

### **Il ruolo della motivazione nel favorire l'apprendimento**

In molte aziende che investono nello sviluppo delle proprie risorse si comprende quanto sia fondamentale, per il miglioramento delle performance e per il successo dell'organizzazione, che la formazione risulti effettivamente efficace nel raggiungere gli obiettivi di apprendimento.

In tale contesto si avverte sempre più l'esigenza di valutare l'efficacia della formazione al fine di definire ed intraprendere eventuali azioni finalizzate a migliorarla, intervenendo per esempio sui contenuti, sulla docenza, sulle metodologie didattiche, ecc.

Un elemento chiave per l'efficacia della formazione, ma spesso sottovalutato, è il livello di motivazione dei partecipanti.

La motivazione è la forza che influenza l'entusiasmo verso il programma di formazione, è lo stimolo che guida i partecipanti ad apprendere e ad acquisirne il contenuto ed è l'elemento che influenza l'uso delle nuove conoscenze e capacità acquisite, anche in assenza di un rinforzo specifico nei riguardi del trasferimento delle competenze sul lavoro. Anche se i partecipanti possiedono la capacità di apprendere, essi possono non beneficiare della formazione se presentano una bassa motivazione. Affinché l'apprendimento sia efficace, una persona deve avere voglia di imparare: a parità di condizioni più l'individuo è motivato, più è propenso a cogliere i benefici insiti nell'esperienza formativa.

La motivazione ha, quindi, un impatto significativo sul risultato della formazione: è positivamente legata all'apprendimento durante l'attività formativa ed è correlata al gradimento e al trasferimento sul lavoro delle competenze acquisite.

### **I fattori che influenzano la motivazione**

La motivazione è influenzata da diversi fattori:

1. caratteristiche individuali dei partecipanti alla formazione: alcuni fattori di personalità come la capacità di influenzare o no gli eventi della propria vita personale e lavorativa (locus of control interno/esterno); il livello di fiducia nelle proprie capacità (autoefficacia); l'orientamento al successo;
2. rapporto dei partecipanti con il proprio lavoro, con l'organizzazione di appartenenza e con la propria carriera: coinvolgimento nel lavoro; identificazione nei confronti dei valori organizzativi (commitment organizzativo); identificazione verso il proprio percorso di carriera (commitment nei confronti della carriera);
3. caratteristiche legate all'organizzazione e all'erogazione della formazione: partecipazione volontaria o obbligatoria alle attività formative; comunicazione delle iniziative formative; supporto del supervisore diretto;
4. fattori di contesto: cultura di apprendimento continuo; sistema di incentivazione che stimoli la partecipazione alla formazione;
5. percezione dell'utilità delle attività formative.

#### *1. Caratteristiche individuali dei partecipanti alla formazione*

- Locus of control interno/esterno

Il locus of control è una dimensione di personalità che definisce il grado di controllo che una persona ritiene di avere sugli avvenimenti. In altre parole, si tratta della capacità di incidere sugli eventi e di poterli controllare attivamente. Gli individui con un locus of control interno ritengono di possedere questa capacità e di poter influenzare ad esempio la propria performance sul lavoro. Al contrario, gli

individui con un locus of control esterno sono convinti che i risultati della propria attività siano influenzati solo da fattori esterni, come il caso, la sorte, la fortuna e le azioni altrui.

Gli individui con un locus of control interno sono più propensi ad impegnarsi nelle attività formative rispetto agli individui con un locus of control esterno, perché credono che il raggiungimento degli obiettivi formativi dipenda dalla loro volontà e, pertanto, hanno aspettative positive verso le attività proposte e sono più motivati a partecipare e ad apprendere.

- **Autoefficacia**

L'autoefficacia riguarda la convinzione che la persona ha circa le proprie capacità di produrre quelle azioni necessarie per gestire al meglio qualsiasi situazione, in modo da raggiungere gli obiettivi prefissati. Le convinzioni circa la propria efficacia influenzano il livello di motivazione, il quale viene riflesso nella quantità e nella durata dell'impegno profuso: più forte è la fiducia, più intensi e più perseveranti sono gli sforzi. Gli individui che nutrono dei dubbi sulle proprie capacità, di fronte alle difficoltà, riducono i propri sforzi o abbandonano prematuramente i tentativi. Quelli che, invece, credono nelle proprie potenzialità si applicano per affrontare le sfide. L'autoefficacia influenza, quindi, la motivazione ad apprendere e l'impegno con cui si affrontano le attività formative.

- **Orientamento al successo**

L'orientamento al successo riguarda il desiderio di crescere ed affermarsi nella vita sociale (quindi anche lavorativa). Con riferimento alla formazione gli individui che presentano questo tratto di personalità vedono la formazione come una sfida o un'opportunità per acquisire nuove competenze utili alla propria crescita e, pertanto, sono desiderosi di parteciparvi e di apprendere.

## 2. Rapporto dei partecipanti con il proprio lavoro, con l'organizzazione di appartenenza e con la propria carriera

- **Coinvolgimento nel lavoro**

La motivazione di un individuo a migliorare le capacità legate al lavoro è influenzata dal suo livello di coinvolgimento nel lavoro stesso, definito come il grado di identificazione psicologica tra il lavoro o l'importanza del lavoro e l'immagine di sé. Con riferimento alla formazione, individui fortemente coinvolti nel loro lavoro sono più motivati ad apprendere nuove conoscenze, perché ritengono che la partecipazione alle attività migliorerà la performance sul lavoro e di conseguenza la propria immagine.

- **Commitment organizzativo**

Il commitment organizzativo riguarda l'intensità con cui una persona si identifica e si sente coinvolta nella propria organizzazione. Individui con un alto livello di commitment sono più motivati ad apprendere nuove competenze e a trasferirle sul lavoro, poiché ciò permette di portare dei miglioramenti all'intera organizzazione.

- **Commitment nei confronti della carriera**

Il commitment nei confronti della carriera è l'attitudine verso la propria professione. Gli individui con un alto livello di identificazione verso il proprio percorso di carriera hanno una maggiore motivazione ad imparare, perché ritengono che l'acquisizione di nuove conoscenze e capacità li aiuterà ad avanzare nella scala gerarchica.

## 3. Caratteristiche legate all'organizzazione e all'erogazione della formazione

- **Partecipazione volontaria/obbligatoria**

La partecipazione alle attività formative può essere sia libera sia obbligatoria. Nei casi in cui sia volontaria, le persone che decidono di partecipare alla formazione avranno una maggiore motivazione, in quanto si tratta di una loro scelta. Nel caso della partecipazione obbligatoria non è detto che l'imposizione vada a discapito della motivazione: un'organizzazione che richiede alle persone di seguire

le attività formative dichiara apertamente che la formazione è importante.

- **Comunicazione relativa alla formazione**

La comunicazione di informazioni adeguate e tempestive riguardanti le iniziative formative (corsi, obiettivi, contenuti, utilità) incide positivamente sulla motivazione delle persone. Qualora il messaggio (l'informazione) provenga da una persona di riferimento (es. supervisore diretto), capace di consigliare e spiegare i benefici derivanti dalla partecipazione, la probabilità di agire sulla motivazione è ancora più elevata.

- **Supporto del supervisore gerarchico**

Il supporto da parte del supervisore diretto, che incoraggia la partecipazione dei suoi collaboratori alla formazione e verifica che ci siano stati dei miglioramenti sul lavoro a seguito di tali attività, è un fattore che incide sul livello di motivazione delle persone. Viceversa, se il supervisore si comporta come se la formazione fosse una perdita di tempo, trasmette questo messaggio ai suoi collaboratori i quali, di conseguenza, avranno aspettative negative verso le attività formative.

#### 4. Fattori di contesto

- **Cultura di apprendimento continuo**

Nelle organizzazioni dove esiste una cultura di apprendimento continuo le persone si dimostrano più disponibili a partecipare alle attività formative, ad imparare e ad applicare sul lavoro quanto appreso, perché ritengono che l'apprendimento sia parte integrante della loro mansione.

- **Ricompense percepite**

La previsione di ricompense a fronte di un miglioramento delle proprie competenze incentiva la partecipazione e l'impegno verso le attività formative, nonché incoraggia l'applicazione sul lavoro delle competenze acquisite. Le ricompense sono generalmente rappresentate da opportunità di crescita personale oppure da promozioni, aumenti di stipendio.

#### 5. Percezione dell'utilità delle attività formative

La percezione che la formazione sia "utile" per svolgere i propri compiti più efficacemente ed efficientemente genera nelle persone maggiore disponibilità e desiderio di parteciparvi. La percezione di utilità della formazione aumenta la probabilità che si verifichi il trasferimento sul lavoro delle conoscenze e delle capacità apprese. Al contrario, una percezione negativa dell'utilità può demotivare le persone ad imparare e ad applicare sul lavoro quanto appreso.

La percezione di utilità non deve essere confusa con la soddisfazione: l'apprezzamento generale del programma formativo non comporta necessariamente che questo sia utile in termini di applicabilità sul lavoro.

#### **Leve di azione per aumentare il livello di motivazione**

Come abbiamo visto, i fattori che influenzano la motivazione possono essere classificati in cinque tipologie. Le prime due sono legate alla personalità e agli atteggiamenti dell'individuo e pertanto tali aspetti non possono essere modificati, se non nel lungo periodo. Gli altri tre fattori, invece, dipendono dalle caratteristiche dell'azienda e da come viene organizzata ed erogata la formazione.

L'organizzazione, agendo sulla motivazione può influenzare positivamente il gradimento e l'apprendimento delle persone che partecipano alla formazione attraverso diverse leve: creando una cultura che rafforzi l'importanza della formazione, ponendo le condizioni per l'instaurazione di un clima supportivo, progettando attentamente le caratteristiche dei corsi, incentivando la partecipazione attraverso specifiche ricompense, dando visibilità e comunicando efficacemente le diverse iniziative formative, in modo che i partecipanti percepiscano che la formazione risponde alle loro esigenze.