



LAVORO per LA **persona**

# CRESCERE ATTRAVERSO LA MOTIVAZIONE E IL GIOCO DI SQUADRA

## COSA ABILITA IL SUCCESSO DI UN'ORGANIZZAZIONE?

Macerata, 14 maggio 2018



[presidenza@lavoroperlapersona.it](mailto:presidenza@lavoroperlapersona.it)  
[gabriele@gabrielliasociati.it](mailto:gabriele@gabrielliasociati.it)  
@gabgab58

Executive Coach e Consulente  
Presidente Fondazione Lavoro per la persona  
Università LUISS Guido Carli

# UNA STORIA PER INIZIARE



LAVORO per LA persona

**STATI GENERALI UniMC**  
2018

---

**LINEE PROGRAMMATICHE**  
e  
**CALENDARIO ATTIVITA'**

---



*Marzo 2018*

Perché ho accettato  
questa **sfida**?

Per quali  
**motivazioni**?

Che **significato**  
attribuisco a questa  
esperienza?



LAVOROPERLA persona

# PAROLE CHIAVE

**OBIETTIVO SFIDA MOTIVAZIONE**  
**APPARTENENZA IDENTITA' PASSIONE**  
**SCOPO ENGAGEMENT FIDUCIA SODDISFAZIONE**  
**PARTECIPAZIONE IMPEGNO CONTRIBUTO**  
**IMPATTO GRUPPO SUCCESSO TEAM**  
**RUOLO RESPONSABILITA' CONSAPEVOLEZZA**  
**CORAGGIO SERVIZIO RISULTATI**  
**INNOVAZIONE COMUNITA'**

# GRUPPO



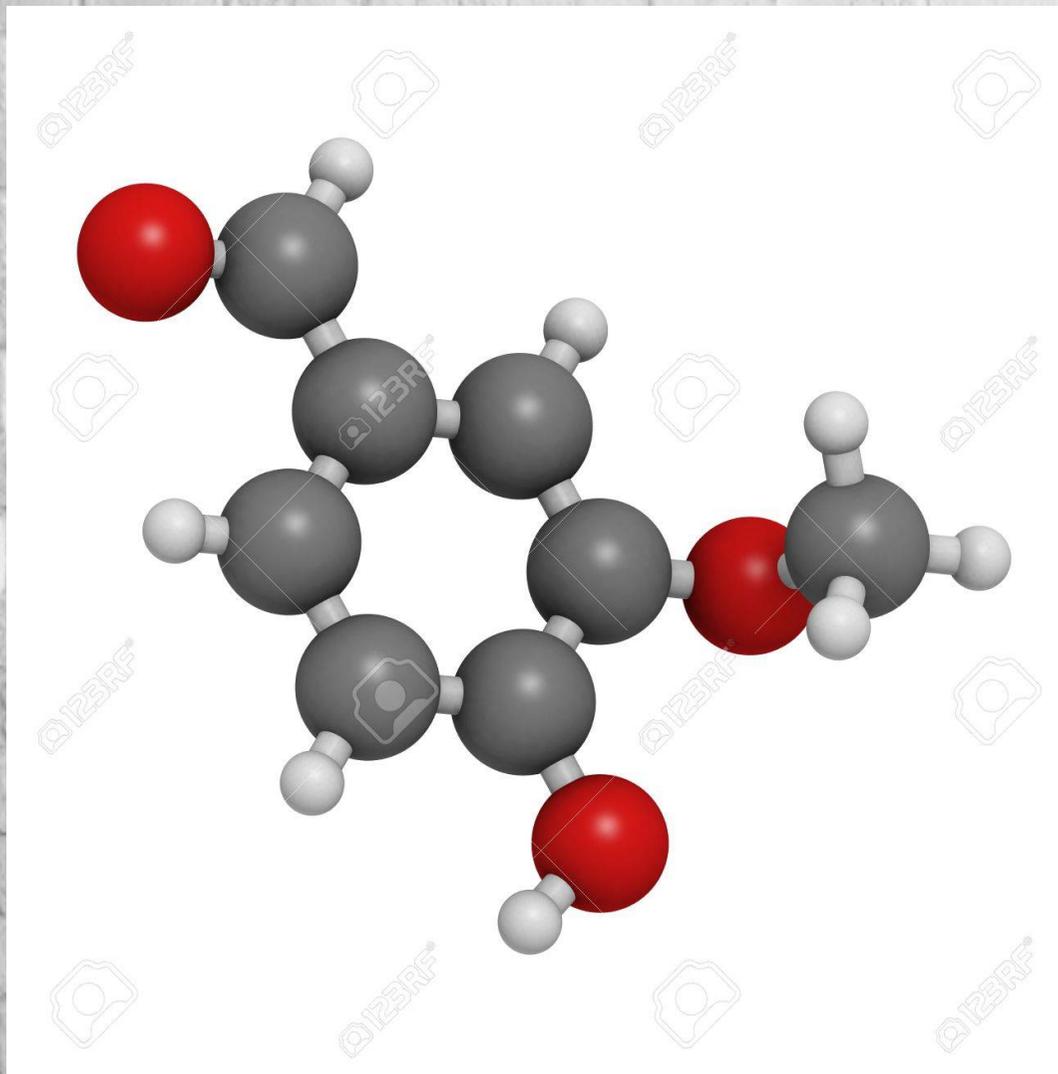
LAVORO per LA persona



**insieme di individui  
che interagiscono tra  
loro in modo  
reciproco  
- sulla base di ruoli e  
regole che  
sviluppano relazioni -  
condividendo  
interessi e scopi  
comuni  
sotto la guida di un  
leader**

adattamenti da: Tosi, Pilati,  
Comportamento organizzativo, 2008

# COMPONENTI



**MOTIVAZIONALE**

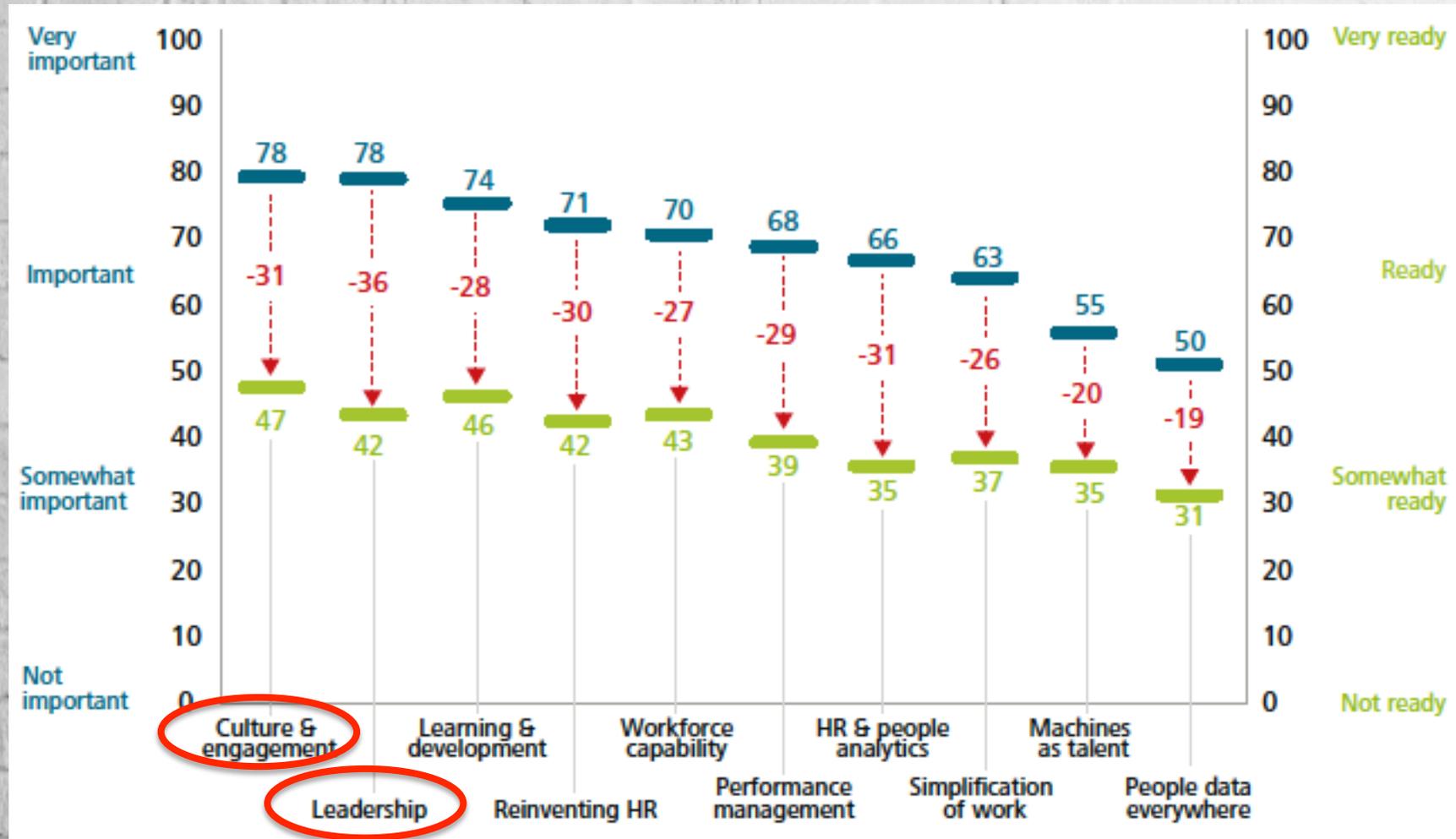
**COLLABORATIVA**

**INFLUENZA**

# PRIORITA'



LAVOROPERLA persona



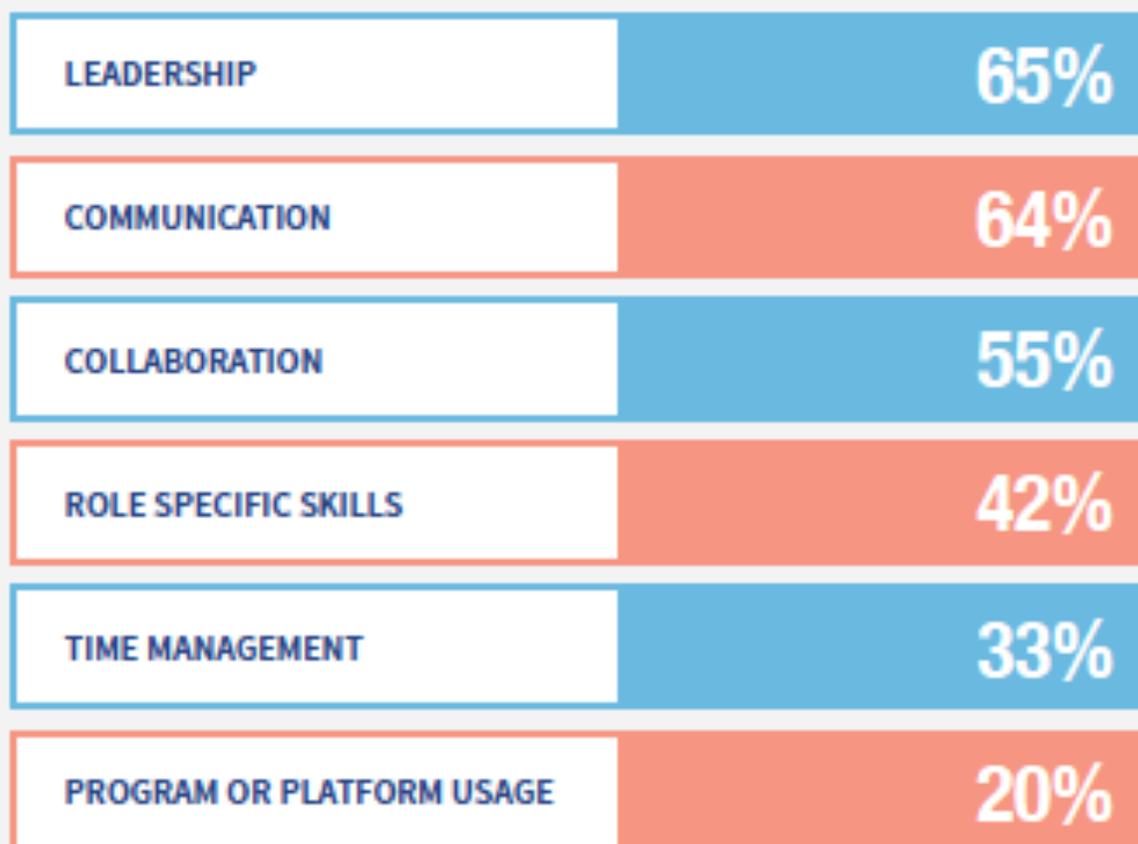
Fonte: DELOITTE Global Human Capital 2015

# SKILL PIU' IMPORTANTI



LAVOROPERLA persona

What are the most important skills for employees to learn from L&D?



Fonte: LINKEDIN 2018 World Learning Report

# INTELLIGENZA DISTRIBUITA



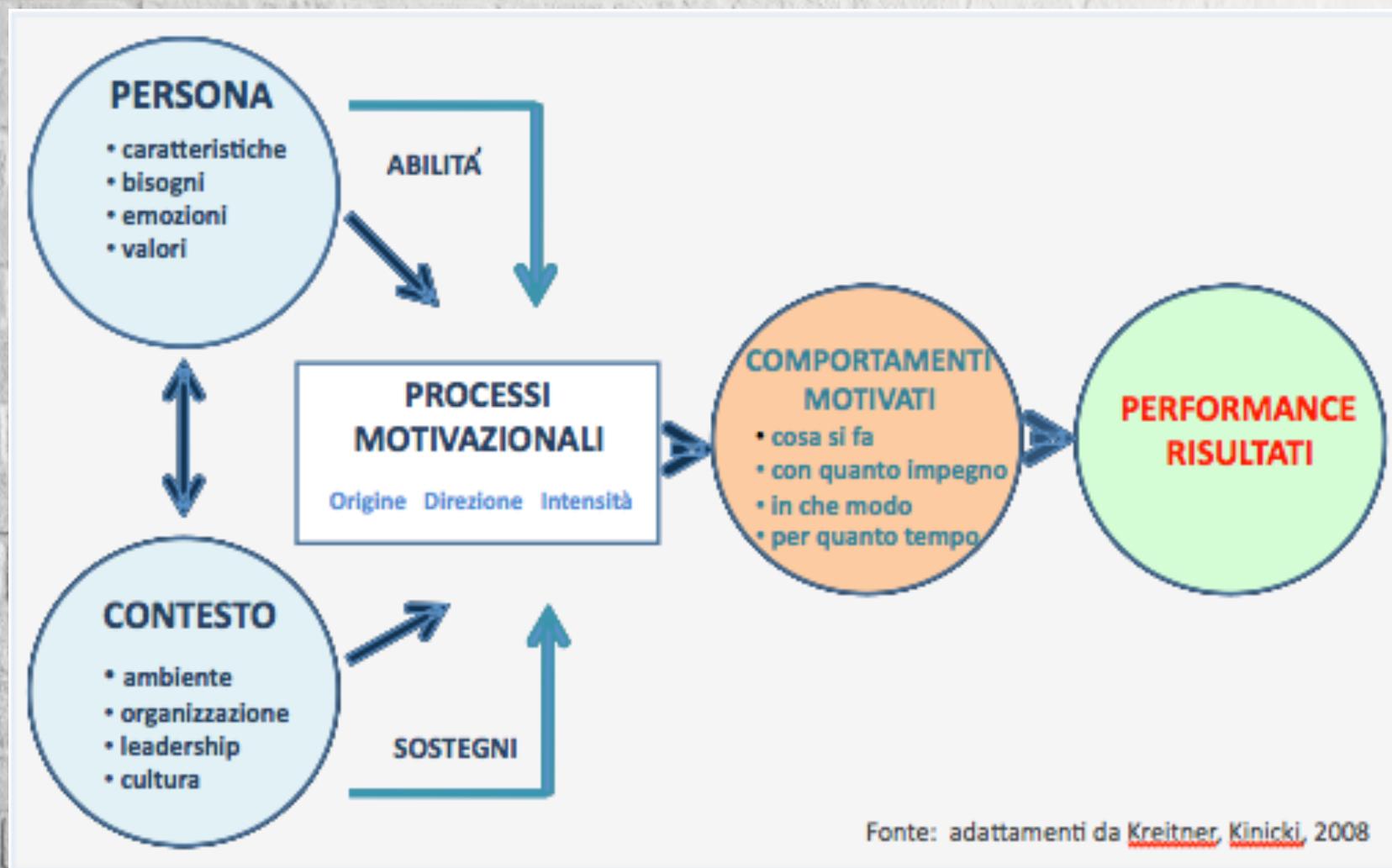
**INTERCONNESSIONE**

**INTERDIPENDENZA**

**INTELLIGENZA  
PERIFERICA**



# COMPORAMENTI MOTIVATI E RISULTATI UN MODELLO



# DA DOVE NASCE LA MOTIVAZIONE?



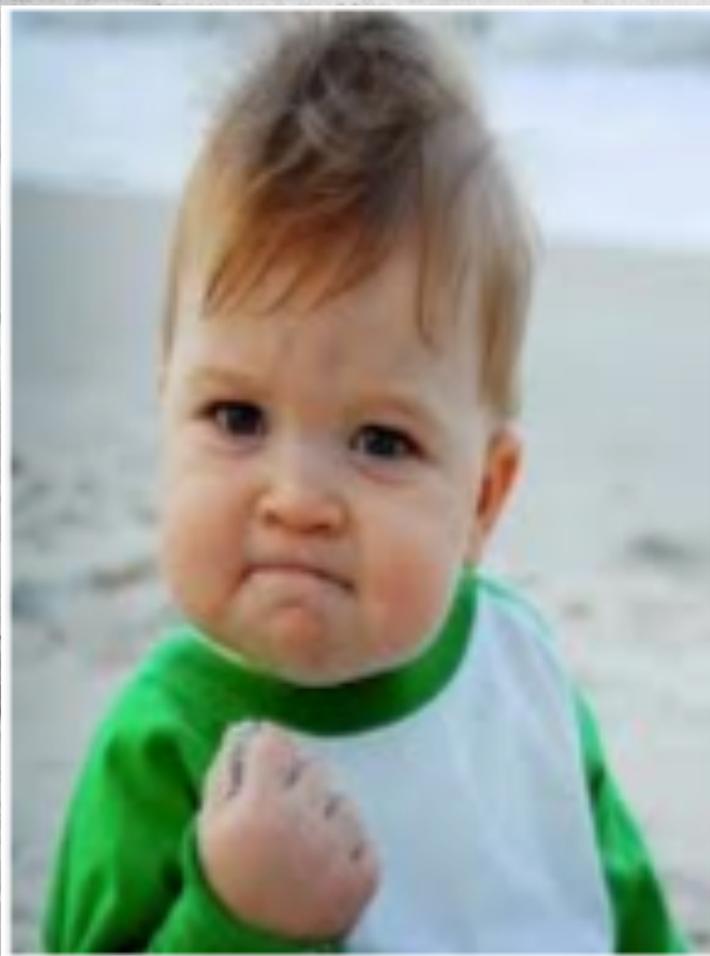
LAVOROPERLA**persona**

DOVE TROVANO LE PERSONE LA CAPACITÀ DI:

- stabilire obiettivi
- **sviluppare strategie**
- **darsi mete**
- **regolare autonomamente** comportamento e stati emotivi?



## DIFFERENTI MOTIVAZIONI



Possiamo distinguere tra

- motivazione **intrinseca**
- motivazione **estrinseca**

Svolgiamo una attività perché  
**strumento** per raggiungere un  
risultato?

O perché il lavoro è in linea  
con i nostri interessi e valori?

Un po' e un po'?



LAVOROPERLA**persona**

# COSA ALIMENTA LA MOTIVAZIONE INTERNA?



**IL LAVORO IN SE'**

**IL LIVELLO DI  
AUTONOMIA**

**IL SIGNIFICATO**

**L'IMPATTO CHE  
PRODUCE**



LAVOROPERLA**persona**

# **COSA ABBIAMO APPRESO.** **COSA E' IMPORTANTE?**



**ASCOLTO**

**ORGANIZZAZIONE**

**COMUNICAZIONE**

**LEADERSHIP**

# SODDISFAZIONE LAVORATIVA



*E' il sentimento di piacevolezza derivante dalla percezione che l'attività professionale svolta consente di soddisfare bisogni e valori personali connessi al lavoro, realizzare motivi, raggiungere obiettivi.*

*Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction*



LAVOROPERLA**persona**

# SENSO DEL LAVORO

## IMPATTO

Millennials want purpose over paychecks. So why can't we find it at work?

Companies and employees could both benefit from collectively creating a meaningful work culture for millennials



Fonte: The Guardian , 16 settembre 2016

# FATTORI "TOP" DELLA JOB SATISFACTION

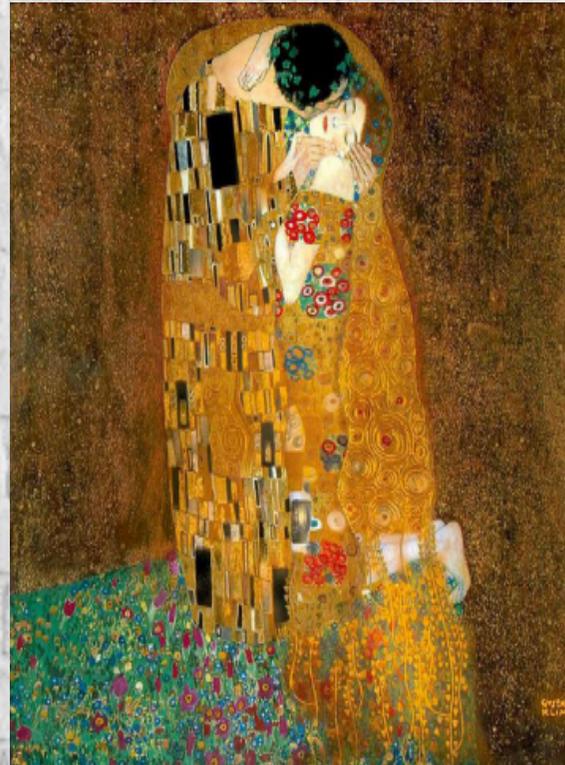


Fonte: adattamenti da:

# ENGAGEMENT



LAVOROPERLA**persona**



STATO D'ANIMO DI CHI SI SENTE PRESO, QUASI TRAVOLTO  
DALLA PASSIONE VERSO QUALCUNO/QUALCOSA

# ENGAGEMENT



LAVORO per LA **persona**



QUEL PARTICOLARE  
**STATO DEI**  
**COLLABORATORI** CHE  
CONSENTE LORO DI  
COINVOLGERSI  
**EMOTIVAMENTE** E  
CON **PASSIONE**  
NELL'ORGANIZZAZION  
E, SITUAZIONE CHE  
ATTIVA  
**COMPORAMENTI**  
**DISCREZIONALI**  
**EXTRA-RUOLO**

# FATTORI ABILITANTI



LAVOROPERLApersona

SENTIRSI COINVOLTI

CONDIVIDERE GLI SCOPI  
DELL'ORGANIZZAZIONE

SENTIRSI RISPETTATI

VEDERE CHE IL PROPRIO LAVORO  
È CONSIDERATO

AVERE BUONE RELAZIONI

RICEVERE FEEDBACK



# LA RICERCA GALLUP



LAVOROPERLApersona



Fonte: Gallup 2016



**Engaged:** lavorano con **passione** sentendosi **profondamente coinvolte** nel lavoro e nell'organizzazione

**Not Engaged:** "vivacchiano" senza grandi preoccupazioni per i risultati, per il lavoro che svolgono, per i clienti che servono e per la loro soddisfazione

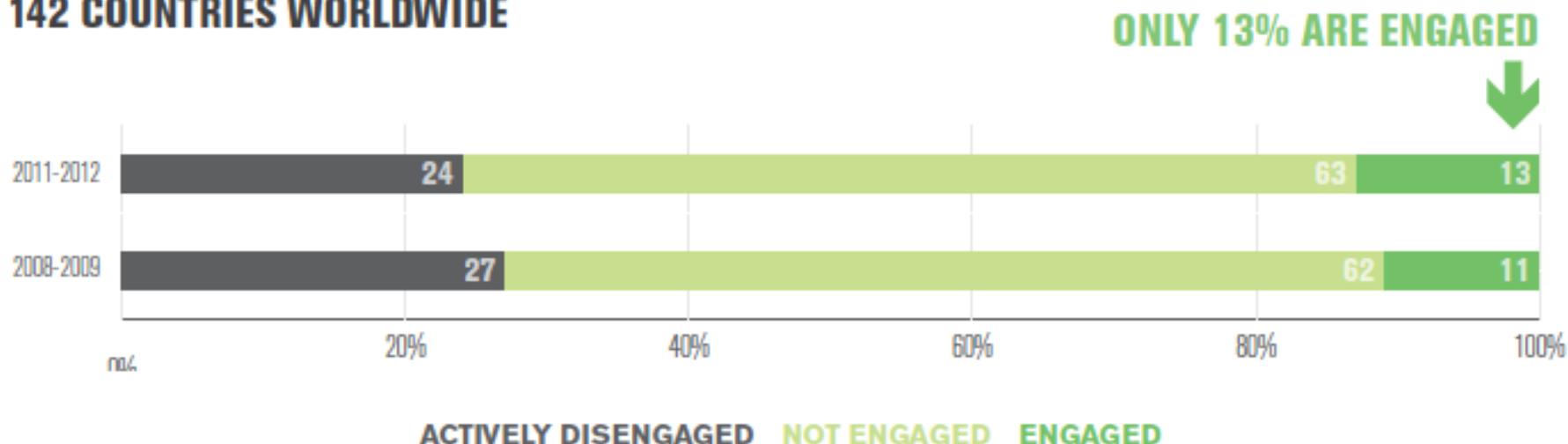
**Actively Disengaged:** hanno una "ostile disaffezione" verso il loro lavoro e l'organizzazione, frappongono ostacoli a ogni iniziativa, sono negativi verso ogni cosa

# LA RICERCA GALLUP



LAVOROPERLApersona

## OVERALL ENGAGEMENT AMONG THE EMPLOYED POPULATION IN 142 COUNTRIES WORLDWIDE



SOLO POCO PIÙ DI UNA PERSONA SU 10 È  
“ENGAGED”

Fonte: Gallup 2013

GLI “ACTIVELY DISENGAGED” SONO IL DOPPIO

OLTRE IL 60% SONO “NOT ENGAGED”

# LA RICERCA GALLUP



LAVOROPERLApersona



**10%** dei collaboratori in Europa Occidentale sono engaged



17%



< 10%



33%

Fonte: Gallup 2016



**Engaged:** lavorano con **passione** sentendosi **profondamente coinvolte** nel lavoro e nell'organizzazione

**Not Engaged:** "vivacchiano" senza grandi preoccupazioni per i risultati, per il lavoro che svolgono, per i clienti che servono e per la loro soddisfazione

**Actively Disengaged:** hanno una "ostile disaffezione" verso il loro lavoro e l'organizzazione, frappongono ostacoli a ogni iniziativa, sono negativi verso ogni cosa

# UNA MINIERA NASCOSTA



**SODDISFAZIONE**

**COMPORAMENTI  
EXTRA-RUOLO**

**RISULTATI**

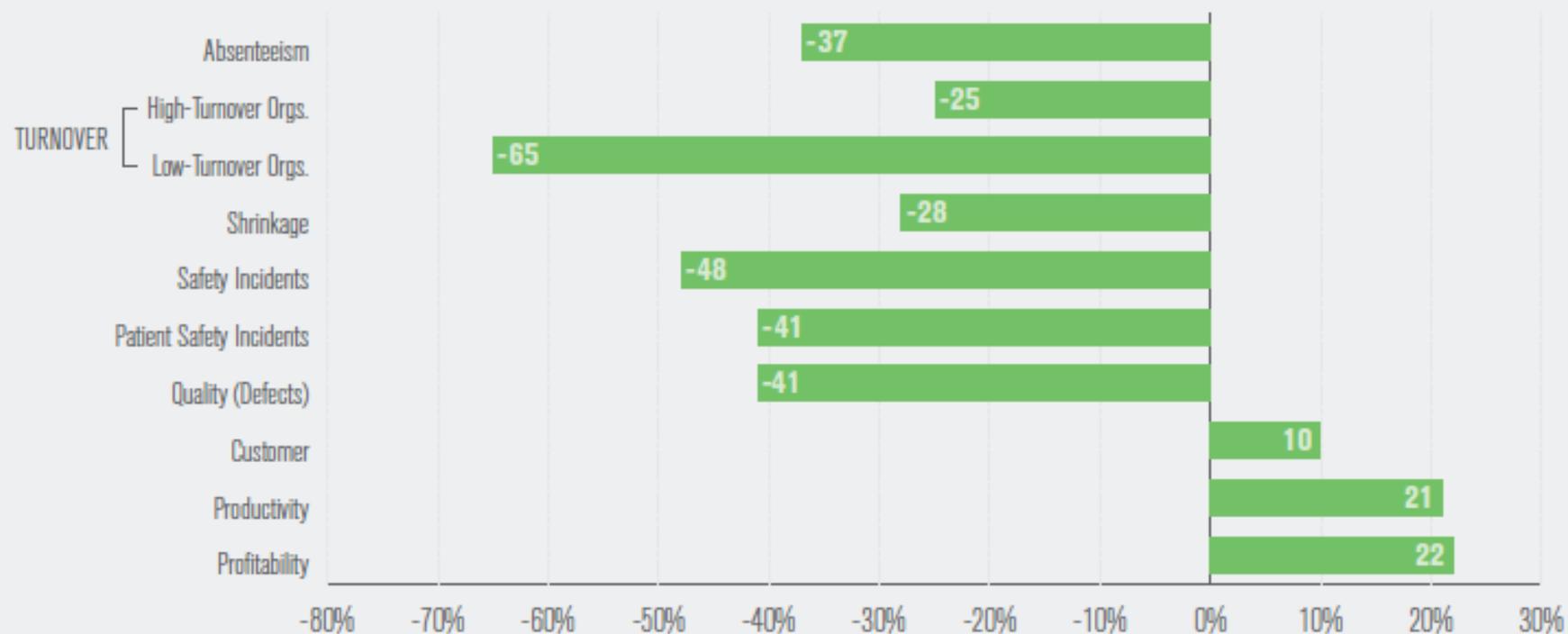
# L'ENGAGEMENT PRODUCE ANCHE MIGLIORI RISULTATI



LAVOROPERLApersona

## ENGAGEMENT'S EFFECT ON KEY PERFORMANCE INDICATORS

Median differences between top- and bottom-quartile teams

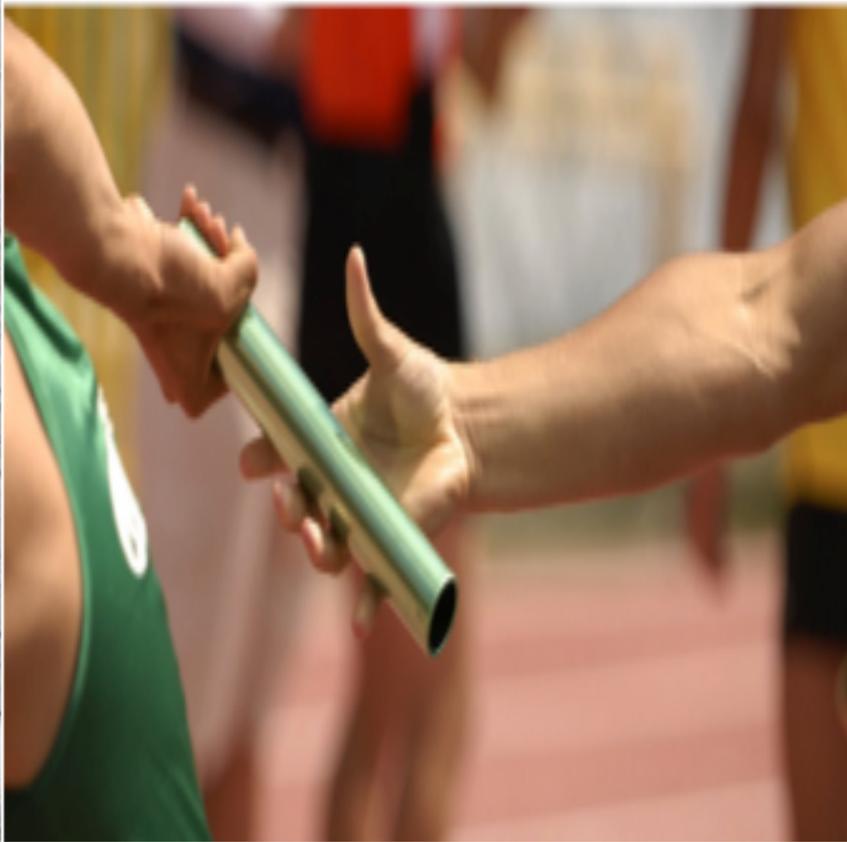


Fonte: Gallup 2013

# ACCOUNTABILITY



LAVOROPERLA**persona**



“Un politico guarda alle prossime elezioni,  
uno statista guarda alla prossima generazione”

A. De Gasperi

ATTEGGIAMENTO DELLA  
PERSONA, MODALITÀ  
MENTALE E  
COMPORTAMENTALE

CHE **SI FA CARICO DEGLI  
SCOPI CONDIVISI DI UNA  
COMUNITÀ,**

SUPERANDO, SE  
NECESSARIO, **I LIMITI DEL  
COMPITO INDIVIDUALE.**

# COMPORAMENTI



LAVORO per LA persona



Mi attengo al **compito** e alla mia **competenza**

Agisco solo se il **capo** lo chiede

Dimostro la mia non responsabilità cercando il **colpevole**

Ho un **atteggiamento vittimistico**

Mi focalizzo sul **problema** più che sulla soluzione

Guardo al **passato** più che al presente/futuro

# ALLUNGARSI



LAVOROPERLA**persona**



FARSI CARICO  
RICHIEDE UNA  
**POSTURA**  
ADEGUATA, NON  
CHIUSA, PIUTTOSTO  
**ALLUNGATA.**

**CHI È RATTRAPPITO**  
SU SE STESSO PUÒ  
ESSERE  
**ACCOUNTABLE?**

# L'IMPORTANZA DELLA LEADERSHIP



**INTERCONNESSIONE**

**INTERDIPENDENZA**

**INTELLIGENZA  
DISTRIBUITA**

**COLLABORAZIONE E  
ENGAGEMENT: LE  
RISORSE PIÙ  
IMPORTANTI**

**DA SOLI NON POSSIAMO NULLA**



LAVOROPERLA**persona**

**INTELLIGENZA COGNITIVA**

**INTELLIGENZA EMOTIVA**

**INTELLIGENZA COLLABORATIVA**

# QUALE LEADERSHIP?



*La danza di Henry Matisse (1910)  
Ermitage, San Pietroburgo*

# IL PIACERE DEL FARSI CARICO



LAVOROPERLApersona

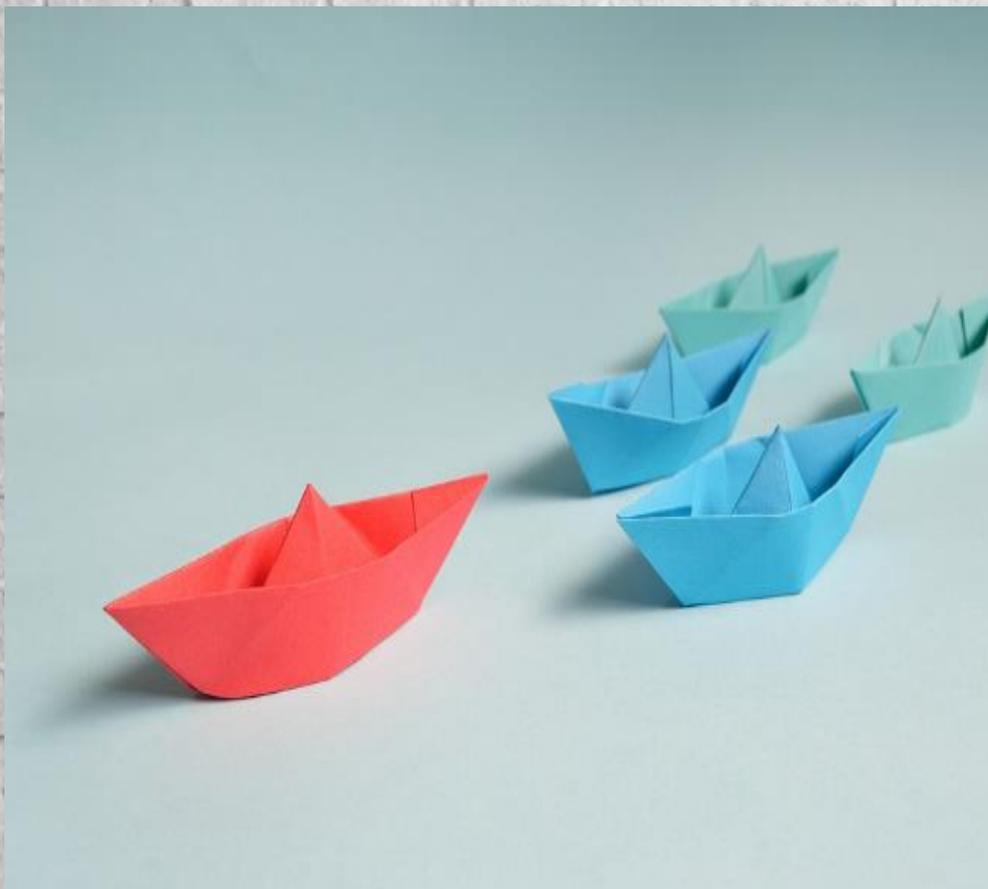
~~Posso tirarmi fuori?~~



# UN URGENTE FABBISOGNO SOCIAL AND PEOPLE SKILLS



LAVORO per LA **persona**



**Ascoltare** attivamente i collaboratori

**Comprendere** le strutture  
diversificate dei bisogni e motivazioni

**Costruire** senso e significati del  
lavoro collegandolo alla visione

**Comunicare** con efficacia obiettivi e  
aspettative di risultato

**Fornire** adeguati feedback

**Responsabilizzare** creando fiducia  
e un ambiente di lavoro sfidante

**Promuovere** apprendimento continuo



LAVOROPERLA**persona**



**GRAZIE**  
PER AVERMI ASCOLTATO