



**Motiva  
el teu equip**

# Sumari

- 1. Introducció** 3
- 2. Teories generals de la motivació** 4
  - 2.1. Teoria humanista
  - 2.2. Teoria conductista
  - 2.3. Teoria cognitiva
  - 2.4. Segons la Programació Neurolingüística
- 3. La motivació en l'àmbit del treball** 8
- 4. Les motivacions en els equips de treball** 9
  - 4.1. Diagnosticar estats motivacionals
  - 4.2. Estratègies per motivar
- 5. Conclusions** 12
- 6. Per saber-ne més** 13



# 1. Introducció

La motivació és un **procés voluntari** que implica dur a terme una tasca o assolir un objectiu. És una activació d'energia que depèn de la pròpia persona però també de l'entorn que l'envolta. Per tant, hi intervenen factors interns i factors externs.

Les persones que lideren persones i tenen equips sota la seva responsabilitat, necessiten entendre com funcionem les persones i conèixer quines són les fonts de motivació individual. Necessiten acceptar que tots som diferents i que no a tots ens motiva el mateix, i que el que ens motiva avui probablement no sigui el que ens motivarà demà.

Si som capaços d'identificar els orígens de les motivacions individuals, de saber aplicar bones estratègies i de crear contextos motivadors, serem capaços d'assolir resultats extraordinaris i generar felicitat als equips. Motivació implica perfeccionament ja que la motivació influeix directament amb el rendiment.

Aquest document té com a objectiu facilitar conceptes teòrics per entendre els processos que propicien la motivació i facilitar eines i estratègies pràctiques per aplicar en els equips de treball.



## 2. Teories generals de la motivació

### 2.1. Teoria humanista

- Es desenvolupa als inicis de la segona meitat del segle XX com alternativa al conductisme i la psicoanàlisi.
- Posa èmfasi en les persones per tal que es desenvolupin i augmentin la seva consciència i benestar.
- No es centra en els trastorns psíquics sinó en les oportunitats de millora i en l'equilibri psicològic.
- Alguns autors relacionats: Carl Rogers, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Viktor Frankl i Erich Fromm.

El psicòleg Maslow (1908-1970) deia que les persones son bones per naturalesa i que si es satisfan una sèrie de necessitats, aquestes es mantindran bones i felices. Per tant, allò que motiva les persones és la recerca de l'equilibri entre

la necessitat i la seva satisfacció. Maslow identifica 5 tipus de necessitats ordenades de forma jeràrquica (*Jerarquia de les necessitats de Maslow, 1943*), representades en una piràmide, on les primeres s'han de satisfer abans que les restants:

- 1. Fisiològiques:** menjar, beure, dormir...
- 2. Seguretat/protecció:** sentir-nos segurs (físicament i laboralment).
- 3. Socials/d'afiliació:** necessitats d'afecte i socialització. Ser estimats pels altres i pertànyer a un grup.
- 4. Reconeixement:** Desig de tenir una auto-imatge valuosa i valorada.
- 5. Autorealització:** Acomplir els teus objectius, creixement.



El psicòleg Herzberg (1923-2000) proposa una teoria (**Teoria dels dos factors**, 1959) on diu que les persones estan influenciades per dos tipus de factors que s'han de tenir en compte per la seva motivació. Els factors higiènics i els factors motivadors:

- **Factors d'higiene i manteniment:** son els que estan relacionats amb les condicions externes del treball i el seu entorn (salari, condicions de treball, seguretat en el treball, estil de supervisió, relacions interpersonals, normes, polítiques de l'empresa, etc.).
- **Factors motivadors:** son intrínsecs i estan relacionats amb el treball que realitza cada persona (varietat de tasques, sensació d'avançar, reconeixement de la feina ben feta, responsabilitat, estatus, èxits, etc.).

**Existeixen diferents enfocaments i teories que expliquen la motivació. Conèixer-los ens pot ajudar a exercir el lideratge d'equips amb un enfocament diferent i amb una altra intencionalitat.**

## 2. Teories generals de la motivació

### 2.2. Teoria conductista

- Neix a començaments del segle XX.
- Creu que la psicologia només s'ha de dedicar a estudiar les conductes que es poden observar i no es preocupa dels processos mentals.
- Ha contribuït molt en explicar els mecanismes d'aprenentatge.
- Alguns autors relacionats: Ivan Pavlov, Burrhus Frederic Skinner i Watson.

Segons el psicòleg Skinner (1904-1990), la base de la motivació és el mecanisme d'associar un estímul a una resposta mitjançant alguna acció (**condicionament operant o instrumental**, 1937). Distingeix 4 tipus de condicionaments:

- **Reforçament positiu:** es provoca una conducta determinada a través d'un reforç positiu. Si hi ha recompensa, la probabilitat que es repeteixi la conducta és més alta.
- **Càstig:** el càstig té com a finalitat evitar una conducta determinada.  
(Exemple: la crítica d'un superior.)
- **Omissió:** si es retira l'estímul d'una determinada conducta, aquesta desapareix.  
(Exemple: deixar d'incentivar conductes que no aportin valor.)
- **Reforçament negatiu:** quan algú rep un estímul negatiu de forma constant, i només ho pot evitar amb altres conductes.  
(Exemple: quan es reben crítiques de forma continuada d'altres companys/es i només s'eviten canviant la forma de treballar.)



## 2. Teories generals de la motivació

### 2.3. Teoria cognitiva

- Sorgeix al 1965 com a reacció al conductisme.
- Estudia els processos intel·lectuals com la percepció, l'atenció, la memòria, el llenguatge i el raonament.
- Defensa que la conducta es pot explicar analitzant els processos de la ment i els pensaments. Canviant pensaments i creences es poden modificar conductes no desitjades.
- Alguns autors relacionats: George A. Miller, Eugene Galanter, Karl Pribram, Albert Ellis, Aaron Beck, Albert Bandura, Donald Broadbent, Newell, Simon, Shaw i Victor Vroom.

El psicòleg Vroom (1932) va elaborar la **teoria de les Expectatives** (1964), on manté que les persones inverteixen treball i esforç en tasques que li retornen els resultats que desitja.

La motivació està en funció de:

- **Valor:** ningú farà un esforç si allò que li proporciona no té cap valor per a ell/a. (*Val la pena?*)
- **Instrumentalitat:** ningú farà cap esforç si no veu l'enllaç o relació entre la magnitud de l'esforç realitzat i allò que rep a canvi. (*Què aconseguiré si ho assolixo?*)
- **Expectatives:** ningú s'esforçarà per la consecució d'un objectiu que es considera incapaç de dur a terme. (*Soc capaç d'assolir-ho?*)

És fonamental tenir en compte aquests conceptes a l'hora de transmetre indicacions o encomanar projectes.

**Nivell de motivació = VALOR x EXPECTATIVA**

**Nivell de motivació = DESIG x PROBABILITAT**



## 2. Teories generals de la motivació

### 2.4. Segons la Programació Neurolingüística (PNL)

- Creades a EEUU a principis del 1970 per John Grinder i Richard Bandler.
- Explica com ens comuniquem i relacionem amb els altres i la realitat, i de quina manera podem millorar aquesta comunicació i resoldre els conflictes que pugui generar.
- Explica com construïm la realitat i ens permet conèixer-nos millor.
- Analitza les creences de les persones i com afecten la seva conducta i al mateix temps de quina manera el canvi de creences pot millorar la vida.

La motivació des de la PNL aprofundeix en dues qüestions: **les representacions internes i la definició d'objectius**.

Les representacions internes estan formades per 3 aspectes:

- **Allò que veig** (el que m'imagino).
- **Allò que em dic** (diàlegs interns).
- **Allò que sento** (emocions i sentiments).

Al llarg de la vida vivim infinitat d'estats interns. N'hi ha que ens ajuden a viure millor determinades situacions (tenir confiança en mi mateix si aquest estat em porta a tenir èxit) i d'altres que ens limiten (tenir por a parlar en públic si aquesta por ens porta a fer-ho malament).

Els estats interns es poden modificar i ampliar. Es tracta de convertir un estat limitador en un de potenciador.

La definició correcta d'objectius ens permet que aquests siguin motivadors. Per fer-ho, cal definir-los seguint aquests punts:

- Formulats en positiu.
- Que assolir-los depengui d'un mateix
- El més específics possible.
- Que els puguem mesurar amb evidències.
- Que suposin un repte però que siguin assolibles.
- Que siguin consensuats i acceptats.
- Que tinguin la mida adequada i no siguin massa grans.
- Que disposem dels recursos necessaris per assolir-los.
- Que per assolir el meus objectius no perjudiqui a ningú.



## 3. La motivació en l'àmbit del treball

A les preguntes “Què motiva?” i “Què no motiva?”, tradicionalment se'ls ha donat dues respostes:

1. Els motius de les conductes sorgeixen de la mateixa persona.

**Motivació intrínseca.**

2. Els motius de les conductes provenen d'elements externs a l'individu. **Motivació extrínseca.**

La motivació **intrínseca** és la més potent que hi ha. No és necessari cap necessitat o element de recompensa extern perquè la persona es motivi. El que provoca aquesta motivació interna pot ser: *el plaer, la curiositat, la novetat, la complexitat o allò imprevisible*. Aquesta funciona millor si hi ha equilibri entre la conducta o tasca i la competència personal. Del contrari, pot crear ansietat o avorriment.

Per altra banda, en la motivació **extrínseca**, és la recompensa la que mou a l'individu.

*Per exemple: l'èxit, els diners, el reconeixement social. Això les fa inestables ja que, si desapareix la recompensa, pot desaparèixer la motivació.*

No obstant, hi ha altres orientacions de la motivació:

- Motivació **orientada al procés**. El que motiva és el procés per assolir l'objectiu.

*Exemple: Quan ens divertim fent alguna cosa.*

- Motivació **orientada al resultat/objectiu**. La motivació està en l'assoliment del resultat final i cap on es vol anar.

*Exemple: “Ho faig per resoldre el tema”, “Ho faig perquè m'agrada tenir-ho endreçat”, “Sort que demà cobrem”, “M'il·lusiona fer-ho tal com ho havíem pensat”. Aquesta motivació pot existir tant si el que volem és assolir un objectiu com evitar-lo. Per exemple: “Ho faig per no sentir-te més”.*

- Motivació **orientada “al sentit”**. Donar sentit a allò que fem és un element motivador.

La millor manera de motivar altres persones és conèixer-les i saber què és allò que els motiva. Si ho descobrim, ens serà més fàcil adreçar-nos-hi i connectar les nostres necessitats amb les seves.



## 4. Motivacions en els equips de treball

### 4.1. Diagnosticar estats motivacionals

Com ho podem fer per descobrir quines son les causes de desmotivació dels nostres equips? I quines son les seves fonts de motivació?

En tots dos casos, necessitarem recollir informació. Ja sigui per descobrir les causes que provoquen la desmotivació o ja sigui per saber que motiva a cadascú.

Existeixen diferents **eines per recollir informació** i per conèixer al nostre equip. En funció del tipus d'informació que vulguem obtenir en podem utilitzar una o una altra, o una combinació de vàries. A continuació expliquem que cal saber de cada una d'elles:

- **L'entrevista:** cal tenir en compte quan la farem, el lloc i el temps que durarà. Pot ser informal (és més espontània i convida a la comoditat i sinceritat) o més estructurada (pots seguir un guió malgrat pugui semblar rígida i formal).
- **El qüestionari:** pot tenir preguntes obertes i/o tancades, és ràpid i recull molta informació de moltes persones. Es pot fer quan a cadascú li va bé, no hi ha la pressió de l'entrevistador, i acostuma a ser poc flexible.

- **La reunió:** ens permet que hi pugui haver vàries persones a la vegada. Normalment té un clima informal i de cooperació, es recull informació en poc temps, es pot preparar, pot cohibir algunes persones i és recomanable deixar temps per l'espontaneïtat.

- **L'observació informal:** ens permet observar aspectes com actituds, comentaris i converses en entorns informals. També podem observar el llenguatge verbal i el no verbal.

Totes aquestes eines ens ajudaran a veure allò que no és evident i a conèixer les causes. Tal com deia David McClelland en el seu model Iceberg, les motivacions invisibles formen la base de les nostres normes i valors i la seva expressió mitjançant un comportament visible. Analitzant aquestes motivacions es poden estimular les persones de forma directa i incrementar, així, el seu rendiment.

Per altra banda, hi ha aspectes que ens envolten i que ens poden provocar desmotivació. Aquests aspectes ens poder fer canviar l'òptica que teníem fins ara d'entendre la vida o la feina, o fins i tot ens poden canviar les nostres creences. Podem utilitzar també aquestes eines de recollida d'informació per esbrinar-ho.

Podem destacar 4 orígens de la desmotivació:

- **Situacions de la vida.** Desgraciadament succeeixen situacions que ens afecten i ens alteren, com per exemple una pèrdua, una malaltia, etc.

- La pròpia manera de ser de cadascú i la nostra **personalitat**. Hi ha persones més optimistes i d'altres més pessimistes, hi ha persones que tenen tendència a veure el got mig ple i altres mig buit.

- **L'entorn** que ens envolta ens condiona i ens influeix en la nostra percepció del que tenim, del que som i del que volem. I probablement aquest entorn ens empeny a voler ser o voler tenir alguna cosa que ni som ni tenim. Per exemple, una persones que està envoltada de persones amb molt èxit, no accepti be que ella no en tingui.

- La pròpia **estructura de l'organització**. En ocasions, les organitzacions no son justes ni amb els mèrits individuals ni equitatives amb les seves plantilles. Per exemple, una persona que vulgui créixer i promocionar professionalment i la seva organització no li permeti.

En funció de quina sigui la causa de la desmotivació, les eines que necessitem utilitzar per intervenir seran unes o unes altres.

Tot seguit detallarem algunes estratègies i premisses que s'han de tenir en compte per motivar. Aquestes ens poden servir per evitar que les persones i els equips es desmotivin o per incrementar els seus nivells de motivació.

• **Model d'equitat:** si dins els nostres equips no mantenim criteris d'equitat (retributiva, de càrrega de treball, d'eines, etc.) les persones es poden desmotivar i poden sorgir tensions.

Davant la falta d'equitat, tenim dos opcions: modificar les “recompenses” o explicar de forma raonada els motius que expliquen i justifiquen aquesta manca d'equitat.

Les persones es motiven per mantenir “recompenses” equitatives en comparació amb els demés.

• **Model de reconeixement:** Aquesta és una de les eines més fàcils i més “econòmiques” d'implementar i té un impacte molt gran i positiu. Normalment es tendeix a només dir allò que es fa malament i costa felicitar algú que ha fet una bona feina. Quan més reconeixement positiu es faci, més impacte tindrà també el reconeixement negatiu. No obstant, per a que el reconeixement sigui efectiu, ha de ser sincer, personalitzat, basat en fets i proporcional. No cal que estigui condicionat a alguna cosa (per exemple, obtenir un bon resultat en una tasca), pot ser incondicional (per exemple, reconèixer una trajectòria professional). També pot ser espontani i fer-lo sense que l'altra persona ho estigui esperant.

# 4. Motivacions en els equips de treball

## 4.2. Estratègies per motivar

Finalment també pot ser individual o grupal. Recomano que segueixi la següent premissa: l'elogi en grup i la reprimenda en privat.

### Altres consells i idees a tenir en compte:

- reconèixer un resultat parcial,
- reconèixer allò que és normal i no només allò excepcional,
- fer-ho al moment i no passat un temps,
- espaiar els reconeixements,
- la manca de reconeixement és un reconeixement negatiu,
- i és desmotivant dir que tothom treballa igual de bé.

El reconeixement és indispensable per al nostre equilibri psicològic.

- **Model de reforç pel canvi:** Aquest model ens servirà quan vulguem que algú canviï o es comporti d'una forma diferent. Cal tenir en compte que:
  - No aconseguirem que la persona introdueixi un canvi si no aconseguim que ens escolti, per tant, el primer que li hem de dir és allò que ja està fent be.

- No s'aconseguirà un canvi si la persona no coneix en què pot millorar.
- No s'aconseguirà que la persona canviï si no observa una implicació nostra en el canvi.
- No s'aconseguirà un canvi durador si no aconsegueix que sigui la pròpia persona qui es comprometi amb el canvi.
- Les persones no canviem si no veuen clar el benefici del canvi.

• **Model de “flux”** (Mihály Csíkszentmihályi, 1975). El flux (*flow*) és l'estat mental en el qual una persona està completament immersa en l'activitat que executa i es caracteritza per enfocar tota l'energia en la tasca, per assolir l'èxit en la realització de l'activitat. Per posar una persona en un estat de “flux” i evitar l'avorriment o la frustració en la realització de les tasques, cal que el nivell d'habilitat de la persona sigui igual al nivell de dificultat de la tasca.

Altres estratègies que hem vist anteriorment en aquest document són: la **Teoria de les expectatives** i el **Model d'objectius**.

# 4. Motivacions en els equips de treball

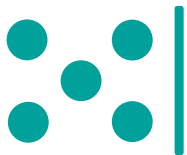
## 4.2. Estratègies per motivar

Finalment, per millorar la motivació dels equips també és important crear veritables **contextos motivadors**. Aquests serveixen per afavorir la motivació i mobilitzar l'energia interna de les persones en la bona direcció. Alguns aspectes que el líder necessita tenir en compte són:

- Informar.
- Fer créixer.
- Formar i desenvolupar.
- Reconèixer els èxits.
- Tenir en compte les aspiracions individuals.
- Defensar els interessos de l'equip.
- Ajudar a resoldre problemes.
- Enriquir les funcions.
- Proporcionar eines.
- Ser equitatiu/va
- Fomentar la iniciativa.
- Millorar les condicions de treball.
- Delegar.

Per tant, **el líder**, en entorns que facilitin la motivació individual i grupal cal que:

- Tingui clars els objectius del projecte.
- Comuniqui amb claredat i s'asseguri la comprensió.
- Motivi, desperti entusiasme i elevi la moral.
- S'interessi per cada membre del seu equip.
- Confii en els seus subordinats/des i delegui en ells/es.
- Prengui decisions sense autoritarisme.
- Sigui just i imparcial en les decisions que adopti.
- Tracti amb consideració els seus col·laboradors
- Fomenti la participació.
- Valori, elogiï, reforci el seu equip i li doni suport.



## 5. Conclusions

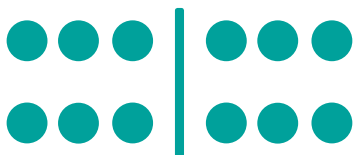
La motivació és complexa pel simple fet de que estem parlant de persones, i totes son diferents. Els diferents enfocis i teories que hem comentat ens donen pistes de com funcionen les persones i ens ajuden a entendre-les. Però, si a més d'entendre-les, ens interessem en conèixer-les, disposarem de gran quantitat d'informació que ens permetrà encertar en la relació amb elles.

La **motivació intrínseca** és la més potent que hi ha, tot i que la **extrínseca**, per procés, per resultat i per objectius, també ens provoquen conductes orientades a l'acció.

Identificar les causes de la desmotivació i les fonts de motivació, en servirà per saber escollir quines son les millors estratègies que podem utilitzar.

El líder té la responsabilitat de crear entorns motivadors i liderar l'equip seguint les següents pautes:

- Basar-se més en l'autoritat moral que no pas en el poder formal.
- Dirigir amb intel·ligència emocional.
- Respectar la dignitat personal i professional.
- Considerar cada persona de manera individualitzada.
- Facilitar el desenvolupament professional.
- Fomentar un esperit d'equip i una visió sistèmica de l'organització.
- Estimular la creativitat i la innovació.
- Impulsar la participació en la presa de decisions.
- Enriquir i fer atractius els llocs de treball, facilitant recursos.
- Centrar-se en el comportament i no en la persona.



## 6. Per saber-ne més

• **Adair, J. (2009). *Liderazgo y motivación: la regla del cincuenta - cincuenta*. Barcelona: Gedisa.**

L'autor planteja que ens motivem el 50% gràcies a estímuls interiors i el 50% per l'influència d'altres. Ens fa reflexionar sobre quin ha de ser el rol del líder amb els seus equips i quines habilitats necessita desenvolupar.

• **Csikszentmihályi, M. (2008). *Fluir (Flow): Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Editorial Kairós.**

Es tracta d'un llibre de butxaca, tot i que una mica dens. Us permetrà entendre com funciona la ment i a partir d'aquí poder desenvolupar estratègies per motivar i fer més feliços els altres.

• **Gordon, J. (2009). *Prohibido quejarse*. Barcelona: Empresa Activa.**

Aquest llibre us farà reflexionar a través d'una història basada en casos reals de com es pot canviar la negativitat de l'entorn de treball i de com això té repercussions positives per un mateix/a i per l'equip.

• **Küppers, V. *Attitude* (vídeo)**. (consultat juliol 2022).

Víctor Küppers explica d'una forma molt amena la importància de l'actitud davant la vida i davant els canvis personals. La durada del vídeo és de 20 minuts i és en espanyol.

• **Lencioni, P. (2003). *Las cinco disfunciones de un equipo*. Barcelona: Empresa Activa.**

Treballar en equip motiva més que treballar individualment. El simple fet de treballar amb altres és font de motivació. En el llibre s'exposen quines són les 5 causes principals que fan que els equips no funcionin i, per tant, que cal tenir en compte per construir equips cohesionats i eficaços.

• **Lundin, S., Paul, H. (2003). *Fish! La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación*. Barcelona: Empresa Activa.**

Es tracta d'una reedició del llibre original on, a part d'explicar l'experiència real del mercat de Pikes Places de Seattle, s'incorporen altres 3 històries d'empreses que han aplicat la filosofia "Fish!". Llibre molt entretingut sobre la motivació i el treball en equip.

• **Pink, D. (2010). *La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva*. Barcelona: Gestion 2000.**

Explica d'una forma molt entenedora què és allò que ens estimula a fer el que fem. La llibertat de decisió, l'autonomia i l'excel·lència són els tres pilars fonamentals per a la motivació de les persones.

• **Pink, D. *The puzzle of motivation* (vídeo)**. (consultat juliol 2022).

Dan Pink qüestiona l'efectivitat de les recompenses tradicionals i la importància de fomentar l'autonomia, el mestratge i el propòsit per incrementar els nivells de motivació. Es tracta d'un vídeo de 18 minuts en anglès, subtitulat a l'espanyol.



[www.diba.cat/formacio](http://www.diba.cat/formacio)



Recurs elaborat per la Direcció de Serveis de Formació de la Diputació de Barcelona. Any 2022.



Els continguts d'aquest web estan sota una llicència de Creative Commons  
Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional