

## Presentazione risultati della ricerca:

### “MOTIVAZIONE E DIVERSITÀ: UN CONTRIBUTO ALLA LEADERSHIP DEL FUTURO?”

#### OBIETTIVI E DOMANDE DI RICERCA

La ricerca vuole indagare le **relazioni esistenti** tra la motivazione al lavoro, motivazione alla *leadership* e i diversi segmenti rilevanti delle persone, con una particolare attenzione a uomini e donne e alle generazioni.

Più nel dettaglio, il progetto di ricerca ha voluto rispondere a queste domande:

**1. Motivazione al lavoro: cosa spinge maggiormente le persone ad applicarsi con impegno nel proprio lavoro? Esistono differenze nella motivation at work (spinte motivazionali dei lavoratori) a seconda del genere e dell'appartenenza generazionale dei lavoratori?**

È vero che gli uomini sono più spinti rispetto alle donne da una motivazione di tipo estrinseca? Siamo certi che alle donne non interessi la dimensione relativa ai possibili *outcome* associati al ruolo? Come si posizionano le diverse generazioni rispetto alle diverse componenti della motivazione?

**2. Come aumentare la motivazione al lavoro attraverso il rewarding? Quali sono le leve che le aziende possono attivare per aumentare la motivazione di uomini e donne e delle persone appartenenti a fasce generazionali differenti?**

Quali prassi di gestione e sistemi di premio sono in grado di migliorare la motivazione? Siamo sicuri che la logica quantitativa (remunerazione, stipendio) sia ancora in grado di rispondere alle esigenze delle persone?

**3. Motivation to lead: ti proporresti come leader? Perché e a quali condizioni? A quali condizioni persone di genere diverso o appartenenti a differenti generazioni si candiderebbero per posizioni di leadership?**

Su quali leve possono agire le aziende per supportare la *motivation to lead* dei giovani o delle persone più senior? Quanto contano sulla scelta di diventare *leader* le ricompense, la tipologia del progetto, le caratteristiche dei *team* da gestire, la sede? Su quali aspetti le aziende devono agire per mettere le persone nelle condizioni di diventare *leader* all'interno di un *team*? E a quali condizioni gli uomini e le donne sono più propensi ad assumere un ruolo da *leader*?

## IL LAVORO SVOLTO

La ricerca è stata sponsorizzata da tre aziende: Novartis, Saint Gobain e Telecom.

Lo studio è stato condotto in due fasi.

1. **602 lavoratori appartenenti alle aziende sponsor hanno compilato una *survey on-line*.** Gli item erano tratti da scale validate in letteratura e riguardavano temi quali:
  - motivazione al lavoro (scala di misura 1: completamente in disaccordo – 7: completamente d'accordo)
  - motivazione alla leadership (scala di misura 1: completamente in disaccordo – 7: completamente d'accordo)
  - supporto organizzativo percepito (scala di misura 1: completamente in disaccordo – 5: completamente d'accordo)
  - soddisfazione lavorativa (scala di misura 1: completamente in disaccordo – 5: completamente d'accordo)
  - benefit offerti dall'azienda (scala di misura 1: per niente – 5: molto)
  - benefit desiderati (scala di misura 1: per niente – 5: molto)

Composizione campione questionario:

- Donne: 52% - Uomini: 48%
- Baby Boomers: 15% - Generazione X: 67% - Generazione Y: 18%

2. **108 individui che avevano precedentemente compilato la *survey* hanno preso parte a un ulteriore step** in cui veniva chiesto loro di valutare delle "*vignette*" che contenevano delle descrizioni di potenziali posizioni di *leadership*.

In ogni descrizione variava in maniera casuale il tipo di retribuzione, il tipo di compito da svolgere, la sede di lavoro, la composizione del team da gestire e il supporto formativo offerto a sostegno del ruolo. Sulla base di queste informazioni i partecipanti dovevano indicare quanto erano propensi a candidarsi per ruoli di leader.

Composizione campione "vignette":

- Donne: 52% - Uomini: 48%
- Baby Boomers: 13% - Generazione X: 60% - Generazione Y: 27%

## LE PRINCIPALI EVIDENZE

### 1. Motivazione al lavoro: cosa spinge maggiormente le persone ad applicarsi con impegno nel proprio lavoro?

Prevalentemente è una **motivazione di tipo sociale**, legata cioè all'aver buone relazioni con capi e colleghi, che spinge le persone a lavorare di più. In un *range* di valori che va da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo), questo tipo di motivazione ha un valore medio **di 5.3**. Questo risulta essere lo stimolo motivazionale più influente in assoluto, con un impatto leggermente maggiore per gli uomini che per le donne (+0.7%), e per la generazione X rispetto sia ai Baby Boomers (+1.4%) che alla generazione Y (+5.3%).

A breve distanza dalla motivazione sociale troviamo la **motivazione intrinseca**, cioè considerare il proprio lavoro come divertente e stimolante, come leva che spinge i lavoratori a impegnarsi di più in quello che fanno (valore medio **5.2**). La motivazione intrinseca è importante sia per gli uomini che per le donne – con dei valori leggermente maggiore per gli uomini rispetto alle donne (+3.4%) – e per le tre generazioni, seppur con la generazione X ancora una volta più orientata verso questo tipo di motivazione rispetto ai BB (+1.2%) e, soprattutto, agli Y (+4.1%).

Inoltre, le persone si sentono motivate a svolgere il proprio lavoro quando si identificano con il lavoro e lo ritengono personalmente importante, ossia quando c'è un "fit" tra i propri valori personali e piani di carriera e quelli proposti dall'azienda. In questo caso si parla di **motivazione al lavoro identificata** (valore medio 4.6). In particolare, gli uomini considerano significativamente più importante l'identificazione con il lavoro rispetto alle donne (+9%), mentre la generazione Y (che di solito riporta dei valori più bassi su tutte le tipologie di motivazione) considera questo stimolo più importante sia degli X (+2.4%) che dei Baby Boomers (+3.3%).

Infine, con valori medi decisamente più bassi si posizionano la **motivazione estrinseca** (4.2) e la **motivazione introiettata** (4.0). La prima è quella più strettamente legata a ricompense e premi come stipendi e altri benefit economici, la seconda è invece legata all'aumento della propria autostima ("Devo essere il migliore nel mio campo!") ed evitare il senso di colpa o vergogna ("Se fallisco nel lavoro fallisco anche come individuo"). Entrambe queste due tipologie di motivazione sono più importanti per gli uomini che per le donne (motivazione estrinseca: +7%; motivazione introiettata: +8%) e sono più importanti per i Baby Boomers rispetto alla generazione X (motivazione estrinseca: +1.4%; motivazione introiettata: +2.4%) e alla generazione Y (motivazione estrinseca: +4%; motivazione introiettata: +7%).

Le prime tre tipologie di motivazione - di tipo sociale, intrinseca e identificata - sono positivamente influenzate dal **supporto organizzativo**, cioè da quanto l'organizzazione si dimostri attenta nel valutare e valorizzare sia i contributi ricevuti dai propri collaboratori sia il loro benessere. Inoltre, poiché **gli uomini** tendono a percepire un supporto da parte dell'organizzazione significativamente maggiore rispetto alle donne (**+6%**), potrebbe essere questo uno dei motivi per cui la motivazione al lavoro delle donne si rivela essere più bassa su tutte le componenti analizzate. Tuttavia, mentre la motivazione di tipo sociale, intrinseca e identificata aumenta il grado di soddisfazione relativo al proprio lavoro, la motivazione estrinseca e quella introiettata hanno un'influenza nulla o quasi sulla soddisfazione. *"Questo implica che pagare di più le persone spingerà soprattutto gli uomini e i Baby Boomers a impegnarsi maggiormente, ma non li renderà più soddisfatti del proprio lavoro - avverte Alessandra Lazazzara, ricercatore postdoc di Organizzazione aziendale all'università di Milano-Bicocca e referente scientifico di Wise Growth - mentre, indipendentemente dal genere o dalla generazione di appartenenza, un ambiente di lavoro con un buon clima, svolgere un lavoro divertente e stimolante e ritenere personalmente importante il lavoro che si svolge porterà le persone non solo a lavorare di più ma anche a sentirsi più soddisfatte"*. Infatti, non a caso i manager presentano un maggior livello di motivazione soprattutto di tipo sociale (+8%), intrinseca

(+15%) e identificata (+16%) rispetto ai non manager, ma percepiscono anche un maggior supporto dall'organizzazione (+11%) e una maggiore soddisfazione lavorativa (+8%).

## **2. Come aumentare la motivazione al lavoro attraverso il *rewarding*?**

I partecipanti allo studio percepiscono in generale un maggior bisogno di **personalizzazione del *rewarding*** rispetto a quanto viene loro già offerto (+73%). Strumenti come flessibilità nell'orario lavorativo, *smart-working* o pacchetti di benefit flessibili e differenziati vengono richiesti in misura significativamente maggiore dalle donne (+29%) rispetto agli uomini. Per quanto riguarda i **riconoscimenti di natura monetaria**, i rispondenti desidererebbero un 47% in più rispetto a quanto viene loro già offerto, senza particolari differenze se si tratta di lavoratori uomini o donne. Sono invece i Baby Boomers a distinguersi rispetto alle altre due generazioni, richiedendo un 12% in più di incentivi di natura monetaria rispetto a quanto auspicato dalle altre due generazioni.

Il tema dell'**equità nella valutazione della *performance***, come ad esempio aumenti retributivi basati su un sistema di valutazione della performance individuale o valutazioni della *performance* a 360 gradi in cui il feedback di colleghi e clienti è incorporato nella valutazione delle prestazioni, è un'area su cui i rispondenti richiedono maggiori investimenti rispetto a quanto viene già fatto dalle loro organizzazioni (+43%). Sono soprattutto le donne a percepire di essere valutate con minore equità rispetto ai colleghi uomini (-7%) e a desiderare più dei colleghi uomini che vengano prese misure in tal senso (+36%). Anche la generazione Y considera questa come un'area critica, e desidererebbe una maggiore attenzione su questo fronte da parte della propria organizzazione nella misura del 10% in più circa rispetto alle altre due generazioni.

Infine, sia per quanto riguarda i **riconoscimenti non monetari** (ad es. lettere di ringraziamento, apprezzamento da parte dei manager, celebrazione pubblica dei risultati organizzativi raggiunti durante meeting aziendali, etc.) che per le **misure di *welfare*** (ad es. schemi pensionistici e piani di assistenza sanitaria privata, asilo nido aziendale, congedo parentale integrativo, servizi per la cura dei figli o dei genitori anziani, etc.) i partecipanti all'indagine desidererebbero un 33% in più di quanto offerto dalla propria organizzazione. In particolare, le donne richiedono più degli uomini riconoscimenti non monetari e misure di *welfare* (+32%), mentre la generazione Y ritiene di ricevere 12% in più di riconoscimenti non monetari rispetto a Baby Boomers e Generazione X.

Sono dunque soprattutto le donne a richiedere una maggiore personalizzazione del *rewarding*, più equità nella valutazione della *performance*, un maggiore *rewarding* non monetario e più misure di *welfare*. Mentre i *Baby Boomers* - non a caso sono anche caratterizzati da una motivazione estrinseca più alta - richiedono più delle altre generazioni incentivi di natura monetaria, la generazione X è quella che richiede più misure di *welfare* mentre gli Y sono quelli che percepiscono di ricevere maggiori riconoscimenti non monetari ma chiedono anche una maggiore equità nella valutazione della *performance* e una maggiore personalizzazione del *rewarding*.

Inoltre, emergono delle strategie di rinforzo specifiche per il tipo di motivazione che si intenderebbe sviluppare. In particolare, per stimolare la motivazione identificata, intrinseca e sociale, bisognerebbe agire sulle leve dell'equità nella valutazione della performance, del *rewarding* monetario e non monetario e della personalizzazione del *rewarding*. Le misure di *welfare*, invece, non sembrano essere collegate ad alcun aumento di motivazione, mentre la motivazione estrinseca e quella introiettata non vengono appagate da nessuna forma di ricompensa.

*"Sono soprattutto le donne e i membri della generazione Y a presentare una motivazione al lavoro più bassa e delle richieste maggiori in termini di *rewarding* - sottolinea Alessandra Lazazzara - pertanto, se venissero soddisfatte le maggiori richieste in termini di equità nella valutazione della performance, del *rewarding* monetario e non monetario e della personalizzazione del *rewarding*, le aziende ci guadagnerebbero un*

*aumento di quelle tipologie di motivazioni più funzionali al raggiungimento della soddisfazione lavorativa, e cioè quella sociale, intrinseca e identificata”.*

### **3. Motivation to lead: ti proporresti come leader? Perché e a quali condizioni?**

La motivazione alla *leadership* riguarda le motivazioni che portano le persone ad assumere ruoli e responsabilità di *leader*. Tra i partecipanti allo studio quella predominante è quella **sociale-normativa** (valore medio 5) e riguarda l'essere motivati ad assumere ruoli di *leadership* dal senso di dovere e responsabilità. Emerge poi come particolarmente diffusa anche la **motivazione alla leadership di tipo affettivo** che riguarda il piacere intrinseco legato all'essere *leader* che assume un valore medio di 4.7. Infine, la motivazione alla *leadership* meno diffusa è quella **non calcolativa**, cioè non essere motivati dai potenziali *benefit* associati al ruolo di *leader* ma, piuttosto, dal compito in sé (valore medio 4.3).

*“Da molto tempo le aziende sembrano concentrate esclusivamente sul definire le competenze di leadership, dimenticando tutto quello che invece si è appreso in questi anni parlando di diversità. Assumere un ruolo di leadership, mette in gioco non solo la personalità e i comportamenti, ma richiede un ripensamento della propria identità. Per questo la motivazione alla leadership deriva da spinte diverse, considerato l'identità delle persone è differente all'interno dei contesti sociali di riferimento”,* afferma Barbara Quacquarelli, ricercatrice di Organizzazione Aziendale dell'Università di Milano-Bicocca.

Tuttavia, il “perché” assumere un ruolo di *leader* cambia a seconda se si è uomini o donne e delle generazioni. Agli uomini “piace” essere *leader* (+10%) e sentono una pressione sociale ad assumere tale ruolo (+6%) in maniera significativamente maggiore delle donne. Queste ultime, invece, sono meno interessate degli uomini ai potenziali *benefit* personali che deriverebbero da tale ruolo (-2.4%).

*“I risultati della ricerca portano le donne anche a porsi la domanda: perché mi piacerebbe essere leader? Per il potere? Per il riconoscimento? Per le ricompense? La risposta potrebbe aprire nuove prospettive nei programmi di sviluppo della leadership al femminile. Non possiamo immaginare un percorso, senza avere in mente i benefici che le donne desiderano ottenere una volta rotto il soffitto di cristallo”,* commenta Barbara Quacquarelli dell'Università di Milano-Bicocca.

Anche la generazione Y è significativamente più interessata della generazione X e dei Baby Boomers agli *outcome* che derivano da essere *leader* (+10%). Inoltre, a questa generazione piace molto essere *leader* per il piacere intrinseco che ne derivano (valore medio 4.9), mentre gli X assumerebbero un ruolo di *leadership* prevalentemente per senso del dovere (valore medio 5.0). Questa forte motivazione alla *leadership* si manifesta anche per una propensione a proporsi come *leader* che è rispettivamente il 4% e il 9% superiore alla generazione X e alle generazione dei Baby Boomers. Anche le donne si candiderebbero per una posizione di *leader* il 4% in più degli uomini, ma le condizioni affinché questo accada cambiano per uomini e donne. Se, infatti, per gli uomini la decisione di candidarsi per un ruolo di *leadership* è influenzata solo dal fatto di ricevere una ricompensa economica adeguata – il che rispecchierebbe sia la maggiore motivazione estrinseca al lavoro che la maggiore attenzione ai benefici che derivano dall'essere *leader* – le donne, oltre a valutare l'aspetto economico, sono più propense a candidarsi come *leader* se il progetto è innovativo, piuttosto che se si tratta di un compito standardizzato o di routine proprio perché più interessate al compito in sé.

Tuttavia, a questo si aggiunge anche per le donne il bisogno di ricevere dall'azienda l'opportunità di seguire un corso di formazione sulla *leadership* e avere anche dei *mentor* informali a cui ispirarsi. *“È come se – ci spiega Alessandra Lazazzara – le donne volessero puntare in alto imbarcandosi in progetti sfidanti e stupire tutti, ma allo stesso tempo avessero paura di sbagliare e volessero un paracadute che le faccia sentire sicure prima di lanciarsi dall'elicottero”.* Inoltre, tipicamente le donne vengono discriminate nell'assumere posizioni di *leadership* perché hanno responsabilità di cura e sono meno propense a cambiare sede di lavoro. Questa ricerca dimostra come *“Un dato molto interessante che emerge dalla nostra ricerca è che avere responsabilità di cura dei figli o di altri familiari ha un impatto negativo sulla decisione di proporsi per*

*un ruolo di leader in egual misura sia per gli uomini che per le donne. Per entrambi doversi spostare in un'altra sede in Italia o all'estero impatta negativamente su questa scelta e non solo per le donne come ci si potrebbe aspettare” – ci spiega Adele Mapelli, esperta di diversity management e consulente di Wise Growth.*

Le caratteristiche e la composizione del *team* da gestire, invece, non ha nessuna influenza né sugli uomini né sulle donne. *“I risultati della ricerca - afferma Adele Mapelli, esperta di diversity management e consulente di Wise Growth - confermano quello che emerge da studi internazionali: per poter agire sulla motivazione delle persone, le aziende devono rivedere le proprie prassi di gestione, costruire strumenti di motivazione più articolati e proporre sistemi di premio che escano dalla mera logica quantitativa. La sfida che attende le aziende sarà quella di intercettare esigenze e bisogni differenziati in particolare nelle donne e nei giovani”.*

**Gruppo di lavoro**

M. Cristina Bombelli  
Alessandra Lazazzara  
Adele Mapelli  
Barbara Quacquarelli