia commentata, con lo scopo di estrarne gli elementi fondanti e mostrare il processo cognitivo che mi ha portato alla definizione del metamodello. Se salti questo capitolo non perderai l'essenza di questo libro ma solo la sua genesi.

Se sei un manager o un professionista dello sviluppo umano, oltre ai capitoli 4 e 5, il capitolo 7 è scritto apposta per te. E in effetti anche il capitolo 2 propone un paio di esempi dalla prospettiva del manager. Se potessi, sarebbe utile leggersi anche quello. Puoi leggerli nell'ordine che vuoi.

Il capitolo 6 a mio parere è il più pregnante, ma in effetti è un approfondimento su una delle cinque dimensioni – quella del “senso” – e può quindi essere recuperato anche in un secondo momento.

Il capitolo 8, infine, riporta le mie risposte ad alcune delle domande più ricorrenti che mi sono sentita rivolgere durante le mie aule di formazione relative ad aspetti non trattati nei capitoli precedenti. Il mio massimo desiderio sarebbe di poterne raccogliere altre, come approfondimento successivo a questa edizione del libro (e come ulteriore motivazione di approfondimento del tema per me).

Se volessi sottoporle, sarei felice di riceverle all'indirizzo email:
villa.professionalcoaching@outlook.it.

Spero, con questo mio lavoro, di aiutarti a semplificare la comprensione di un tema complesso e di offrirti uno strumento semplice, ma non banale, per leggere la tua – o altrui – esperienza di motivazione.

E, soprattutto, di aiutarti a muoverti in modo più consapevole – e meno drastico come la pianificazione di un'evasione – per recuperare quell'energia che tutti meritiamo di provare quando facciamo qualcosa che ci rappresenta davvero.

Il mito del bastone e della carota

1.1. Il funzionamento del paradigma bastone e carota

Ripartiamo dalla prima considerazione fatta sulla motivazione: che essa è legata all'ottenimento di ciò che in quel momento ha valore per noi.

Nel lavoro questo meccanismo è costante. Lavoriamo per uno stipendio, per un bonus, per una promozione. Ci impegniamo per raggiungere un obiettivo, per ottenere un riconoscimento, per migliorare una condizione che non ci soddisfa più. Oppure per evitare una conseguenza: una valutazione negativa, una perdita, un richiamo.

Questa logica, denominata “bastone e carota”, è entrata così profondamente nel modo di pensare il lavoro che per molti rappresenta e contiene tutta l'essenza stessa della motivazione: si tratta infatti di una schematizzazione concreta, osservabile e anche apparentemente semplice da gestire per orientare i comportamenti altrui. E, in molti casi, funziona.

Ma proprio per questo rischia di essere utilizzata in modo automatico, come se fosse una risposta universale.

Vorrei dunque iniziare la mia riflessione sulla motivazione proprio guardando più da vicino questo paradigma. Non per metterlo in discussione in modo ideologico, ma per comprenderne meglio il funzionamento, i limiti e le condizioni in