

Mario Gattiglia

IL BILIARDO MAGNETICO
Motivazione e benessere nei luoghi di lavoro



gattiglia@actaconsulting.it

Seconda edizione
Torino, 2007

www.mariogattiglia.it - 1

Editore

Fare S.r.l.
Palazzo Roero di Guarene, Via Des Ambrois, 4
10123 TORINO
Tel. 011.814.11.53 (r.a.)
Fax 011.812.17.29

L'autore

Mario Gattiglia
m.gattiglia@gmail.com
Laureato in Economia, è amministratore di una società di consulenza
direzionale. Appassionato di filosofia, da anni “gioca” a prendere riflessioni
dell’etica e dell’epistemologia e ad applicarle al mondo del lavoro.

Copyright

Per usi privati è permesso scaricare, copiare e diffondere questo testo, con
l’unico obbligo di citare l’ autore.
Per usi commerciali dovrà essere richiesta l’autorizzazione all’ autore.

SOMMARIO

GLI AUTORI	6
PRESENTAZIONE.....	7
1. INTRODUZIONE.....	8
2. IL NODO DEL DENARO	13
3. IL PARADOSSO DEL CAPO	31
4. LA MULTIFATTORIALITÀ	43
5. COSA POSSONO FARE I CAPI?.....	61

GLI AUTORI

Mario Gattiglia ha 46 anni ed è Amministratore delegato di una società di consulenza direzionale. Laureato in Economia, da anni “gioca” ad applicare al mondo del lavoro idee e suggestioni provenienti dalla filosofia.
gattiglia@actaconsulting.it

I casi reali descritti, evidenziati in carattere corsivo, sono raccontati da (in ordine alfabetico):

Gerardo Armani, detto Gerry, è un prete, riferimento spirituale per molte persone impegnate nel volontariato, a Torino e all'estero.

Elena Biasco, psicologa, si occupa di formazione del personale in un'azienda sanitaria.

Luigino Bruni, economista, è Professore Associato di Economia Politica, presso la Facoltà di Economia, Università di Milano-Bicocca.

Fabrizio Fagiano, psicologo, si occupa di selezione e di formazione del personale.

Giorgio Gatti, economista; dopo avere rivestito ruoli di Direttore del personale e di Direttore Generale in diverse aziende ed enti, è attualmente partner di una società di consulenza in organizzazione e formazione.

Salvatore Natoli, filosofo, insegna Filosofia della Politica alla II Università di Milano

Margherita Ricciuti, psicologa, ha sviluppato il proprio percorso di lavoro all'interno delle aziende sanitarie, prima come psicologa clinica, poi come psicologa del lavoro; è attualmente partner di una società di consulenza direzionale.

Laura Rizzi: laureata in lingue, è direttrice di un ente pubblico.

PRESENTAZIONE.

Questo lavoro nasce da decenni di esperienza maturata sul tema della motivazione al lavoro. Vuole essere una buona via di mezzo tra un trattato ricco di riferimenti teorici e un manuale provvisto di strumenti pratici. Per questo si articola su un discorso che fa da filo conduttore, inframmezzato da esempi concreti o ragionamenti di altri autori, visualizzati in carattere corsivo.

1. INTRODUZIONE.

In questi ultimi tempi si sente sempre più parlare di benessere nei luoghi di lavoro. Fino a qualche anno fa si preferiva parlare di motivazione.

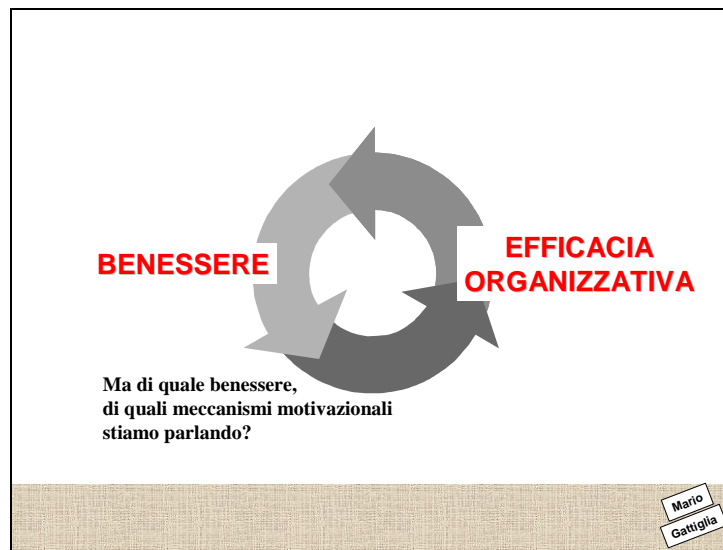
Si iniziò a parlare di motivazione *al* lavoro (con una riflessione piuttosto meccanicistica su quali cose si dovessero fare per motivare le persone a lavorare).

Poi si passò a parlare anche di motivazione *con il* lavoro (si era scoperto che le caratteristiche dei compiti e dei ruoli erano esse stesse fattori di motivazione o de-motivazione).

Infine, si è arrivati a parlare di motivazione *nel* lavoro: con una prospettiva più “ecologica” si cerca di tenere conto della complessità delle dinamiche motivazionali, in cui ci sono tante variabili e tutto influenza tutto. La situazione ricorda un po’ il gioco della carambola a biliardo, nella quale ci sono tante bocce e il fatto di spostarne una con un tiro costringe a tenere conto che molte altre ne saranno influenzate, generando cambiamenti multipli non sempre tutti perfettamente prevedibili. Se così è, i sistemi organizzativi sono sotto questo punto di vista almeno parzialmente fuori controllo (se per controllo si intende il mito della capacità di prevedere e misurare ogni cosa). Per questo, oltre ad agire su una variabile o un’altra, conviene costruire condizioni complessive favorevoli al benessere e alla motivazione. L’idea è che, sotto il panno verde, il biliardo non è “neutrale”: ci sono diversi campi magnetici che influenzano le traiettorie. Essi sono generati da molte scelte organizzative e - più ancora – dai valori etici che formano la cultura e informano le dinamiche dell’organizzazione.

Ma oggi il concetto di benessere, figlio di questa evoluzione, evoca anche un quarto ragionamento: e cioè se la motivazione, lo “star bene” siano un mezzo o un fine. Semplificando, si può descrivere la questione in questi termini: il benessere è un mezzo di cui ci serviamo per ottenere un lavoro di qualità (cioè risultati validi per l’organizzazione)? Oppure il lavoro è un mezzo di cui ci serviamo per ottenere benessere?

Probabilmente, il rapporto tra benessere ed efficacia organizzativa è complesso, caratterizzato da influenze reciproche.



Possiamo risalire a fine Ottocento per ritrovare in F. Taylor (1903) le prime riflessioni sistematiche e in E. Mayo (1945) i primi famosi e impressionanti studi sul campo. È dunque più di un secolo che studiamo la questione. E siamo riusciti a dire un sacco di bestialità. Tra gli errori più vistosi, ce ne sono stati almeno due:

- la sopravvalutazione del denaro, oggi discussa da molti economisti, tra cui due premi Nobel come D. Kahneman (2000) e Amartya Sen (1982);
- il “paradosso del capo concentrato sulla *performance*”, dimostrato oramai da una quantità enorme di studi, rilevazioni statisticamente significative ed esperienze personali; è noto che il capo che si concentra sul benessere delle persone che lavorano con lui ottiene più performance del capo che si concentra sulla performance; questo

“concentrarsi sul benessere” è una faccenda complessa, che in molti modi possiamo legare alla capacità di ascolto, ad una risposta molteplice ai molteplici bisogni, al creare una situazione organizzativa che sia per la motivazione una specie di “buona ecologia” di gruppo.

Approfondiremo tra poco questi due temi, ma forse va detto subito che l'errore degli errori, il più subdolo, talmente persistente che rischio di commetterlo anch'io in questo stesso momento, è quello che denuncia tutta l'epistemologia contemporanea, da K. Popper (1970) a P. Feyerabend (1975): quello di essere convinti di essere proprietari della verità una volta per tutte.

Ogni studioso ha detto la sua sulla motivazione, chi affermando la prevalenza di un meccanismo, chi di un altro, chi evidenziando una serie di fattori, chi un'altra. In realtà ognuno di noi è fatto a modo suo, e per di più cambia di giorno in giorno: la cosa più stupida che possiamo fare è stabilire con certezza quali sono le ricette più efficaci e quali le meno efficaci.

Credo che l'azione più utile e più corretta sia piuttosto passare in rassegna con te, gentile lettore, le riflessioni passate e recenti di chi ha studiato la questione, evidenziando i diversi fattori motivazionali scoperti e i relativi indicatori di impatto che sono stati valutati scientificamente dalla psicologia e dall'economia in questi circa cento anni.

A questo è dedicata tutta la prima parte del libro.

Parto dalla questione – annosa - se il denaro sia un fattore effettivamente e sufficientemente motivante (un “motivatore”) oppure no. Cerco poi di chiarire l'importanza di variabili completamente diverse dal denaro, scoperte nel momento in cui ci siamo trovati di fronte al paradosso del capo concentrato sulla *performance*. Infine, nel capitolo 4 provo a fare un elenco dei diversi fattori della motivazione, raggruppandoli sotto titoli che si riferiscono a temi omogenei.

Dal capitolo 5 in avanti presento invece il mio approccio al tema della motivazione, fondato sull'etica.

I capitoli 2.3 e 11 sono di particolare interesse per i dipendenti di enti e aziende pubbliche, con i quali prevalentemente lavoriamo.

Complessivamente, si può dire che nella prima parte mi concentro di più sul raccontarvi quante e quali bocce ci sono sul biliardo. Vi propongo una prospettiva epistemologica in cui si tenga conto che ognuna di esse può influenzare qualsiasi altra, in una dinamica complessa. Nella seconda parte, invece, vi propongo una chiave di lettura etica per andare alla scoperta dei campi magnetici (più o meno nascosti) che influenzano tale dinamica.

Mario Gattiglia
Torino, dicembre 2006

PARTE PRIMA
QUANTE BOCCE SUL BILIARDO

2. IL NODO DEL DENARO

Quello che sto per raccontarvi è rivoluzionario. Sta scuotendo le fondamenta della scienza economica. Eppure credo che alla fine della lettura di questo capitolo avrete la sensazione di avere avuto la conferma di convinzioni che avevate già.

2.1. LE RICERCHE DI HERZBERG.

Uno dei lavori sul campo più interessanti condotti sulla motivazione al lavoro è stato quello di Frederick Herzberg e dei suoi colleghi presso il Psychological Service di Pittsburg (1959).

Essi condussero una serie di interviste strutturate a circa 200 tecnici e impiegati amministrativi che lavoravano per 11 diverse aziende dell'area di Pittsburg. I ricercatori chiesero loro quali situazioni particolari, di recente esperienza, avessero avuto influenze positive o negative sulla loro motivazione e sul loro rendimento al lavoro. Chiesero loro anche se tali influenze fossero state di breve o lunga durata. Le interviste furono effettuate col consenso della direzione aziendale, ma i ricercatori si concentrarono molto sul creare meccanismi che garantissero ai lavoratori il più completo anonimato.

I risultati furono notevoli e scardinarono alcune convinzioni consolidate.

Emerse con chiarezza che le esperienze positive di lavoro dipendevano in genere da situazioni che portavano le persone ad avere la sensazione di saper svolgere bene i loro ruoli, oppure di crescere professionalmente. La loro soddisfazione, in altre parole, era strettamente collegata allo specifico ruolo e al lavoro che svolgevano, più che a fattori strutturali quali il denaro, la sicurezza o le condizioni ambientali. Al contrario, le loro esperienze negative si riferivano a certi fattori strutturali che, quando peggioravano, li inducevano a pensare di essere stati trattati non equamente.

Le osservazioni dei ricercatori si concentrarono su due aspetti:

1. la dinamica motivazionale funzionava in modo diverso tra “fattori motivanti” e “fattori ambientali o igienici”
2. l’insoddisfazione era spesso legata a un senso di iniquità.

Riprenderò il secondo punto nella seconda parte del libro. Per ora concentriamoci sul primo aspetto, per il quale Herzberg è giustamente famoso.

Secondo lui, il fattore motivante è una forza che ha in genere un effetto stimolante. I fattori ambientali, invece, non producono miglioramenti, ma servono solo a impedire le perdite di motivazione; sono condizioni essenziali per rendere possibile la motivazione, ma non hanno il potere di motivare essi stessi: costituiscono soltanto un sostegno.

A Herzberg e colleghi apparve evidente che, per il gruppo di tecnici e amministratori in esame, i veri fattori motivanti erano le possibilità di diventare più esperti e di avere compiti più impegnativi. Retribuzione, stabilità di lavoro e condizioni ambientali diventavano «fattori igienici»: se questi erano inadeguati determinavano una notevole influenza negativa sugli atteggiamenti, ma non avevano, al contrario, alcuna importante influenza positiva se venivano correttamente assegnati.

1) ricerche sul campo di HERZBERG

Il denaro è un fattore igienico, non motivante



Mario
Gattiglia

2.2. LA PSICOLOGIA ECONOMICA.

Negli ultimi dieci anni sono accaduti fatti importanti sullo scenario della macroeconomia. Ne ricordo brevemente due.

1. Un numero sempre maggiore di economisti , tra cui il premio Nobel Amartya K. Sen, sta mettendo in discussione il fatto che gli indicatori solo economici come il PIL (Prodotto Interno Lordo) siano dei buoni valutatori delle nostre politiche e dei nostri successi o insuccessi nel tempo, proponendo come alternative degli indicatori più ampi. La ricchezza, infatti, può essere un mezzo, ma il fine qual è? La qualità della vita? La felicità? Già Aristotele, 2300 anni fa, nell'Etica a Nicomaco ci metteva in guardia dal considerare la ricchezza come fine, essendo al massimo essa solo un mezzo: "In tutta evidenza la ricchezza non è il bene ricercato. Infatti essa è soltanto una cosa utile e un mezzo in vista di altro".
2. Kahneman è stato il primo psicologo nella storia dell'umanità a vincere il premio Nobel per l'economia. Con una serie di esperimenti dai risultati quantitativamente incontrovertibili ha mandato a gambe all'aria le convinzioni più radicate delle teorie economiche classiche in merito al nostro comportamento quando c'è di mezzo il denaro.

Vi ripropongo qui uno di questi esperimenti.

Potete oggi scegliere in quale di questi due mondi vivere (i prezzi di mercato sono identici in entrambi):

- nel primo guadagnate 50.000 euro l'anno, mentre gli altri cittadini ne guadagnano in media 25.000

- nel secondo guadagnate 100.000 euro l'anno, mentre gli altri cittadini ne guadagnano in media 250.000

Una volta fatta la vostra scelta, entrerete in quel mondo e non avrete memoria della decisione, non avrete rimpianto per la possibile

alternativa non presa. Dunque potete oggi scegliere serenamente, senza timore di rimpianti.

Cosa scegliete?

La domanda è stata posta a diversi gruppi di persone e sempre la maggior parte di essi ha optato per il primo. In altri termini, le persone sembrano non scegliere in base a valutazioni di tipo strettamente matematico, come vorrebbe la teoria economica classica. Preferiscono essere "in assoluto" più povere, pur di essere "in relativo" più ricche delle persone che stanno attorno a loro. Moltissimi studi sono giunti a questi stessi risultati.

Cosa ci dice questo esperimento?

Che il reddito non conta tanto in valore assoluto quanto in valore relativo.

Che il significato psicologico del denaro è frutto di una continua operazione di confronti con i "vicini".

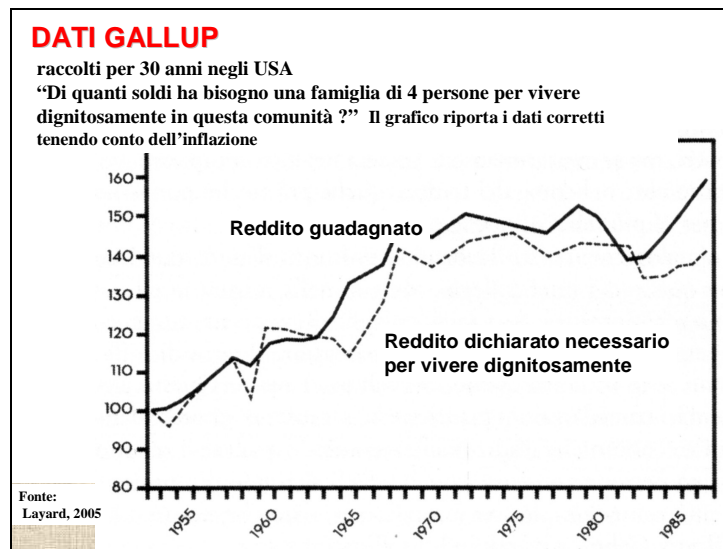
Molte aziende lo hanno sperimentato da anni.

Del resto, sappiamo bene che durante la seconda guerra mondiale il malcontento era basso perché le difficoltà erano per tutti (Bewley, 1999).

Al contrario, l'inflazione degli anni '70 e l'Euro di oggi hanno generato molto malcontento perché hanno colpito con grande disparità (Ashenfelter-Layard, 1983, Layard, 2005).

Sotto questo aspetto, dunque, sembrerebbe che il denaro sia un attrattore motivazionale, che "funzioni".

Ma guardiamo ora questi dati.



L'andamento del grafico è molto evidente: ogni volta che il reddito aumenta, aumenta immediatamente la collocazione del reddito percepito come necessario per vivere dignitosamente. Gli esperti di politiche retributive lo sanno benissimo. Si dice normalmente che gli effetti di un aumento di stipendio durano pochissimo. Che le conseguenze di un aumento di 100 euro mensili in termini di “felicità” evaporano completamente nell’arco dell’anno successivo. Anche gli uomini di marketing lo sanno. Quanto dura l’odore di nuovo della vostra auto?

Allora, i due dati precedenti devono essere letti in modo combinato:

- il denaro è un motivatore,
- ma solo nel breve periodo;
- il suo effetto sul benessere della persona evapora molto velocemente;

- pertanto, se la persona si affida ad esso come “motivatore”, deve continuamente rincorrerne successive e sempre maggiori “dosi”.

Ecco un commento di Layard (2005), allievo di Kahneman, su questi due tipi di dati.

“(...) In altri termini, preferivano essere oggettivamente più poveri, pur di trovarsi in una posizione migliore rispetto ai loro concittadini. Molti altri studi sono giunti a questi medesimi risultati: per gli uomini è molto importante il reddito delle persone tra le quali vivono, e sarebbero ben disposti ad accettare una drastica riduzione del loro potere d'acquisto se solo ciò servisse a migliorare la loro posizione economica rispetto agli altri.

Inoltre, le persone confrontano il loro reddito attuale anche con ciò a cui si sono ormai abituate. Se chiediamo a un uomo ricco e a uno povero di quanti soldi hanno bisogno per vivere, il primo risponderà sempre una cifra più alta di quella dichiarata dal secondo.

Pertanto, il fatto che siate contenti o meno del vostro reddito dipende da un duplice raffronto: quello che guadagnano gli altri, e quello che voi stessi siete abituati a guadagnare. Nel primo caso siete guidati dal confronto sociale, nel secondo dall'assuefazione.

Dato che queste due forze sono estremamente radicate nella natura umana, è difficile che la crescita economica globale di una società riesca a determinare un aumento della felicità dei cittadini. Infatti, man mano che i redditi effettivi crescono, anche il criterio in base al quale questi redditi vengono valutati si fa più esigente.”

È interessante la vena di sconsolatezza dell'economista Layard rispetto alla crescita economica globale: se, come fa Amartya Sen, si ricorda che il PIL non è un indicatore corretto del nostro benessere (a che serve essere più ricchi se non siamo più felici?), gli esperimenti di Kahneman fanno tremare le fondamenta di almeno 50 anni di politiche economiche. Inseguire sistematicamente la crescita del PIL a livello nazionale può significare dispiegare energie in uno sforzo che non determina un risultato apprezzabile sul piano di ciò che conta veramente: la felicità, il benessere delle persone. Questa è la ragione per cui molti economisti hanno incominciato a proporre altri indicatori, più raffinati e non legati unicamente al denaro, per misurare la

“ricchezza” delle nazioni. Tra questi, appunto Amartya Sen, che ha sviluppato l’H.D.I., Human Development Index, un coefficiente di misurazione del grado di sviluppo che ha introdotto nuovi parametri per valutare la reale ricchezza di un Paese: aspettativa di vita, alfabetizzazione degli adulti, distribuzione del reddito. Kahneman, Sen, Layard e un numero sempre maggiore di economisti stanno lanciando una sfida teorica e ponendo una questione pratica che suonano più o meno così: siccome negli ultimi 50 anni il nostro reddito (ma anche la nostra vita media, le nostre tecnologie, le nostre case, ecc.) è nettamente migliorato, ma la nostra felicità no (infatti non sono diminuiti, anzi in molti casi sono aumentati indicatori molto significativi di disagio, come il consumo di alcolici, la tossicodipendenza, la delinquenza giovanile, i suicidi), non è forse che la concentrazione sul PIL e in generale sugli indicatori del tipo “solo denaro” ci ha fatto sbagliare mira nelle politiche economico-sociali? In effetti i dati sono impressionanti:



Fonte: Layard, 2005

Qualcosa di analogo conosciamo tutti a livello più generale: il denaro non fa la felicità. Un modo elegante per confermare questo sapere

popolare è proposto dal commento che Niall Ferguson fa al nuovo libro di David S. Landes (2007):

“Tutte le famiglie felici si somigliano - scrive Tolstoj nell'incipit di Anna Karenina - ogni famiglia infelice è infelice a suo modo”. Il nuovo libro di David Landes parla di undici famiglie che si assomiglierebbero se i soldi dessero la felicità. Ma la relazione di quest'ultima con la ricchezza ha un'affascinante assenza di linearità. Una certa quantità di denaro allevia i tormenti del bisogno, non c'è dubbio, ma oltre questa soglia a ogni mille dollari in più non corrisponde un aumento proporzionale di felicità. Anzi. Molta ricchezza può portare a molta infelicità, seminare discordia tra genitori e figli, tra mariti e mogli, tra fratelli. Ogni famiglia ricchissima, insomma, è infelice a modo suo.”

Facciamo ora un passo avanti: ai problemi precedenti, legati alla durata dell'effetto denaro (prospettiva legata all'individuo) ne aggiungo un altro: il dubbio che in una prospettiva di sistema il meccanismo del confronto generi un effetto globale del tipo “somma zero” sulla felicità. E che questa sia una delle spiegazioni della curva piatta della felicità.

Leggiamo ancora due passi di Layard (2005):

“Questo meccanismo psicologico elementare [il confronto] riduce il potere, da parte della crescita economica, di accrescere la felicità. Esso spinge i singoli individui ad agire in modi che, indirettamente, si rivelano controproducenti [per la felicità a livello di sistema]. Se infatti io lavoro di più e accresco i miei guadagni, vengo indirettamente a causare una diminuzione della felicità degli altri. Tuttavia, quando decido quanto lavorare, non tengo conto di questo fattore di «inquinamento», di queste ricadute negative che la mia scelta ha sulla società. Pertanto, tenderò a lavorare più di quanto sarebbe opportuno per il benessere della società - e anche gli altri, ovviamente, faranno lo stesso.”

(...)

Il desiderio di raggiungere una posizione sociale elevata è del tutto naturale. Dal punto di vista di chi vuole trovare una via per rendere le persone più felici, esso rappresenta però un grave problema, dato che, se assegniamo a ogni

singola posizione nella scala sociale un determinato valore, la loro somma complessiva è una costante. Usando una similitudine terra terra, lo status è come il risultato di una corsa. Ci sono il numero 1, il numero 2, il numero 3 e così via; se il mio risultato migliora, quello di qualcun altro deve peggiorare. Il mio guadagno è la sua perdita. In gergo, si parla di un gioco a somma zero, dato che, per quanto ci sforziamo, la somma di 1 + 2 + 3 ecc. non può comunque essere cambiata: così, ciò che viene guadagnato da qualcuno, dev'essere perso da qualcun altro. Per dirlo con le parole di Gore Vidal, «Non basta andar bene: occorre anche che gli altri vadano male».

Il problema è che tutti ci impegniamo con grandissimo sforzo per modificare quanto, nel suo complesso, non può essere cambiato. In tal modo, tutto quello che facciamo per avvantaggiare noi stessi viene a imporre uno «svantaggio» a qualcun altro. È un po' come ciò che a volte accade allo stadio. Qualcuno inizia ad alzarsi in piedi per vedere meglio la partita. Così facendo, però, impedisce di vederla alla persona seduta dietro di lui, che a sua volta si deve alzare. Alla fine, ci si ritrova tutti in piedi: ogni spettatore vede esattamente quello che vedeva prima, ma in più deve anche affrontare lo sforzo di rimanere in piedi.»

Le preoccupazioni che stanno scuotendo la macroeconomia non sono affatto lontane dall'azienda (microeconomia). Il parallelismo con l'azienda e le sue politiche retributive è diretto, evidente, così evidente che non dovrei nemmeno chiarirlo.

Comunque lo farò, a scampo di equivoci!

Negli ultimi cento anni molte aziende hanno dedicato grandi energie a interrogarsi sulle politiche retributive. La variabile denaro e i suoi indicatori, esattamente come il PIL per gli stati nazionali, sono stati di gran lunga il centro mentale delle politiche motivazionali. Spesso l'unico. Ciò non è sbagliato. Ma non è sufficiente.

- Perché lavora su un'area che funziona solo al di sotto di un certo livello retributivo (cioè per chi guadagna poco o nulla). Da un certo livello in su, è solo più un fattore igienico, non motivante (Herzberg). Cioè genera grande insoddisfazione in chi ha l'impressione di non guadagnare abbastanza, ma non genera motivazione aggiuntiva una volta che si è raggiunto un livello medio-alto di retribuzione. In questo caso più che mai conta il secondo punto:

- Perché dura poco nel tempo. Chi sta a questo gioco deve continuamente “aumentare i dosaggi” (Gallup); e si sa che questo è un gioco difficile da condurre, sia per la persona, sia per l'azienda.
- Perché gli effetti a livello di benessere “di sistema” sono pressoché nulli (Layard).

Può essere interessante, leggere un breve passo di un classico sul tema della motivazione, un libro che sta nelle librerie di molti capi del Personale sensibili alle buone letture; in esso Gellerman già nel 1963 faceva affermazioni di questa portata:

“Molti dirigenti pensano che motivazione sia sinonimo di denaro. Il denaro è per loro la ricetta standard per stimolare il rendimento, per mitigare il malcontento e per saldare i vincoli di lealtà. Sembra quasi di violare le leggi del buon senso tentare di far capire che il rimedio così concepito è un palliativo che non ha l'efficacia che gli si è sempre attribuita.

[...] I miti fanno fatica a scomparire ed è ormai evidente che la convinzione che il denaro sia l'elemento motivante di maggior importanza, è destinata a diventare un morente dalla lunga agonia. Per confutarla gli elementi esistono e sono palesi, ma dovranno probabilmente diventare ancora più evidenti, dovranno essere ancora di più divulgati, venduti, discussi per anni prima che il mito venga infranto.” (Gellerman ,1963)

Aggiungerò però ora l'ultimo tassello al ragionamento sul denaro come fattore di motivazione, partendo dall'ultima affermazione che ho fatto nell'elenco per punti della pagina precedente: che le curve del benessere sui grafici sono “piatte” perché gli effetti del denaro a livello “di sistema” sono pressoché nulli.

Siamo sicuri che siano nulli?
O c'è ancora qualcosa da verificare?

Torniamo al meccanismo del confronto su cui l'esperimento di Kahneman ci costringeva a ragionare e aggiungiamo un ulteriore dato di ricerca alla nostra riflessione.

Due psicologi sociali, Lyubomirsky e Ross (1997) hanno condotto una serie di esperimenti che consistevano nel chiedere alle persone di portare a termine compiti stando sedute accanto a colleghi che dovevano fare la stessa cosa (questi colleghi erano istruiti dai ricercatori)

Si è notato che le persone erano molto influenzate dal fatto che i vicini portassero a termine il lavoro meglio o peggio, ASSAI DI PIÙ che dalla qualità in sé del risultato che stavano raggiungendo e dalla eventuale remunerazione che potessero in cambio ottenere.

In TUTTI i casi, se una persona lavorava meglio del proprio vicino, il suo umore migliorava. Viceversa se lavorava peggio (anche se in questo caso le strategie difensive di certe persone le aiutavano a farsene una ragione in modo assai più efficace di altre). Ancora una volta siamo alle prese con il meccanismo del confronto, ma con un risultato che sembra suggerirci che esso preme in senso negativo sul benessere delle persone quando queste si misurano con “vicini” che stanno meglio di loro. Ma siccome noi tendiamo a confrontarci con chi sta meglio di noi in modo assai più forte che a confrontarci con chi sta peggio, è molto probabile che a livello di gruppo introdurre meccanismi molto evidenti di confronto sia destabilizzante per il clima complessivo.

La mia esperienza personale di membro di Nuclei di valutazione inizia nel 1993 ed è dunque piuttosto lunga, oramai; essa mi conferma questa ipotesi. Ogni volta che una graduatoria viene introdotta in un gruppo di lavoro essa non è neutrale, e anzi è fortemente impattante sul clima del gruppo.

Ora, non mi sembra corretto trarre conclusioni affrettate; lascio semmai alla sensibilità e alla scelta personale del lettore le conclusioni circa questo dilemma; le questioni in gioco sono:

- vale la pena?
- gli effetti positivi del denaro come motivatore sono piuttosto ridotti e funzionano solo a certe condizioni (che le persone accettino di stare al gioco dell'aumento continuo dei “dosaggi” e l'azienda sia in grado di farlo)
- quali sono gli effetti collaterali sul gruppo?

- e, specialmente: quando usiamo le graduatorie orientate al denaro, ci stiamo muovendo in modo coerente con gli scenari evolutivi della Sanità e della Pubblica amministrazione?

2.3. IL NUOVO SCENARIO POLITICO-SOCIALE PER I SISTEMI DI VALUTAZIONE IN SANITA' E NEGLI ENTI LOCALI.

Il dipendente pubblico è oramai lontanissimo dal vecchio scenario di un lavoro che richiedeva competenze stabili nel tempo per contenuti e relazioni.

La quantità di fenomeni complessi e mutanti con cui deve confrontarsi è sempre maggiore. Provo a fare un elenco certo non esaustivo:

- il decentramento delle funzioni pubbliche
- la complessificazione delle politiche (si pensi all'immigrazione, allo sviluppo territoriale in uno scenario di globalizzazione, alla sicurezza, ecc.)
- la differenziazione degli attori (pubblici e privati) da cui i cittadini si aspettano risposte
- e la simmetrica differenziazione dei portatori di interesse (*stakeholder*) che si rivolgono alla P.A.. spesso con più frammentazione e senza le mediazioni dei soggetti tradizionalmente incaricati di rappresentare interessi collettivi
- l'impatto delle tecnologie di trattamento delle informazioni e dell'e-government.

Il punto importante è che tutto questo deve essere gestito da dipendenti pubblici che siano consapevoli della importanza del proprio ruolo e dei suoi valori.

In altre parole, a fronte di uno scenario e di una professionalità più evoluti, viene richiesto anche un meccanismo motivazionale più evoluto.

È superato il vecchio scambio, nel quale il quadro in qualche modo era riferibile all'idea di accettare una retribuzione non elevata e una serie di mansioni non particolarmente stimolanti, a fronte di un tempo impegnato non eccessivo, una responsabilità limitata e una elevata sicurezza del posto di lavoro.

Tutto questo, se mai è esistito, è tramontato.

Non a caso, nel manuale sul "Benessere organizzativo" della Funzione pubblica (2003) viene più volte citato l'OECD (2002), in particolare là

ove essa individua il “**rendere attrattive** le amministrazioni pubbliche per i talenti migliori” come una delle sfide fondamentali dei prossimi anni. È ovvio che la risposta a questa sfida sta in nuovi modi con cui gestire la selezione e l’inserimento dei laureati, ma anche nel “favorire più adeguate condizioni di lavoro, mostrare all’opinione pubblica la rilevanza, la varietà e le opportunità che le amministrazioni pubbliche possono offrire.”

Anche sotto questo aspetto la questione del benessere lavorativo¹ è uno dei fattori più in alto nella lista delle priorità delle organizzazioni pubbliche. Ma sempre se declinato nella prospettiva della creazione di relazioni interne più salde e capaci di produrre significati e valori condivisi.

Ancora, la Funzione Pubblica afferma che “non è più solamente un problema di tecniche e strumenti di gestione: è un problema di clima, di assunzioni di rischio e di investimenti emotivi, di valori da trasmettere e di codici morali da rispettare, di scelte molteplici e possibili da valutare, rendere sostenibili e perseguire.”

Ricapitolo:

- le sfide in corso all’esterno e all’interno delle organizzazioni pubbliche spingono verso sistemi di motivazione del personale più complessi rispetto a quelli del passato;
- un passato più lontano era caratterizzato da scambi “di basso profilo” del tipo al quale ho accennato.

Ma in un passato più recente un tentativo di sviluppo verso una gestione del personale più evoluta è stato fatto con l’ingresso nelle organizzazioni pubbliche dei sistemi di valutazione del personale.

Introdotti in seguito a diverse innovazioni legislative (i D. Lgs 502/92 e 29/93 in sanità e la successiva aziendalizzazione; il D. Lgs 29/93 e le successive evoluzioni del decentramento dello Stato negli enti locali),

¹ Faccio notare che Kahneman, Layard e co. parlano (in macroeconomia) di felicità, mentre noi parliamo più pudicamente in microeconomia aziendale di benessere: stiamo parlando della stessa area di sfide per le politiche, globali e locali.

questi sistemi hanno iniziato a lavorare a pieno regime nella seconda metà degli anni Novanta, producendo nella maggior parte dei casi una interessante esperienza di management by objectives personalizzato al mondo pubblico.

Ma da molte parti, negli ultimi anni, gli attori più accorti e professionalizzati chiedono di andare oltre ai limiti di questa esperienza. Limiti prevalentemente legati al fatto che il sistema delle schede di valutazione è complesso, spesso tortuoso, e il risultato che produce non è all'altezza dello sforzo richiesto ai valutatori; ciò è sicuramente dovuto alle cause esaminate nei paragrafi precedenti; infatti nella maggior parte degli enti locali e delle aziende sanitarie la differenziazione delle indennità è minima; e dove si è provato a differenziare di più l'effetto è stato molto complesso da valutare (i primi erano motivati? abbastanza da giustificare il "ginepraio" di conseguenze generato dal malcontento degli altri? sicuramente le Direzioni e le Amministrazioni si sono trovate di fronte a grandi problemi da gestire; e il clima nei singoli gruppi di lavoro? per non parlare del senso di fatica dei capi valutatori, spesso esposti a prendere decisioni contro la loro stessa volontà su una materia veramente complessa e delicata come il giudizio sulle persone).

A fronte di questo sempre più diffuso senso di inadeguatezza dei sistemi di valutazione, sono accaduti due recenti fatti della massima importanza:

1. da una parte, il nuovo Contratto collettivo nazionale di lavoro del personale degli enti locali sposta risorse considerevoli dall'area "variabile" all'area fissa della retribuzione; si apre un cambiamento importante rispetto al vecchio sistema, che sembra destinato a ad allargarsi ad altri settori pubblici, come in sanità;
2. dall'altra, dopo un anno di laboratorio che ha visto coinvolte molte amministrazioni, la Funzione pubblica fa uscire un manuale sul benessere organizzativo.

Permettetemi una semplificazione che può essere utile a farsi capire.

- Al punto uno sembra che le parti sociali vogliano dirci qualcosa del tipo: "i sistemi di valutazione occupano un mucchio di tempo e di

risorse, coinvolgono i capi in una serie di rischi, non si capisce se e quanto motivino veramente; allora, tanto vale prendere la maggior parte del fondo variabile e renderlo fisso; quello che rimane dovrà essere veramente usato per obiettivi eccezionali e non dato a tutti". Il risultato sarà lo stesso (o migliore) ma con meno dispendio di fatica.

- Al punto due sembra proprio che il Dipartimento della funzione pubblica ci ricordi che le variabili economiche non sono le uniche e probabilmente nemmeno le più importanti per la motivazione del personale.

In effetti, le ricerche e gli esperimenti di Herzberg, Kahneman, Layard, Amartya Sen, Gallup, Lyubomirsky e Ross (nonché di moltissimi altri ricercatori e studiosi che non ho qui citato) dimostrano oramai incontrovertibilmente alcuni fatti:

- che gli aspetti economici, se stiamo parlando di "cifre piccole" non motivano, ma semmai, si limitano a garantire la non-demotivazione (fattori igienici);
- se stiamo parlando di "cifre grandi", il denaro motiva solo per brevi periodi; per il resto occorre *potere* e *volere* stare al gioco della rincorsa perpetua di "dosi" sempre maggiori;
- che gli effetti motivanti sull'individuo sono molto legati al confronto con gli altri (il denaro come simbolo del successo);
- che gli effetti sul benessere complessivo a livello di sistema (sia esso una nazione o un'organizzazione) sono inficiati dal meccanismo della "somma zero" (da cui le "curve piatte" dei grafici della macroeconomia);
- ma che il meccanismo del confronto può avere effetti collaterali sul clima del gruppo;
- la motivazione è invece più legata alla dimensione dei rapporti umani, alla qualità del lavoro, allo sviluppo personale, all'identificazione con i valori e con l'immagine dell'organizzazione, specie nel suo rapporto con gli utenti e gli altri *stakeholder*.

Purtroppo, però, negli ultimi anni gli enti locali e le aziende sanitarie si sono concentrati sul denaro (attraverso i sistemi di valutazione) e hanno fatto assai poco sul resto, che è stato piuttosto lasciato al *bricolage* e alla buona volontà dei capi e di alcuni uffici per lo sviluppo delle risorse umane.

Se si ritiene, come dice la Funzione pubblica (2003), che “il nostro Paese ha sempre più bisogno di amministrazioni pubbliche che, in un quadro di maggiore autonomia, siano in grado di adottare strategie e strumenti per il governo del cambiamento” e che tale capacità possa essere validamente ottenuta “solo se si fonda sulla salute e sul benessere dei lavoratori pubblici” , allora è il momento di avviare in ogni azienda sanitaria e in ogni ente locale una riflessione seria su come andare oltre i sistemi di valutazione e affiancare ad essi una serie di azioni sul benessere organizzativo.

3. IL PARADOSSO DEL CAPO

Pur tenendo conto delle cautele che chiedevo nell'Introduzione, si può individuare in tutta la storia della psicologia del lavoro un'evidenza molto consolidata: che, paradossalmente, i capi che si concentrano prioritariamente sulla performance (controllando puntualmente il modo con cui vengono eseguiti i compiti, stando molto presenti nei processi, lasciando poco spazio alla variabilità interpretativa, verificando frequentemente i risultati, ecc.) ottengono meno performance dei capi che si dedicano prioritariamente a "far stare bene" le persone (supportandole, coinvolgendole nelle scelte, ascoltandole, chiarendo bene gli obiettivi –e i tempi limite- ma lasciando margini di autonomia nella decisione sui modi e ritmi di raggiungimento).

Per fornire supposti scientifici e sperimentali alla mia affermazione potrei portare una massa enorme di casi reali, che si sono accumulati quasi senza anomalie negli ultimi 70 anni.

Ne proporrò solo alcuni, partendo dai primi, quelli fornitici dalle esperienze fatte da **Elton Mayo** e colleghi tra gli anni Venti e Quaranta. Va detto subito che la descrizione delle sperimentazioni di Mayo è oramai di tipo storiografico. Esse si collocano infatti in un periodo in cui il rapporto tra Direzioni e dipendenti era molto diverso dal nostro, e la distinzione tra uno stile di direzione orientato alla performance ed uno orientato alle persone individuava situazioni in qualche modo più "estreme". Ma forse per questo più chiare ai fini del nostro ragionamento. Erano tempi in cui l'industria, ancora giovane, tendeva a trattare gli operai come "braccia", a inquadrali in compiti fortemente ripetitivi, a pensare il problema di organizzare solo come una questione di buona scelta di tempi, metodi e strumenti di lavoro. Mayo ebbe il pregio di dimostrare che così non è, che c'era in gioco anche tutta una sfera di variabili che non veniva presa in considerazione dai metodi di organizzazione fino ad allora prevalenti. Questa sfera di variabili attengono per l'appunto alla dimensione umana, relazionale, affettiva, motivazionale del lavoro.

Questo fu forse il portato più importante del suo lavoro: la scoperta del “fattore umano” (sia individuale sia di gruppo) e degli aspetti “informali” dell’organizzazione (che tendevano a sfuggire all’analisi semplificata e troppo ingegneristica dei precetti di Taylor).

Ma, in questa scoperta, egli ne fa anche un’altra: che sempre, quando le Direzioni e i capi dedicavano attenzione a queste dimensioni umane, esse riuscivano ad ottenere risultati di produttività assai maggiori rispetto ai casi in cui tutta l’attenzione era dedicata direttamente all’organizzazione solo meccanicistica del lavoro e a politiche motivazionali unicamente centrate sullo scambio denaro-lavoro.

Elton Mayo coordinò molte ricerche, tra cui quattro che sono divenute dei classici nella storia della psicologia del lavoro.

La prima fu effettuata negli anni 1923 e 1924 a Philadelphia, in un’industria tessile. In un reparto in cui il lavoro era molto monotono e faticoso, la Direzione lamentava l’elevato turn-over e la bassa produttività. Sembrava che tutti gli operai che finivano in quel reparto tendessero alla demotivazione e alla fuga. Prima dell’arrivo di Mayo erano stati fatti dei tentativi per risolvere il problema con sistemi di incentivazione economica, ma senza risultati.

All’inizio Mayo, muovendosi ancora in una logica tayloristica, cercò le cause nella fatica fisica e organizzò una serie di pause e turni migliori. Ma accadde qualcosa: che la Direzione ebbe l’idea di lasciare che fossero i lavoratori stessi a stilare i turni e le pause.

Il turn over diminuì di colpo allo stesso livello del resto dello stabilimento, e la produttività aumentò nettamente.

L’intelligenza di Mayo fu quella di comprendere che questi risultati non erano solo la conseguenza dell’aver ridotto la fatica fisica, ma soprattutto dell’aver permesso ai lavoratori di partecipare alla direzione del proprio lavoro. Non solo era stata migliorata la situazione legata a fatica e monotonia, ma questo era avvenuto con un processo nel quale i lavoratori stessi avevano avuto una partecipazione attiva. Inoltre, tutto ciò aveva fatto sì che gli uomini si fossero integrati in un gruppo, e questo gruppo si trovava a collaborare con la direzione.

Il secondo esperimento ebbe luogo alla Western Electric di Hawthorne, vicino a Chicago. Un gruppo di tecnici dell'azienda, allo scopo di aumentare la produzione, avevano pensato di migliorare il sistema di illuminazione dei locali in cui si svolgeva il lavoro. Essendo uomini accorti, essi crearono dei gruppi sperimentali (in cui l'illuminazione migliorava) e gruppi di controllo (in cui rimaneva uguale). Ma i risultati li mandarono in crisi: indipendentemente dal fatto che l'illuminazione fosse variata o costante, la produzione saliva in ognuno dei reparti sotto studio, sia quelli di sperimentazione, sia in quelli di controllo.

Dopo diversi tentativi, non capendo quali variabili fossero in gioco per poter spiegare questa incongruenza scientifica, chiesero la consulenza di Mayo e del suo gruppo di ricercatori di Harvard (il gruppo di lavoro fu coordinato da F. Roethlisberger), i quali dopo aver studiato i diversi elementi che avrebbero potuto provocare l'aumento di produttività, ben presto si concentrarono sulle pause di riposo e sugli orari di lavoro, anziché sul sistema di illuminazione. Gli studiosi e la direzione ricercarono la collaborazione dei lavoratori, chiedendo il loro parere e accordo prima di apportare una qualsiasi variazione alle condizioni di lavoro.

L'efficienza salì ancora, apparentemente senza alcun collegamento di causa-effetto con i cambiamenti dei periodi di riposo e degli orari di lavoro. Evidentemente qualunque fosse la causa in gioco, essa sfuggiva al controllo degli sperimentatori, malgrado i loro sforzi di mantenere tutte le condizioni di lavoro costanti, ad eccezione dei periodi di lavoro e di riposo. Ma proprio qui stette l'errore. E anche la grandezza di Mayo: forte dell'esperienza precedente, egli si rese conto che in realtà c'era un'altra variabile che cambiava rispetto al resto dell'azienda. Fin dall'inizio, ancora prima dell'arrivo di Mayo, sia i gruppi sperimentali sia quelli di controllo erano stati messi in una posizione che li rendeva oggetto di attenzione e coinvolgimento, e ciò generava spinte motivazionali (che fossero di soddisfazione o di timore, in ogni caso c'era una dinamica di gruppo in cui le persone si aiutavano a migliorare il livello di performance). Quando poi questa sensazione fu approfondita e venne ad essa dato un più evidente "colore" chiedendo ai lavoratori il loro parere, la motivazione si sollevò ancora e con essa il rendimento. I gruppi sperimentali e di controllo lavoravano in condizioni

motivazionali ben diverse dal resto dell'azienda: i membri di questi gruppi venivano ascoltati e veniva dato loro uno spazio di auto-organizzazione.

Con l'obiettivo di capire meglio le variabili in gioco, il gruppo di studiosi di Harvard iniziò quella fase di interviste della ricerca di Hawthorne che è oggi considerata un'esperienza classica e quasi ineguagliabile, visto che richiese oltre 21.000 colloqui. Negli altri settori, gli intervistatori scoprirono un clima completamente diverso, fatto di apatia, ostilità e frustrazione. Mayo interpretò questi atteggiamenti come la conseguenza di uno stile di direzione concentrato su variabili solo ingegneristiche, che trattava il lavoratore esclusivamente come un paio di braccia, ignorando totalmente i suoi sentimenti, privandolo della dignità e di qualsiasi motivo a voler collaborare al di là di quanto fosse strettamente necessario. La concentrazione della direzione sulla produttività senza attenzione al fattore umano comprometteva in notevole misura il suo stesso obiettivo produttivistico.

Gli studi di Hawthorne terminarono nel 1932 a causa della situazione conseguente alla Grande Depressione, durante la quale le aziende furono poco propense a spendere soldi in consulenze e la situazione del mercato del lavoro era tale che i pochi che mantenevano il lavoro si accontentavano già di questo fatto. La questione della motivazione sembrava essere diventata un lusso che nessuno poteva permettersi.

Gli ultimi due importanti lavori di Mayo furono invece compiuti durante la seconda guerra mondiale, in una situazione del mercato del lavoro completamente diversa, in cui la manodopera era scarsa e molto richiesta in alcuni settori, trainati dallo sforzo bellico. Gli studi si occuparono dell'assenteismo in fabbriche che lavoravano per la Difesa, assenteismo che dall'inizio del '43 aveva raggiunto punte tali da compromettere la produzione e suscitare l'attenzione scandalizzata dell'opinione pubblica.

La prima indagine venne effettuata in tre aziende metalmeccaniche in una città della costa orientale degli U.S.A. In esse i reparti di fusione erano fondamentali, per cui furono analizzati con particolare attenzione. I ricercatori scoprirono presto che una delle aziende aveva un tasso di assenteismo molto più basso delle altre due, benché le persone non fossero molto diverse e le altre condizioni di lavoro si equivalessero. Data l'esperienza di Hawthorne ancora recente, il gruppo di Mayo sapeva dove cercare le cause. Le trovarono in un buon clima e nel funzionamento dei gruppi, che avevano elaborato valori morali comuni orientati a tener alta la reputazione del gruppo e a diffondere disapprovazione verso le assenze ingiustificate. Mayo collegò la cosa alle politiche direzionali illuminate: per anni si erano addestrati capi squadra con una tecnica frutto di un *bricolage* di buon senso ed etica, semplice ma adeguata a rispettare e mantenere la dignità individuale dell'operaio (veniva insegnato ai capi ad esercitare pazienza, ascolto e autocontrollo).

In tal modo i capi squadra di questa azienda mettevano in pratica delle "buone relazioni umane", in una forma non troppo raffinata, ma sufficiente per evitare di dare l'impressione di non aver riguardo dei lavoratori come persone (naturalmente il comando esercitato in questo modo non poteva costituire da solo una risposta ed è giusto dire che Mayo scoprì che altre due politiche avevano rafforzato lo spirito di gruppo del reparto: tutti gli uomini venivano pagati sulla base della produzione delle 24 ore, cosicché ciascuna squadra aveva tutto da guadagnare nell'aiutare il gruppo successivo, piuttosto che prendersela comoda e perdere il tempo già guadagnato; in secondo luogo, gli uomini di ciascuna squadra per lo più programmavano essi stessi i giorni di libertà e ciò significava che ogni assenza non prevista rovinava i piani degli altri; la pressione a non fare assenze ed evitare così disagi nei compagni di lavoro era enorme).

Abbiamo dunque qui un chiaro esempio utile non solo alla tesi di questo capitolo (l'attenzione al benessere genera performance, la performance genera benessere), ma anche ai ragionamenti che proporrò nella seconda parte, concentrati sulla forza dell'etica, dei valori.

Il quarto studio di Mayo venne realizzato in una fabbrica di aeroplani nella California del Sud nel 1944. Anche qui sia il turn over, sia l'assenteismo erano molto alti.

Mayo trovò tuttavia alcuni settori che sfuggivano a questa tendenza. Si trattava o di gruppi di piccole dimensioni, o di gruppi di maggiori dimensioni trainati da alcuni membri fortemente motivati che servivano di esempio e avevano una notevole influenza sugli altri, o di gruppi il cui spirito di collaborazione era stato coscientemente ricercato dai loro responsabili. Specialmente le presenze e gli indici di produttività nei gruppi di questo ultimo tipo erano straordinarie e Mayo capì che tutto questo non accadeva per caso. I capi erano convinti che la solidarietà doveva essere il loro più importante obiettivo per raggiungere un'alta produttività costante. Per questo scopo si dedicavano a facilitare il lavoro dei loro uomini, a fare da ponte tra i loro uomini e la direzione, ad ascoltare lamentele o proposte che gli uomini stessi potessero esprimere.

Negli alti gruppi, quelli a bassa produttività, il comportamento dei capi era completamente diverso, prevalentemente adeguato allo stile dei tempi, ovvero concentrato sul "fare", sulla produttività attraverso un ferreo controllo delle attività.

I lavori di Mayo e colleghi portarono ben presto ad una importante serie di studi, tra i quali quelli che cominciarono poco dopo la seconda guerra mondiale a cura dell'*Institute for Social Research* dell'università del Michigan.

Gli studi di Michigan sono più scientifici di quelli pionieristici di Mayo, sono caratterizzati da sistemi di controllo e misurazioni migliori e conducono ad una più approfondita indagine psicologica. Gli stessi rapporti sono redatti in modo meno accalorato e più sistematico. Forse sono meno piacevoli da leggersi, ma molto più significativi ai fini dei problemi aziendali di oggi.

Inoltre, iniziamo a trovare le prime indagini su gruppi di impiegati, e non solo più di operai.

Nel 1947 **Rensis Likert e Daniel Katz** (1950) iniziarono una serie di studi che aveva lo scopo di individuare "le condizioni ideali in cui un gruppo possa operare ad alti livelli di produttività e di soddisfazione

individuale". La prima indagine ebbe luogo nella sede centrale della Prudential Insurance Co. of America a Newark, nel New Jersey. Alla Prudential le politiche del personale erano identiche in tutta l'azienda. Inoltre, quasi tutti i lavoratori provenivano dall'area di Newark con caratteristiche ambientali comuni (livello culturale, valori di riferimento). Di conseguenza la Prudential si presentava come l'organizzazione ideale per studiosi che volessero osservare alcuni fattori in condizioni ambientali costanti. Un'altra circostanza fortunata fu che l'azienda aveva tenuto conto degli indici di produttività di ogni ufficio per un certo tempo, per cui fu possibile stabilire con sufficiente precisione quali gruppi producessero costantemente il maggior volume di lavoro amministrativo e quali rimanessero costantemente arretrati. Gli studiosi di Michigan individuarono 12 gruppi ad alta produttività e 12 a bassa produttività, che erano apparentemente pari per abilità, ambiente sociale e altri importanti fattori; essi tentarono quindi di scoprire quali altri elementi potessero influire sulle loro differenze di rendimento. Gli studi di Mayo avevano naturalmente indicato la via da seguire. Ma mentre Mayo aveva privilegiato l'attenzione verso la tendenza dei lavoratori a creare gruppi, i ricercatori di Michigan dedicarono la loro attenzione anche al comportamento e all'atteggiamento del capo della prima linea, sia perché immediato riferimento per i lavoratori in termini di stili di leadership, sia perché egli era in qualche modo il rappresentante della Direzione agli occhi del lavoratore, colui che costituiva il segno di come l'azienda lo considerava. I ricercatori usarono una serie di interviste fondate su una traccia standard, in modo da raccogliere in modo controllato informazioni sul modo in cui ciascun capo affrontava nella realtà i diversi problemi che sorgevano sul lavoro. L'intervista permise inoltre di effettuare deduzioni circa l'atteggiamento di fondo del capo verso gli uomini che lavoravano sotto di lui. Nessuno dei capi sapeva al momento dell'intervista che la produttività del suo gruppo avesse qualcosa a che fare con l'essere stato scelto per l'esperimento e veniva garantito l'anonimato. Da ciò derivava anche che gli intervistatori non sapevano, se non dopo aver fatto la loro analisi, se il capo che avevano visto fosse responsabile di un gruppo ad alta o bassa produttività. In questo modo diventava improbabile che i

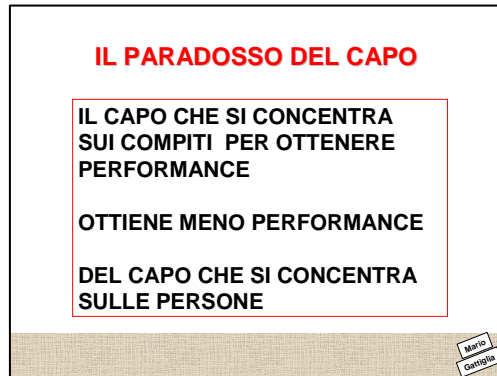
ricercatori potessero involontariamente influenzare i dati a beneficio delle loro teorie.

Le interviste e le loro elaborazioni avevano l'obiettivo di individuare su quali fattori i capi ponessero maggiore enfasi nella descrizione del rapporto con i loro collaboratori. Dall'elaborazione dei dati la squadra di Michigan fece la scoperta definitiva su ciò che ci sta a cuore in questo capitolo: che i capi che si distinguevano per essere "orientati sul dipendente" comandavano in genere gruppi con alta produttività e quelli che si distinguevano come "orientati sulla produzione" comandavano in genere gruppi con bassa produttività. Sembrò, in altre parole, che l'unica preoccupazione di far fare il lavoro fosse il peggior modo per farlo eseguire.

La cosa importante è che, date le caratteristiche omogenee della popolazione aziendale e date le cautele metodologiche molto serie adottate dal gruppo di Michigan, si poteva escludere un dubbio che rimaneva dopo gli studi di Mayo: che le rilevazioni avessero confuso la

causa con l'effetto, che cioè i capi orientati ai dipendenti potevano ben permettersi di lavorare con tranquillità, perché era loro capitato di dirigere gruppi maturi ed efficienti per se stessi, mentre i capi orientati sul lavoro erano costretti a farlo per reagire alla inettitudine e inefficienza dei loro gruppi.

Un'altra caratteristica interessante del lavoro del gruppo di Likert e Katz fu l'aver evidenziato che queste due tipologie di stili di direzione andavano lette in modo dinamico. Le differenze di produttività si erano venute creando gradualmente, man mano che il metodo di comando



interagiva con la motivazione dei lavoratori. Ad esempio, un capo orientato alle persone ottiene visibili risultati di produttività preoccupandosi dei suoi uomini e lasciando in ombra le questioni attinenti la produttività stessa; questo fatto può indurre a delegare ulteriormente, determinando un effetto positivo ulteriore, e così via in una sorta di "rinforzo" verso la strategia adottata. Al contrario, un capo concentrato sulla produzione potrebbe incontrare resistenza proprio perché si occupa troppo stressantemente dell'andamento del lavoro quotidiano e questo fatto potrebbe avere un effetto negativo sulla produttività; a sua volta ciò indurrà il capo a premere ancora di più per ottenere qualche miglioramento, e così via, in una spirale opposta alla precedente, un circolo vizioso, nel quale ciascuna parte continuerebbe a comportarsi in modo tale da evidenziare il peggio della parte opposta. Accadeva quindi che gruppi, originariamente equivalenti sotto ogni aspetto, raggiungessero livelli di produttività molto diversi, via via che la differenza di metodo nel comando si faceva più evidente.

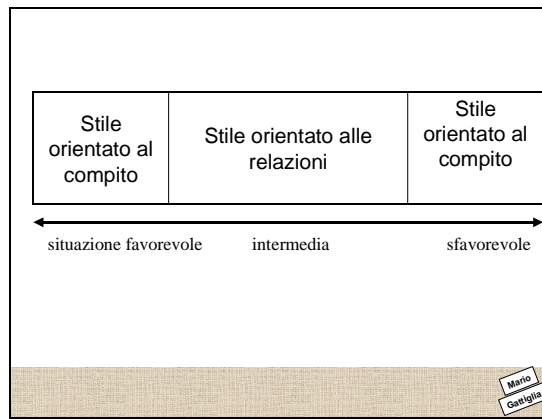
Tuttavia, va detto infine che ci sono stati degli studi che hanno dimostrato che la direzione orientata sulla produzione può, in determinate situazioni, raggiungere obiettivi sia nel breve quanto nel medio termine. **Victor H. Vroom e Floyd C. Mann** hanno osservato il tema in una azienda di trasporti pesanti. Individuarono una serie di operazioni, relative all'imbballaggio, per cui gli uomini lavoravano in gruppi piccoli e ben integrati. Questo tipo di lavoro esigeva che i compiti venissero svolti in gruppo, con contatti quasi continui tra i lavoratori e i loro capi. Questi operai mostravano una sicura preferenza per i capi democratici, orientati alle persone.

Le tendenze risultavano invece completamente diverse in un altro gruppo, che comprendeva i camionisti e gli addetti alle consegne. Questi uomini, per la natura del loro lavoro, passavano la maggior parte delle ore lavorative da soli o per lo meno con uno scarso contatto reciproco. I loro compiti erano soprattutto di carattere individuale, e raramente dovevano dipendere uno dall'altro, se non per attingere informazioni esatte dagli addetti alle consegne. Questi individui preferivano capi "forti".

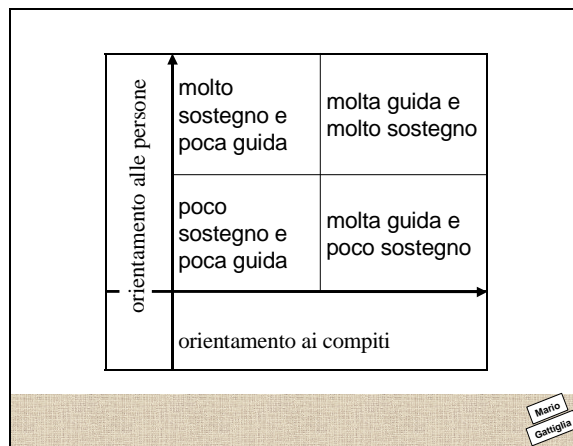
Questo lavoro permise di approfondire un concetto preciso: che la leadership è “situazionale”, ovvero che, pur rimanendo valido l’insegnamento fin qui sottolineato (il paradosso per cui un capo orientato alla performance ottiene meno performance di un capo orientato alle persone), esso non si applica sempre e in tutti i casi. Al contrario, a tipologie di lavori, ambienti e persone diverse possono corrispondere stili di direzione diversamente efficaci.

Questa idea non diminuisce l’importanza delle scoperte di Mayo, Lickert e Katz, ma ci invita ad una certa cautela nelle generalizzazioni.

Uno sviluppo applicativo di questa cautela è proposto da Fred Fiedler (1967), che –in sintesi- afferma che molto probabilmente lo stile di direzione concentrato sul compito è valido in due casi opposti, quelli in cui la situazione del gruppo è molto favorevole o molto sfavorevole per il capo. Al contrario, lo stile di leadership orientato alle persone ottiene i risultati maggiori in tutte le altre (e più numerose) situazioni intermedie. Fiedler definisce favorevole la situazione che “permette al leader di esercitare la propria influenza sul gruppo”. Si tratta del risultato di dinamiche legate non solo alla chiarezza e strutturazione dei compiti, ma anche alla qualità delle relazioni interpersonali (autorevolezza) e al potere derivante dalla posizione formale (autorità).



Uno sviluppo molto ben strutturato dell'idea che la leadership dipende dalle situazioni è effettuato da Hersey e Blanchard (1969), che parlano appunto di leadership "situazionale".



L'incrocio delle due dinamiche di cui parliamo in questo capitolo determina uno spazio in cui si possono individuare almeno quattro stili diversi. È evidente che tali stili saranno più o meno efficaci a seconda delle diverse situazioni.

Provo a fare alcuni esempi


“Poco sostegno e poca guida” definisce una delega molto ampia al dipendente. La delega è normalmente considerata uno strumento positivo di management, ma non è detto che lo sia sempre; ad esempio, un dipendente di poca esperienza potrebbe preferire più guida e più sostegno.

Il caso opposto (molta guida e poco sostegno –che in genere si basa su prassi di ascolto, dialogo, decisione comune, ecc, e dunque richiede più tempo) potrebbe essere indicato in situazioni d'emergenza.

Le variabili che definiscono le “diverse situazioni” di cui ho parlato sono moltissime. Hersey e Blanchard provano a farne un elenco sintetico,

identificandone sostanzialmente dieci, frutto dell'incrocio delle seguenti variabili:

LE DIVERSE SITUAZIONI		
	GLI STILI	LE ASPETTATIVE
DEL LEADER		
DEI COLLABORATORI		
DEI SUPERIORI		
DEI COLLEGHI		
DELL'ORGANIZZAZIONE		



4. LA MULTIFATTORIALITÀ

Allora, il denaro non funziona tanto bene. E lo stile di direzione ha questo paradosso, per cui si ottengono più risultati concentrandosi sulle persone.

Ma su cosa conviene veramente fare leva?

Anche al lettore meno bisognoso di "ricette" nasce a questo punto il desiderio di avere una qualche forma di elenco sistematico di ciò che motiva una persona, di ciò che fa o non fa di un'organizzazione un bel posto per lavorarci.

Non mi sottrarrò a questo dovere.

Ma vorrei proporvi l'elenco all'interno di un inquadramento concettuale che ne chiarisca la portata e i limiti.

In effetti, a questa esigenza (di provare a elencare con precisione i fattori della motivazione) hanno cercato di dare risposta molti studiosi. Se leggete Maslow, ad esempio, trovate già nel 1954 un'onesta classificazione dei bisogni che possono essere ricollegati al lavoro.



Occorre discutere dei pregi e anche dei limiti di questo approccio, fortemente comportamentista (stimolo – reazione) e probabilmente oggi da rivedere alla luce delle caratteristiche della nostra “società opulenta”, dove alcuni bisogni sono già soddisfatti dalla nascita dell’individuo e certe dinamiche spingono a pensare che quella piramide sia diventata piuttosto un’anfora (larga al centro) o addirittura si sia capovolta. Essa ha il pregio, tuttavia, di incominciare ad affermare che non solo il denaro genera la motivazione e che le variabili in gioco sono molte, moltissime.

Oggi possiamo fare nostra l’idea di una multifattorialità molto dinamica che si articola sostanzialmente in tre grandi aree:

- ESISTENZA
- RELAZIONE
- CRESCITA. ²

² La tripartizione è quella proposta da Alderfer (1972)

Nella prima area, abbiamo le spinte o le attrazioni a rispondere alle nostre esigenze basilari di sopravvivenza: reddito che consideriamo come minimo necessario, salute, sicurezza (fisica, economica, psicologica), benefici materiali.

Nell'area della relazione abbiamo tutti i bisogni dell'essere umano come "animale sociale", che ricerca relazioni sia diadiche, sia di gruppo. Tali relazioni rispondono a bisogni di accettazione, di comprensione, di difesa comune da sfide o preoccupazioni, di controllo su altre persone, di condivisione di valori.

Nella terza area, quella della crescita, abbiamo la valutazione che la persona fa di sé e della propria vita in termini di autostima e di autorealizzazione. Da essa possono nascere spinte diverse a seconda dei diversi individui: a studiare, a competere, a entrare in relazione con altri, ad affermarsi, per cercare di sviluppare pienamente le proprie potenzialità.

Se le prime due aree sono molto "estroflesse", molto legate al rapporto della persona con il suo ambiente, la terza area lo è solo in parte. Per una parte le spinte motivazionali in essa potrebbero essere ricondotte a fattori molto più autodiretti, autocentrati.

4.1. COME LEGGERE LA MULTIFATTORIALITÀ

Nella dinamica di questa multifattorialità valgono i principi dell'epistemologia della complessità:

1. Tutto si intreccia con tutto, come le bocce che corrono e battono tra loro sul biliardo: la dinamica di ogni fattore rimanda a quella di altri; ad esempio, è difficile separare la dinamica del successo da quella di ricerca di denaro e dal valore che al denaro viene attribuito come potere d'acquisto o come simbolo del successo stesso.

2. La dinamica muta nel tempo per la stessa persona (anche più volte nello stesso giorno e ovviamente nei mesi e negli anni).
3. Questo mutamento non è lineare come vorrebbe Maslow, bensì oscilla, ha dei ritorni e delle ripartenze.
4. La dinamica è almeno parzialmente fuori dal nostro controllo, (sia il controllo esercitato dalle persone su se stesse attraverso la consapevolezza, sia i tentativi più o meno raffinati di controllo esercitati da parte delle organizzazioni).
5. Il fatto che sia inesorabilmente fuori controllo ci invita a chiederci se non sia meglio lavorare con essa piuttosto che su di essa; intendo dire che l'epistemologia dei sistemi complessi ci porta a pensare i processi motivazionali come qualcosa attorno ai quali possiamo costruire condizioni "ecologiche", condizioni favorevoli a fare succedere certe cose; non più come fattori sui quali si agisce nel modo meccanicistico a cui forse pensavano i primi comportamentisti.
6. Tuttavia, pur in questa complessità, alcune tendenze prevalenti sono individuabili: Maslow fa notare che è difficile che scatti un bisogno superiore se non sono soddisfatti bisogni inferiori. La cosa non è completamente falsa, purché si tenga conto, come dicevo, che la linearità della sua gerarchia è superata.

Merita ancora citare C. P. Alderfer, perché tra i tre macro-aspetti (esistenza – relazione – crescita) egli cerca di andare a cogliere le relazioni esistenti, costruendo una riflessione che Quaglino (1999) sintetizza nei seguenti punti:

"- i bisogni di esistenza sono tanto più desiderati quanto meno sono soddisfatti;

- i bisogni di esistenza sono tanto più desiderati quanto meno sono soddisfatti i bisogni di relazione;

-i bisogni di relazione sono tanto più desiderati quanto più sono soddisfatti i bisogni di esistenza;

- i bisogni di relazione sono tanto più desiderati quanto meno sono soddisfatti;
- i bisogni di esistenza sono tanto più desiderati quanto meno sono soddisfatti i bisogni di crescita;
- i bisogni di crescita sono tanto più desiderati quanto più sono soddisfatti i bisogni di relazione;
- i bisogni di crescita sono tanto più desiderati quanto più sono soddisfatti.
Come si vede, nel modello ERG (Existence, relatedness and growth) le dinamiche esistenti tra i bisogni sono quindi analizzate in modo più problematico che nel modello di Maslow. Inoltre il modello ERG ha notevoli vantaggi rispetto a quest'ultimo: innanzi tutto la «condensazione» in tre livelli appare più coerente con i dati emersi dalle ricerche svolte in ambito lavorativo; in secondo luogo, il modello non costringe i bisogni a una rigorosa progressione temporale, ma ipotizza la loro compresenza; infine, mentre i primi due livelli sono limitati nelle espressioni comportamentali, i bisogni di crescita non solo sono illimitati nelle manifestazioni cui possono dare luogo, ma vengono anche ulteriormente risvegliati ogni volta che viene ottenuta una soddisfazione.”

7. I diversi fattori funzionano in modo diverso da persona a persona, ma in linea di massima si nota che le due categorie proposte da Herzberg (1959) sono ancora molto valide.

Come abbiamo visto, Herzberg fa un grosso passo avanti nella direzione che qui mi interessa, ricercando il significato del lavoro per la persona, concentrandosi sulla differenza tra contenuti lavorativi e contesto ambientale.

Egli conduce alcune ricerche in cui chiede a diverse persone di elencare i fattori che li motivano di più, e i fattori che invece provocano loro più insoddisfazione, nel lavoro. Dagli esiti delle interviste e dei questionari, egli nota che le cause più spesso citate come positive erano prevalentemente legate al contenuto del lavoro, agli obiettivi raggiunti, ai riconoscimenti ottenuti, all'area di responsabilità e delega, all'apprendimento e alla crescita sia personale sia di carriera. Mentre gli elementi negativi erano più significativamente collegati agli aspetti fisici

dell'ambiente di lavoro, alla remunerazione, alla sicurezza, allo status e agli aspetti psicologici dell'ambiente di lavoro (in quale gruppo si lavora, con quali relazioni interpersonali).

Si tratta di qualcosa già implicito nelle distinzioni di Maslow, ma l'esito della ricerca porta a chiarire una differenza importante tra

- fattori che effettivamente motivano
- fattori la cui negatività sicuramente demotiva, ma la cui positività si limita a costituire una sorta di "zoccolo duro" igienico, una condizione di minima che, una volta ottenuta, viene largamente data per scontata.

8. In questa prospettiva sistemica possiamo guardare la dinamica motivazionale come qualcosa che si gioca continuamente tra "spinte" che provengono dalle persone e "attrazioni" che il sistema crea. Il biliardo non è neutrale: ha molti campi magnetici sotto il tappeto verde.

4.2. UN BREVE ELENCO DEI FATTORI

Detto questo, si può tentare un breve elenco dei fattori della motivazione. Ma la cautela va ancora una volta richiesta al lettore: i fattori descritti sono una sorta di "stenografia" per psicologi. La realtà non è mai così semplice, i confini tra loro sono molto sfumati.

1. Fattori legati alla sopravvivenza fisica immediata; essi sono molto legati a elementi fisici (avere da mangiare, di che vestirsi, un tetto sopra la testa, ecc.), alla salute, e alla disponibilità di un reddito considerato come minimo dalla persona.

2. Fattori legati alla sopravvivenza fisica nel tempo, dunque alla **sicurezza fisica della persona.** Essi evolvono il primo aspetto e lo

dilatano nel tempo, creando ricerca verso la continuità del lavoro (uscire dal precariato) e protezioni assicurative (il sistema sanitario pubblico, la pensione, oppure sistemi privati).

Questi primi due fattori sono “basilari” in più sensi. Secondo Maslow, essi devono essere almeno dignitosamente soddisfatti perché l'individuo cominci a percepire gli altri. Se siete un immigrato che sbarca in porto con i propri abiti addosso e nulla più, è verosimile che vi concentrerete sulla sopravvivenza fisica immediata e ciò che andrete a cercare non sarà una libreria dove comprare l'ultimo libro di Mario Gattiglia. Andrete molto più probabilmente a cercare una mensa della Caritas o un compatriota che possa ospitarvi. Ci sono storie bellissime e spesso tristi di immigrati dal sud al nord negli anni '50 in Italia che confermano questa intuizione di Maslow. Non si è ancora consolidata un'analogia epica dell'immigrazione straniera di questi ultimi anni. Ma è probabile che Maslow avrà ragione anche in questo caso.

Ma Maslow non ha ragione se prendiamo in considerazione i figli della nostra civiltà opulenta. Per loro ciò che è “basilare” può essere qualcosa d'altro: un telefonino che permetta loro di stare alla pari nella comunità di amici, o un motorino (e i soldi per metterci la benzina). Qualcuno mi chiede: non è immorale questo? Io rispondo che probabilmente lo è, ma quello che mi interessa mettere in luce è che la percezione di urgenza e di basilarietà è soggettiva e reddito minimo per soddisfare i bisogni di base varia a seconda della propria collocazione nella società.

Se Maslow non ha sempre ragione, la ha invece sempre Herzberg, che, se ricordate, osservava che questi bisogni di base non sono motivanti, ma igienici. Il reddito percepito come basilare per impostare una vita dignitosa è un fattore molto de-motivante quando manca (e tutti i prossimi fattori passano in secondo piano), ma una volta che è stato raggiunto non è motivante, poiché la persona percepisce immediatamente altri bisogni.

Infine, come ha dimostrato Kahneman, la collocazione del denaro (che indico qui, perché lo considero l'elemento principale con il quale si ottengono i bisogni di base) sulla scala dei valori (e quindi la definizione del reddito-base per vivere una vita dignitosa) non è assoluta, ma

relativa. È molto influenzata da quanto guadagnano i nostri vicini o i nostri amici o colleghi. Ed è molto influenzata dallo scorrere del tempo, per cui ci abituiamo facilmente ad un aumento di reddito e tendiamo velocemente a inglobarlo nella percezione del reddito basilare.

3. Fattori legati alla sicurezza economica e psicologica. I bisogni di sicurezza consci sono assai evidenti e sono molto diffusi tra la maggior parte delle persone. Noi tutti abbiamo il desiderio di sfuggire ai rischi della vita: incidenti, guerre, malattie, instabilità economica. Gli individui e le organizzazioni sono interessati a ottenere delle garanzie che evitino questi rischi, o quanto meno minimizzino le conseguenze di essi. Il lavoro dipendente è tradizionalmente stato un mezzo di risposta a questa area fattoriale: la continuità di un reddito, una protezione sanitaria e pensionistica. Tuttavia Gellerman (1963) afferma che è difficile che questi aspetti, pur pesando, siano decisivi nelle decisioni importanti. E, specialmente, essi rientrano tra i fattori igienici, ma non motivanti.

Naturalmente, come tutti i bisogni, anche questi hanno una forte componente inconscia.

È importante ricordare che spesso essa si traduce non in comportamenti riguardanti la sfera dell'economia, ma quella della relazione con gli altri: ricerca di protezione, di consenso, o anche di potere.

4. Fattori legati alla relazione con gli altri. Sia nel rapporto con una persona, sia nel ruolo di membro di un gruppo. In merito agli studi sui gruppi, rimando a tutta l'ampia riflessione sviluppata dalla psicologia sociale³. Si può dire che è in essa che il lettore potrà trovare un ottimo complemento delle riflessioni qui concentrate sul concetto di motivazione. Infatti, gli studi sulla motivazione tendono a vedere nel gruppo null'altro che uno dei luoghi e mezzi in cui le persone possono trovare canali per rispondere alle proprie motivazioni (siano esse di

³ Un'ottima modellizzazione è disponibile in Quaglino (1992).

ricerca di sicurezza, di amicizia, di potere sugli altri o di successo, ecc.). Ma naturalmente, si può considerare invece il gruppo come un soggetto in sé e ricercare quelle condizioni che permettono di far sì che un gruppo sia un luogo che funziona bene e fa stare bene le persone.

5. Il prestigio.

Su questo tema mi pare buona la sintesi proposta da Hersey e Blanchard (1982):

“Il motivo del prestigio sta diventando sempre più evidente nella nostra società attuale. La gente, preoccupata del prestigio, vuole «stare al passo con i vicini», e in realtà, potendolo fare, vorrebbe stare anche un po' meglio dei vicini. Vance Packard (1959) e David Riesman (1950) sono probabilmente coloro che maggiormente hanno contribuito agli studi sulla motivazione del prestigio. Packard si è dedicato allo studio degli «arrampicatori sociali» e dei loro motivi, mentre Riesman ha analizzato il comportamento degli individui «guidati da altri», che fanno parte della «folla solitaria».

Che cos'è esattamente il prestigio? Gellerman (1963) lo descrive come «una specie di definizione non scritta dei tipi di condotta che ci si aspetta che le altre persone manifestino in nostra presenza: che grado di rispetto o di disprezzo, di formalismo o di confidenza, di riservatezza o di franchezza». Si direbbe proprio che il prestigio abbia un effetto sulla facilità e sulla scioltezza con cui una persona riesce ad andare avanti nella vita.

Il prestigio è qualcosa di immateriale, che la società concede a un individuo. In effetti, i bambini ereditano alla nascita la condizione sociale dei loro genitori e in alcuni casi ciò è più che sufficiente a farli vivere su di «un'onda coperta di prestigio». Un Rockefeller o un Ford, ad esempio, ereditano immediatamente il prestigio derivante dal passato della loro famiglia.

Gli individui ricercano il prestigio per tutta la vita, in vari modi. Molti hanno la tendenza a ricercare solo i simboli materiali della condizione sociale, mentre altri lottano per ottenere un'affermazione personale o autorealizzazione, che può essere di per se stessa fonte di prestigio.

Indipendentemente dal modo in cui si manifesta, sembra che la gente avverta un diffuso bisogno di rendere palese la propria importanza, stabilizzandola a un livello che tutti ritengano meritato. Come abbiamo detto in precedenza, normalmente le persone vogliono avere un'alta valutazione di se stesse, che

abbia solide basi nella realtà, e sia manifestata dal riconoscimento e dal rispetto tributati dagli altri.
Il bisogno di prestigio è più o meno autolimitante. La gente tende infatti a ricercare il prestigio solo a un livello predeterminato. Quando si ha l'impressione di aver raggiunto quel livello, la forza di questo bisogno tende a diminuire e il prestigio si trasforma in un problema di mantenimento, anziché di ulteriore avanzamento. Alcuni individui possono essere soddisfatti del livello di importanza raggiunto nella loro azienda o comunità in quanto, a loro giudizio, «sono arrivati». Solo gli individui eccezionali ricercano il riconoscimento a livello nazionale o internazionale. La motivazione del prestigio, quindi, si manifesta con più frequenza nei giovani, che non sono ancora soddisfatti della condizione sociale raggiunta nella vita. Le persone più anziane, invece, tendono a sentirsi appagate dal livello di prestigio raggiunto, oppure a sentirsi rassegnate al fatto di potere fare ben poco per migliorare la loro condizione.»

6. Il potere.

Anche questo fattore per alcuni aspetti “scabroso” va ricordato. Sappiamo che ci sono persone che trovano stimoli e motivazioni nell'ottenere potere. Ma, se facciamo un'onesta introspezione, dobbiamo ammettere che il bisogno di potere, come insegna Adler (1938) è comune a tutti noi, fin da bambini. Per potere Adler intendeva la possibilità di modificare o controllare le attività altrui e ne ritrovava l'esercizio già nell'uso che il neonato fa del pianto per attirare l'attenzione della mamma. Crescendo, scopriamo che avere più o meno potere di influenza sugli altri non è una faccenda secondaria per la nostra vita. Il punto è forse verificare quando il potere è considerato uno strumento (e usato con parsimonia e equilibrio) e quando diviene uno scopo, fine a se stesso.

Se non è fine a se stesso, il potere è un bisogno “sano”. La maggior parte di noi desidera avere la sensazione che la nostra vita è nelle nostre mani, che abbiamo potere di incidere sugli eventi, che le cose non ci accadono, ma le facciamo accadere.

Non approfondirò questo fattore della dinamica motivazionale, ma non si può non ricordare che su questo tema scrisse famosamente una

serie di riflessioni Max Weber (1922), individuando tre tipi teorici di potere: quello carismatico (basato sull'autorevolezza della persona), quello tradizionale (basato "su antichi ordinamenti e poteri di signoria") e quello legale (esercitato in virtù di una nomina legale, prevista da leggi, statuti, regolamenti, organigrammi, o simili cose).

7. Il successo.

Qui si vede come la cautela cui invitavo in merito alla complessità sia d'obbligo. È difficile distinguere questo fattore dai due precedenti. La ricerca di successo può essere ricerca di status, di potere sugli altri. Ma può anche essere ricerca di soddisfazione personale rispetto alla piena realizzazione di sé, e rimandare quindi al prossimo fattore.

In questo senso, potreste considerare questo paragrafo come un punto di passaggio tra il precedente e il successivo. Credo che sia abbastanza rincuorante e divertente, in merito, quanto dice Layard (2005):

"Tutti noi pretendiamo un certo status sociale - o, perlomeno, il rispetto. I nostri stessi geni ci spingono a cercarlo e, se lo otteniamo, ne ricaviamo una grande soddisfazione. Ce lo dicono anche gli eccezionali studi compiuti da Michael McGuire e dai suoi colleghi dell'UCLA (l'Università della California di Los Angeles) sui cercopitechi, un genere di scimmie. Il metodo seguito consisteva nel manipolare artificialmente lo status di un cercopiteco maschio spostandolo da un gruppo di scimmie a un altro. Dopo ogni spostamento, i ricercatori misuravano il suo livello di serotonina, un neurotrasmettitore legato alla sensazione di benessere. La scoperta fu straordinaria: il livello di benessere della scimmia cresceva in modo direttamente proporzionale alla sua posizione nella gerarchia del gruppo.

Quando un cercopiteco sconfigge i suoi rivali, non solo conquista più compagne e più banane, ma ottiene anche una ricompensa immediata: essere al vertice del suo gruppo lo fa sentire grande. Questo fatto agisce come un potente fattore di motivazione. Le scimmie che ambiscono con maggior forza alla conquista di una posizione elevata nella gerarchia del loro gruppo possono accoppiarsi con più femmine e produrre quindi una discendenza più numerosa. In questo modo, attraverso la trasmissione genetica, la brama per la posizione gerarchica viene a diffondersi sempre di più.

Come le scimmie, anche gli uomini apprezzano lo status. Desideriamo una posizione sociale elevata non soltanto per i vantaggi che procura, ma anche semplicemente per se stessa. Non sopportiamo il fatto di essere inferiori agli altri e amiamo eccellere. Quando ospitiamo qualcuno, vogliamo potergli mettere a disposizione le stesse cose che lui può offrire a noi; e, allo stesso modo, vogliamo che anche i nostri figli abbiano ciò che hanno i loro amici. Non si tratta di meschini sentimenti di invidia: il desiderio dello status è un tratto fondamentale della nostra stessa natura

Possiamo constatarne l'importanza anche considerando i suoi effetti sulla salute fisica. Quando il cercopiteco viene spostato in un altro gruppo, le sue coronarie si ostruiscono tanto più lentamente quanto più occupa una posizione elevata all'interno della gerarchia. Analogamente, tra gli impiegati statali inglesi, quelli di più alto grado secernono in media livelli più bassi di cortisol, il che costituisce una delle ragioni per le quali vivono più a lungo. In effetti, quelli che occupano i gradi più alti della gerarchia vivono in media quattro anni e mezzo più di coloro che si ritrovano ai gradi più bassi. Nel caso ve lo steste domandando, ciò è dovuto solo in minima parte a differenze nello stile di vita - riguardo al fumare, al bere, alla dieta seguita, agli esercizi fisici o ai diversi tipi di case in cui queste persone vivono. Similmente, come abbiamo visto, i vincitori dei premi Oscar vivono in media quattro anni di più di coloro che, pur avendo ricevuto la nomination, non hanno vinto.”

8. La competenza

C'è qualcosa in noi che ci orienta all'esplorazione e al successo, un interesse a riuscire a capire ciò che il mondo è e ad imparare ad ottenere ciò che si vuole dal mondo. Robert White (1959) ha chiamato “fattore competenza” questo qualcosa, individuandolo come uno dei più grandi agenti della motivazione umana.

White era su posizioni apertamente dissenzienti rispetto alla psicoanalisi. Mentre, ad esempio, Freud sottolinea gli istinti di conservazione della vita e di ricerca del benessere, e Adler continua il discorso concentrandosi sulla volontà di potere sugli altri, White nota che gli individui si impegnano molto nel capire e adattare il loro ambiente fisico (e più avanti, anche il loro ambiente sociale). In senso più ampio, si può dire che molte persone desiderano essere in grado di

condizionare gli avvenimenti, di crearli, invece che di subirli passivamente.

White definisce questo desiderio di dominio "il fattore competenza". Lo si può osservare nei bambini nella prima infanzia, egli sostiene, quando afferrano a caso qualsiasi oggetto, si intrufolano dappertutto e cercano di prendere tutto quello che capita loro a tiro. È proprio per la prima infanzia che si parla di "bisogno di esplorazione", che inizia intorno agli 8 – 9 mesi (coincide + o – con l'andare a gattoni). Più tardi si questo desiderio di esplorare si intensifica, così come quello di maneggiare, di separare gli oggetti, rimetterli insieme e così via.

Il lavoro è per gli adulti un luogo tipico dove sperimentare ed espandere questa propensione.

Essa si può attuare in molte forme, più o meno competitive, più o meno aggressive. Una di queste porta al desiderio di saper fare molto bene il proprio lavoro e – per questo - di avanzare da un punto di vista professionale. Può quindi avere una stretta connessione con le scoperte di Herzberg a proposito di quei contabili e tecnici che, nelle sue interviste, dichiaravano di trovare le più durevoli e valide soddisfazioni nel risolvere i più difficili problemi di lavoro.

Il lavoro è ancora uno dei pochi campi in cui una persona può misurare la propria capacità con l'ambiente, in una disputa dai confini ragionevoli. Dove è possibile cogliere questo tipo di sfida, si può esercitare il fattore competenza e si può godere di ricompense.

9. L'autorealizzazione in generale

Come si sarà notato, con il punto 7 siamo entrati nella terza area di Alderfer, quella della crescita. Abbiamo in questa area una serie di spinte che possiamo conclusivamente riportare al concetto di autorealizzazione.

A proposito di questo concetto ho una storia interessante da raccontarvi. Nella storia della scienza è capitato spesso che uno sperimentatore stesse cercando una cosa e per caso ne abbia trovata un'altra. Così accadde per l'avvio degli studi sul fattore "autorealizzazione" che, già citato da Maslow, viene approfondito da McClelland.

Negli anni '30 Henry A. Murray aveva creato il Test di Appercezione Tematica (TAT), che consiste in una serie di tavole stampate. Anziché macchie come i nei più famosi test di Rorschach, i test di Murray hanno figure di persone reali, sia fotografate, sia disegnate. Esse vengono mostrate ad una persona cui si chiede di raccontare una storia a partire da esse. Studiando le storie, uno psicologo professionalizzato sull'uso del test può inferire ipotesi interessanti circa la dinamica interna della personalità di chi le ha inventate.

Alla fine degli anni '40, un gruppo di psicologi condotti da David C. McClelland, dell'Università di Harvard, iniziò un esperimento sul TAT per verificarne i livelli di "sensibilità" alle motivazioni umane. Il gruppo di McClelland aveva bisogno di scegliere una motivazione specifica per la quale il test si prestasse a una risposta semplice e abbastanza facilmente provocabile nei soggetti dell'esperimento. Essendo essi per la maggior parte studenti dell'università, venne scelto il fattore autorealizzazione. Diciamo che la scelta fu fatta per pura comodità: l'obiettivo dell'esperimento era registrare la sensibilità del TAT, non studiare quella particolare motivazione o un'altra! Ma le conseguenze furono decisive per gli studi successivi, perché proprio da questi esperimenti si capì che l'importanza (come forza motivazionale) e il peso (come diffusione nella popolazione) di questo fattore erano assai superiori a quanto poteva fare pensare il buon senso.

Da allora, McClelland si dedicò allo studio delle motivazioni che guidano quegli individui orientati a cogliere sfide e a trovare in esse una sorta di motivazione intrinseca, senza bisogno di dare eccessiva attenzione (non che la disdegnino) alla parte economica.

Così facendo egli ha individuato tre aree di motivazione in cui tipicamente l'uomo orientato all'autorealizzazione si misura: quelle già citate verso il potere, verso il successo e verso la competenza.

Ma forse si può lasciare spazio a qualcosa di più: il bisogno di fare qualcosa per il puro e semplice gusto di farlo...

In questo senso, il concetto di autorealizzazione può essere la sintesi positiva di alcune cose dette prima: ad esempio il potere come empowerment, oppure la competenza come qualcosa che ti permette di dire che quello che stai facendo è coerente con lo sviluppo personale; e

in generale il lavoro come luogo dove la persona continua a crescere, si misura con delle sfide in un processo evolutivo della personalità e dell'identità, che non ha mai fine.

Salvatore Natoli mi ricorda un ragionamento molto importante in filosofia. Lo sintetizzo sulla base dei miei appunti, raccolti durante una sua lezione.

La nostra società è caratterizzata dall'attivismo (competizione, crescita, efficienza, innovazione sono parole d'ordine che si sentono spesso). Ma questo attivismo rischia di essere per alcuni un'attività senza soggetto, senza identità decisionale. Questo si vede molto bene nel mondo del lavoro. L'attività significa "fare delle cose". Per farle, occorrono delle competenze, un "saper fare cose". La verifica se c'è questa competenza è il risultato del lavoro, misurato in funzione della sua capacità di avere successo.

Lo schema è dunque abilità → risultato → successo.

Ciò non è di per sé negativo: la società cresce. Ma i soggetti che fanno questo realizzano se stessi? Vogliono fare quello che fanno? O si "alienano" nel lavoro?

Alcuni non si pongono mai queste domande. Ad altri capita che, a metà della corsa, si bloccano, non trovano se stessi, si chiedono perché...

Ci può essere utile tornare alla nozione antica di virtù: l'agire per realizzare se stessi, scoprire ciò per cui siamo fatti. Il lavoro non è tagliato fuori da questa prospettiva. Lo schema abilità → risultato può essere interpretato in questa prospettiva. Il lavoro genera l'opera. Ci si può realizzare nell'opera. L'uomo realizzato "lascia opere". Fondare un'azienda, inventare un prodotto, migliorare un'organizzazione sono opere. Qualcosa che rimarrà di noi dopo il transito terrestre. Trascinarsi nella routine, scambiare tempo con stipendio non è opera.

Riprenderò alcune di queste considerazioni nella parte di questo libro dedicata alla prospettiva etica. Perché questo ultimo fattore della motivazione ha una "nobiltà" che attraversa tutta la nostra civiltà. Potremmo collegarlo alla nozione greca di "virtù", come capacità di condursi tutta la vita verso la realizzazione di se stessi, scoprendo ciò per cui siamo fatti e perseguendolo.

In un articolo sulla rivista on line MA, dell'associazione Fabbrica Philosophica, Alberto Peretti propone questa riflessione:

Gli explicit, forse per il malinconico sentore di finitudine rilasciato dalle parole con cui un testo si congeda, godono di minore attenzione rispetto agli incipit, seducenti per la vitale baldanza delle parole d'esordio. Eppure sono spesso abbaglianti. E' il caso delle parole finali de La scienza come professione di Max Weber: <<ci metteremo al nostro lavoro ed adempiremo al "compito quotidiano" - nella nostra qualità di uomini e nella nostra attività professionale. Ciò è semplice e facile, quando ognuno abbia trovato e segua il demone che tiene i fili della sua vita>>. Trovare e seguire il demone, il daimon. Chi è il daimon? Figura ambigua, sovente confusa con l'angelo della tradizione cristiana, è un essere del mondo intermedio. Per alcuni (Platone) è il custode e la guida della nostra anima verso la sorte che l'anima stessa si è scelta, per altri (Plotino) è la facoltà stessa dell'anima, la sua inesauribile vita. I greci chiamavano la felicità eudaimonia. Il nome fa esplicito riferimento al buon demone che governa la nostra vita. L'eudaimonia è quindi un consentire al nostro demone, a quel demone che regge i fili che ci fanno essere ciò che davvero siamo. Non è uno stato d'animo passeggero, non è una passione travolgente, un'improvvisa emozione e tanto meno una semplice soddisfazione dei sensi. Non è una happiness, uno "stare bene", uno stato interiore più o meno transitorio. Piuttosto, l'eudaimonia è una condizione di vita che può essere paragonata a una fioritura, un benessere esistenziale, un modo d'essere che implica, come suggerisce Aristotele, un'attività, un divenire, un fare di sé qualcosa di compiuto.

Nell'articolo appena citato, Peretti parla di Eudaimonia. Questo concetto di pieno dispiegarsi delle nostre potenzialità ci seduce, ci convince, ci sprona.

Ma che fare se un destino avverso si frappone?

È importante coltivare la capacità di fare fronte con serenità a situazioni che ci possono apparire assai lontane dalle nostre aspirazioni.

Invece di proporvi una teoria, vorrei qui sommestamente farvi dono di una poesia.

È una delle pagine più intense di un autore la cui lettura mi ha accompagnato per molti anni, fino al punto di considerarlo uno di famiglia.

Jorge Louis Borges fu uomo di immensa erudizione, visse tra i libri e per i libri. Se c'era un demone in lui, era sicuramente quello della lettura e della scrittura.

Verso i quarant'anni, iniziò a diventare cieco. Quale peggiore scacco al dispiegarsi del suo talento?

Quanti di noi avrebbero maledetto il destino e sarebbero sprofondati nella depressione? Egli se possibile, fece il contrario. Trovò nel buio una nuova forma di sensibilità e di ispirazione. E, oramai vecchio, scrisse addirittura questa ode alla cecità, che ancora oggi, e sempre, mi strappa una lacrima.

*La vecchiaia (questo il nome che altri le danno)
può essere per noi il tempo più felice.*

E' morto l'animale, o quasi è morto.

Restano l'uomo e la sua anima.

(...)

Democrito di Abdera si strappò gli occhi per pensare;

il tempo è stato il mio Democrito.

Questa penombra è lenta e non fa male;

scorre per un mite pendio

e somiglia all'eterno.

Gli amici miei non hanno volto,

le donne son quelle che furono in anni lontani,

i cantoni sono gli stessi e altri,

non hanno lettere i fogli dei libri.

Dovrebbe impaurirmi tutto questo

e invece è una dolcezza, un ritornare.

Delle generazioni di testi che ha letto la Terra

non ne avrò letti che alcuni,

quelli che leggo ancora nel ricordo,

che rileggo e trasformo.

(...)

Posso infine scordare. Giungo al centro,

*alla mia chiave, all'algebra,
al mio specchio.
Presto saprò chi sono.*

5. COSA POSSONO FARE I CAPI?

Abbiamo usato spesso, nei nostri corsi e nelle nostre consulenze, un test che colloca le persone su una mappa che definisce la loro attenzione ai diversi fattori di motivazione.

Tali fattori sono nel test i seguenti:

- base
- sicurezza
- socialità
- status
- autorealizzazione
- sviluppo
- equità.

Come si vede, si tratta dei cinque bisogni di Maslow, più due fattori dinamici che permettono una interpretazione dei precedenti; lo "sviluppo" è l'attenzione alle prospettive e alle dinamiche di crescita (personale, professionale o di carriera).

Dopo anni di utilizzo, abbiamo un'ampia mole di dati. Le aree che ottengono sempre più punteggio sono quelle legate ai fattori della socialità, dell'autorealizzazione e dello sviluppo. Siamo cioè di fronte a una maggioranza di persone che si sentono particolarmente stimolate da situazioni di questo genere:

- sentire di avere potere sui fatti, sulle cose che accadono
- sentirsi parte di un gruppo
- sentirsi parte di un gruppo di successo
- crescere professionalmente
- insegnare ad altri
- aiutare gli altri
- esprimere la propria creatività, avere margini di ricerca e innovazione nel lavoro
- risolvere problemi
- affrontare delle sfide, assumersi dei rischi.

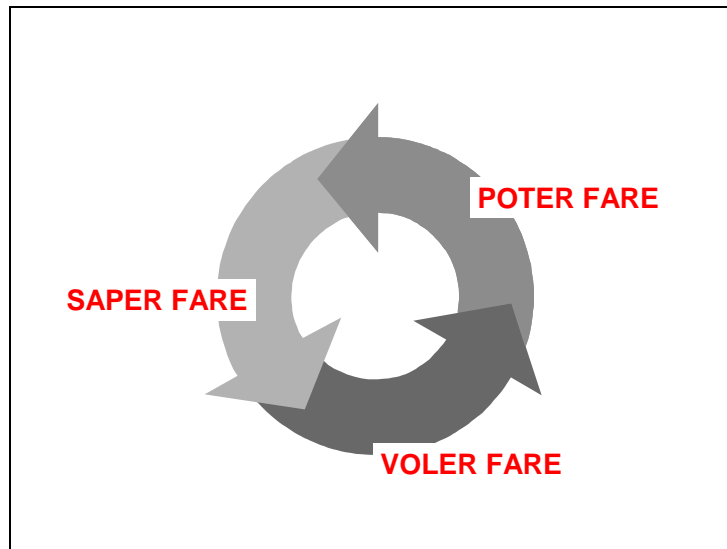
Sempre questo gruppo di dipendenti individua alcuni aspetti considerati igienici (non motivano particolarmente, ma se non ci sono demotivano: dunque sono una sorta di “conditio sine qua non”):

- equità dei capi, parità di opportunità
- essere riconosciuti dai capi come persone, come esseri umani, attraverso un saluto, la disponibilità all'ascolto, una certa accoglienza, rapporti cordiali, ecc.
- avere riconoscimenti verbali in merito al lavoro svolto bene (feedback positivo)
- avere informazioni e chiarezza sugli obiettivi del lavoro e dell'azienda.

Chiediamoci dunque: quali sono le caratteristiche di queste persone? Quando e come possiamo affermare che siano motivate?

Quanto qui descriverò fa ampiamente riferimento al paradigma dell' *empowerment*, che si è andato fortemente sviluppando in questi ultimi anni, sia nella letteratura politica (nel trattare la questione dei diritti e dell'emancipazione dei gruppi sociali più deboli), sia nella letteratura terapeutica (ad esempio nella questione di quanto il paziente possa contribuire nel processo di cura e guarigione), sia nella letteratura organizzativa (nell'immaginare che sempre più le nostre organizzazioni debbano costituire “ambienti ecologici” favorevoli alla crescita e all'autonomia delle persone).

Quando sono motivate, tutte le persone, ma specialmente quelle che sono nella prospettiva dell'autorealizzazione e dello sviluppo, hanno la sensazione di “saper fare” e “poter fare” e coltivano l'atteggiamento di “voler fare”.



Quando sono motivate, persone di questo genere,:

1. hanno la sensazione di essere efficaci ed autonome,
2. sono determinate nel voler fare accadere le cose.

La loro espressione mentale sugli eventi non è “le cose accadono”, bensì “le faccio accadere”, perché possono (hanno le competenze necessarie e ci sono le condizioni di contesto che lo permettono) e vogliono farle accadere.

Cosa può dunque fare un capo per motivare questo genere di persone?

La motivazione, si usa dire, è una porta che ha la maniglia soltanto sul lato interno: si può aprire soltanto dall'interno. Questo non esime i capi da un impegno, anzi. Ciò che devono fare è costruire un ambiente favorevole, un' “ecologia” della motivazione.

L'ecologia favorevole alla motivazione è fatta, per dirla con Herzberg, da fattori igienici e fattori motivanti.



I fattori igienici sono quelli nei quali i capi devono evitare di fare mosse sbagliate. Se le fanno, esse demotivano molto. Ma se i capi si comportano correttamente, i risultati del loro comportamento costituiranno un punto di partenza, non un punto di arrivo del processo con il quale le persone che lavorano con loro possono aprire la porta della propria motivazione.

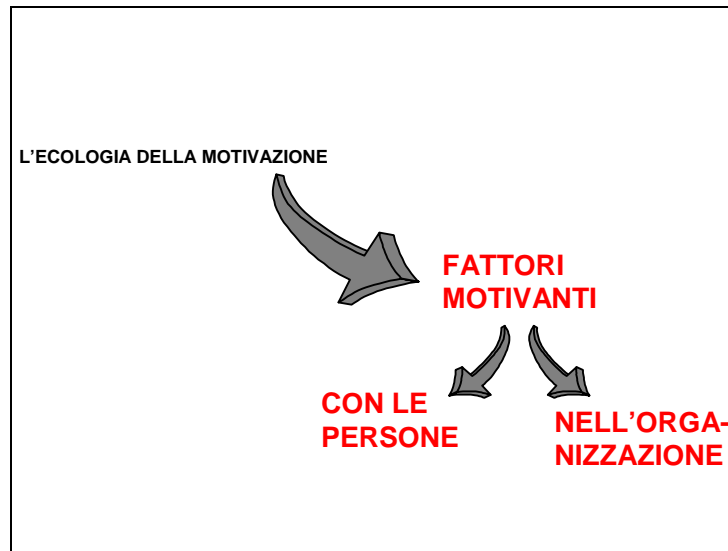
I fattori igienici sono sia di tipo materiale sia di tipo immateriale.

Ad esempio:

- una remunerazione di base ragionevole
- ambienti fisici piacevoli, salubri, sicuri
- rapporti umani aperti e amichevoli
- ritmi di lavoro "umani"
- i cosiddetti simboli di status (spesso sono di tipo tecnologico, come: telefonino, automobile, palmare, computer, ecc.; a volte sono viaggi premio o altre cose di questo genere, sempre meno usate)

- l'equità nel comportamento del capo.

Sui fattori motivanti i capi devono operare sia con le persone, sia con i sistemi organizzativi.



Lavorando con le persone, i capi possono fare diverse cose.

1. COLLOQUI.

Una delle cose più importanti è gestire un'agenda degli appuntamenti che permetta, nell'arco dell'anno, di avere sistematicamente almeno un colloquio individuale per ogni dipendente; in esso il capo pratica ascolto e fornisce elementi di valutazione e autovalutazione, in grado di individuare e fare fiorire i talenti di ognuno; concorda obiettivi di miglioramento individuale; fornisce deleghe su obiettivi e progetti specifici. La distribuzione di deleghe su progetti specifici è uno dei modi migliori per fare funzionare l'organizzazione secondo un'ecologia favorevole alla motivazione; va però ricordato che la delega deve

essere “sostenuta” dal capo; il collaboratore che ha avuto la delega si impegnerà in un progetto che molto probabilmente attraverserà orizzontalmente la struttura gerarchica; egli si troverà spesso a discutere argomenti e richiedere comportamenti con pari-grado o addirittura con superiori; la potenzialità del conflitto in questi casi è alta e deve essere risolta dall'intervento del capo che ha fornito la delega;

Fabrizio Fagiano, psicologo, ci propone questa riflessione:

Poiché, come abbiamo detto, il colloquio individuale è uno strumento di ascolto attivo, i capi provino a ricordare alcuni consigli che forse potranno sembrare banali, ma nascono dall'esperienza personale:

- prima di tutto: il colloquio è un momento di ascolto del collaboratore, non una conferenza in cui parla sempre il capo
- per cui alle affermazioni inframezzate domande maieutiche, del tipo “come va...”, “cosa ne pensa di...”, ecc.
- dobbiamo “avere dentro” l'energia per concentrarci su cosa il collaboratore sta dicendo, per dimostrare interesse
- è utile mantenere il contatto visivo mentre egli parla
- concentriamoci nel trovare le cose positive, gli elementi di comune interesse in quello che sta dicendo
- piuttosto che interrompere, è utile prendere brevi appunti per poi esporre il nostro punto di vista quando è ragionevole che tocchi a noi parlare
- spegnete il telefonino, non fatevi passare telefonate: quella mezz'ora dev'essere tutta per lui
- occorre mantenersi aperti e disponibili fino alla fine del colloquio; un brusco rifiuto a metà del colloquio può provocare una chiusura dell'interlocutore
- ascoltate le emozioni, non solo le parole
- provate per un attimo a mettervi nei panni dell'interlocutore e chiedetevi se in quei panni non provereste anche voi la stessa emozione
- non è male, periodicamente, provare a ricapitolare con parole proprie (chiedendone il permesso) per verificare se si abbiamo capito
- e, specialmente... esercitiamoci! L'ascolto attivo richiede fatica, impegno, attività, appunto. Non si riesce a praticarlo bene se non si è allenati. Per fortuna, le occasioni per allenarsi non mancano!

2. FEED-BACK

In uno dei filoni più fecondi della riflessione epistemologica contemporanea, sta facendosi strada l'idea che l'intelligenza nasca e si sviluppi grazie ai circuiti di feed-back, sia interni sia esterni.

Parlerò più avanti delle occasioni di riflessioni sull'esperienza come importante circuito di feed-back interno. Qui voglio ricordare che nelle nostre aziende i circuiti di feed-back esterno sono la prima e più importante fonte di intelligenza e motivazione.

Si tratta dunque di individuare e costruire o rafforzare tutti i sistemi che forniscono alle persone che operano in azienda informazioni sui mercati e sui contesti in cui l'azienda agisce, su come l'azienda sta andando, sulle sue quote di mercato, sulla soddisfazione del cliente, sulle opportunità di crescita, sulle strategie aziendali.

Tutte queste informazioni possono essere comunicate con sistematici strumenti tecnologici. Lo stabilimento Honda di Marisville, Ohio, ha un grande cartellone elettronico con informazioni in tempo reale sui risultati della fabbrica. Il Norwalk Hospital, a nord di New York utilizza e-mail periodiche per informare tutti i dipendenti sull'andamento delle principali statistiche di gestione.

Oppure possono essere oggetto di incontri periodici di gruppo (ved. prossimo punto).

Ma il feed-back può essere anche qualcosa di molto semplice, breve: un saluto nel corridoio da parte di un capo, un ringraziamento o un apprezzamento per il lavoro ben fatto, un attimo di tempo dedicato.

Laura Rizzi ci racconta una breve storia molto interessante da questo punto di vista:

Gli iscritti al nostro Ordine professionale hanno una specifica Cassa di previdenza, separata dall'INPS. Quest'anno, la Presidente di questa Cassa ha deciso di fare un "road show" in giro per l'Italia a incontrare i professionisti delle diverse regioni. Anche questa Cassa ha il problema della "gobba" pensionistica e l'obiettivo del giro per l'Italia era quello di favorire un minimo di consenso attorno alla notizia, sicuramente sgradita, dell'aumento dei contributi.

Alla serata organizzata nella nostra città parteciparono molti professionisti. Dopo la presentazione della situazione e delle proposte di cambiamento nei contributi, la Presidente della Cassa lascia sempre spazio agli interventi dei partecipanti. Ovviamente si tratta sempre di interventi critici e talvolta polemici.

Quella sera, tra gli altri, prese la parola anche un professionista che non si limitò a criticare la Cassa e le sue decisioni, ma affermò anche che dello sportello locale della Cassa non aveva più visto né sentito nulla.

Dovete sapere che una delle più diffuse lamentele sulla Cassa è legata al fatto che essa ha un'unica sede a Roma. I professionisti che devono fare delle pratiche, fino a poco tempo fa dovevano fare un viaggio fino a Roma! Di recente la Cassa ha fatto degli investimenti per ovviare a questo disagio. Ha messo a disposizione un sito internet che permette di visionare la propria posizione previdenziale e fare diverse pratiche on line. Ha fatto degli accordi con gli Ordini professionali provinciali, in modo che questi costituiscano "nodi" territoriali locali più vicini ai professionisti. Per inciso: gli Ordini non hanno nessuna dipendenza dalla Cassa. Accettano di svolgere questo servizio aggiuntivo per favorire gli iscritti.

Noi ci siamo organizzati individuando tra i dipendenti una persona che da un anno sta svolgendo questo lavoro. Qui lo chiameremo Carlo; dipende da me e ha preso molto a cuore questo ruolo di consulenza e supporto. Le richieste che provengono dagli iscritti sono diverse e numerose. Lui ha studiato e si impegna molto. Passa molto tempo a risolvere problemi e spesso ottiene la gratificazione di sinceri ringraziamenti, talvolta inviati anche alla mia attenzione.

Quella sera, il professionista che fece quell'intervento polemico sembrava non saperne nulla. Probabilmente si tratta di una di quelle persone che non si informano, che con Internet non hanno grande dimestichezza, ma che non esitano mai a presentare le proprie rimostranze.

Ma quella sera era presente anche Carlo!

E la Presidente, probabilmente logorata dalla sequenza di domande e interventi polemici, non ha difeso il suo servizio, limitandosi ad affermare che probabilmente il nodo in questa città non è stato attivato o funziona male.

Il Consigliere locale delegato alla materia, che avrebbe potuto chiarire la situazione, non prese la parola.

Potete capire lo stato d'animo di Carlo.

La sera stessa, arrivato a casa, Carlo ha scritto una mail alla Presidente della Cassa, piena di demoralizzazione e di composta critica.

Non era stata tanto l'attacco di quel partecipante a demotivare Carlo, quanto la mancata difesa da parte della Presidente e del Consigliere.

L'idea di organizzare un "road show" per incontrare i propri "clienti" mi pare testimoni la larghezza di vedute e il coraggio della Presidente. E probabilmente era preparata alle inevitabili domande cattive. Ma forse la stanchezza le ha giocato un tiro mancino. E il Consigliere delegato locale non è intervenuto, mentre avrebbe dovuto. Io e il Presidente del mio Ordine professionale non eravamo presenti. Insomma: Carlo si era trovato ingiustamente criticato e non difeso.

Nel giro di poche ore la brutta esperienza aveva demotivato fortemente uno dei miei dipendenti più efficienti e professionali.

La storia potrebbe terminare qui, e già ci insegnerebbe che la "difesa" di chi lavora per noi è un elemento fondamentale della motivazione. Assenze o silenzi si pagano cari.

Ma ciò che mi ha favorevolmente stupito è che la Presidente ha risposto alla mail con una telefonata personale a Carlo. Una lunga telefonata nella quale si è scusata e gli ha detto che aveva potuto verificare che i dati riguardanti il nostro nodo sono più che lusinghieri.

Quella telefonata è bastata a cambiare di nuovo la situazione.

La Presidente italiana della nostra Cassa è sicuramente una persona molto impegnata. Ma ha trovato il tempo per fare quella telefonata. Tutti noi capi di qualcuno dovremmo capire che un po' di tempo dedicato alle persone che lavorano con noi è un investimento doveroso ed efficace. Non abbiamo tempo? Si tratta solo di stabilire con quali criteri di priorità elenchiamo le cose da fare nella nostra agenda quotidiana!

3. RIUNIONI

E' fondamentale istituzionalizzare un sistema di periodici incontri di gruppo in cui passare messaggi-chiave; ad esempio, in merito a:

- orgoglio di appartenenza
- essere autonomi
- "osare", avendo fiducia che i risultati negativi verranno salutati come buone occasioni per imparare dall'esperienza

- sviluppare le proprie competenze (“non si finisce mai di imparare”) e
- condividere competenze, insegnare agli altri

Il fatto che egli “passi dei messaggi” non deve fare pensare al capo di essere obbligato a condurre queste riunioni come conferenze “a una via”. Al contrario, spesso questi messaggi passano e sono credibili proprio perché si sta discutendo, ad esempio delle cose di cui dicevo al punto precedente, oppure di problemi o esigenze presentati non dal capo ma da alcuni dei collaboratori.

Ecco invece alcune cose che i capi possono fare sui sistemi organizzativi, per renderli favorevoli alla motivazione:

1. Attivare, come già detto, il LAVORO PER PROGETTI.
2. Attivare il LAVORO PER GRUPPI DI LAVORO in affiancamento alla gerarchia tradizionale, o addirittura al suo posto (alcune aziende sono già completamente organizzate per gruppi di lavoro).

Giorgio Gatti, manager e consulente, ci racconta questa esperienza:

“Quando lavoravo come Direttore Generale di un’Azienda Sanitaria Locale”, mi ha raccontato un giorno un manager che stavo intervistando per una selezione, “decisi di usare i gruppi di miglioramento per cercare di accelerare alcuni cambiamenti che mi apparivano urgenti e per riuscire (ero arrivato da poco) a comprendere la situazione attraverso informazioni che non provenissero esclusivamente dai Dirigenti, miei diretti collaboratori”. Il tema mi interessava e decisi perciò di approfondirlo, incoraggiandolo a parlarne; ne venne fuori il racconto qui di seguito riportato:

“Decisi di invitare tutti i collaboratori a partecipare a gruppi di miglioramento, cui avrei partecipato io stesso, composti da non più di dieci persone che dovevano rappresentare tutti i livelli e quanti più settori possibile dell’Azienda. La partecipazione era volontaria, durante l’orario di lavoro e non prevedeva alcun riconoscimento particolare, neppure a fronte di contributi e di idee che fossero stati considerati ed applicati dall’ASL. L’iniziativa si

avviò con qualche titubanza ma ebbe subito notevole successo e quando me ne andai, tre anni dopo, i gruppi stavano ancora procedendo con buona soddisfazione.

I gruppi, così come li avevamo impostati, erano uno strumento piuttosto semplice, che aveva lo scopo dichiarato (e perseguito seriamente), di introdurre idee nuove e cambiamenti, utili a migliorare i servizi svolti dall'azienda, le modalità di gestione e la qualità della vita di lavoro dei dipendenti. C'erano poche regole: quella di parlare tutti in ciascuna riunione, senza mai sovrapporsi, di rispettare, non solo formalmente, gli altri partecipanti, di formulare tutte le critiche che ciascuno avesse voluto senza però mai personalizzarle: dovevano cioè riguardare non i colleghi ma l'organizzazione e dovevano essere esplicitamente finalizzate ad un argomento su cui fosse ritenuto possibile apportare miglioramenti.

Le proposte ritenute applicabili venivano trasmesse ai responsabili, fruitori della possibile innovazione o addirittura applicate direttamente quando nel gruppo vi erano persone con la responsabilità per farlo.

Ogni gruppo lavorò per quattro/cinque mesi con un numero di riunioni variabile a seconda dei temi affrontati e della disponibilità dei partecipanti. Fra i molti che si susseguirono, ne ricordo uno in particolare, che realizzò diverse proposte utili e lavorò con tanta soddisfazione che feci fatica a chiuderlo!"

Gli chiesi allora di raccontarmi qualcosa di più su quel gruppo, in particolare di dirmi quali fossero le caratteristiche che lo rendevano così positivo.

"Non lo so, non ricordo qualcosa in particolare, c'erano un paio di persone molto preparate nel loro settore, non c'erano però grandi differenze tra i partecipanti. Anche quelli di grado più elevato si comportavano nel gruppo come i loro colleghi, c'erano anche un paio di "vecchi saggi" che non si davano però delle arie; nessuno cercava di prevalere o di apparire più intelligente degli altri. Erano persone normali che amavano il proprio lavoro e che sembravano soddisfatti di quel che stavano facendo e poi usando tecniche come il brainstorming e parlando uno alla volta, tutti si sentivano facilmente ascoltati!"

3. Richiedere e sostenere la (IN)FORMAZIONE DI SCAMBIO, il PUBLISHING, e il COACHING.

Marc Chatuillet, sociologo, ci racconta la sua esperienza in merito:

*La **formazione di scambio** si fonda sullo slogan essenziale “tutti docenti e tutti studenti” e parte da una considerazione di base: nelle aziende in cui le conoscenze sono un tratto essenziale dell’identità e della forza strategica, è molto probabile che ogni dipendente abbia qualcosa di importante da insegnare agli altri.*

Si tenga inoltre conto di un paradosso con il quale ci siamo dovuti spesso scontrare e che nasce dal fatto che le aziende in cui il know-how è più rilevante sono spesso quelle con il personale più laureato e specializzato, dove il turn-over delle persone è più veloce. Sono dunque queste le tipiche aziende che dovrebbero investire di più nella formazione dei propri addetti, ma per le quali l’investimento rischia di non essere remunerativo poiché il tempo di ritorno di un intervento formativo (ad esempio, dai tre ai cinque anni) è maggiore del periodo medio di permanenza delle persone in azienda (ad esempio, due anni). Detto in parole povere, le direzioni di queste aziende ci fanno notare che non conviene loro formare persone che poi se ne vanno portandosi via il bagaglio di conoscenze elaborato.

La nostra risposta, oltre a ricordare che ci sono molti possibili modi per tenere le persone, è la formazione di scambio. Essa funziona, sinteticamente, così:

- 1. si individuano gli obiettivi formativi ed i processi relativi, fino ad arrivare a definire gruppi che partecipano a quelle che noi chiamiamo “stagioni”;*
- 2. ogni gruppo, guidato da un formatore, definisce al proprio interno la stagione, articolandola in un calendario e un programma, in cui si definiscono obiettivi, contenuti e docenti;*
- 3. i docenti devono essere, a turno, i membri del gruppo;*
- 4. è possibile prevedere anche qualche intervento di docenti esterni, ma in volume significativamente minoritario; questi esterni sono esperti che hanno più che altro un ruolo di mentori, di guide;*
- 5. altrettanto, è possibile che altre persone siano invitate a partecipare come discenti dall’esterno, ma anche in questo caso in misura minoritaria.*

Questa metodologia ha diversi vantaggi:

- *si realizzano interventi formativi ampi e interdisciplinari senza ricorrere, se non marginalmente, ad esperti esterni, minimizzando dunque i costi;*
- *si motivano le persone a razionalizzare e sistematizzare la propria esperienza e la propria conoscenza di una certa materia (chi fa il docente sa benissimo come la preparazione di un corso sia occasione importante per ordinare le idee, chiarirle, svilupparle);*
- *si diffonde la conoscenza, che da proprietà di pochi o di uno solo diviene proprietà diffusa nel gruppo di partecipanti al processo formativo;*
- *se gestito bene, il processo formativo genera elevato spirito di appartenenza, poiché è caratterizzato da tutti gli aspetti che tradizionalmente giocano in questa direzione nella formazione, con in più la presenza di un rapporto paritetico tra docenti e partecipanti, poiché tutti i partecipanti sono a turno docenti;*
- *last but not least, nelle aziende sanitarie questo è un ottimo modo per fare un po' di ECM.*

La formazione di scambio è una tipica forma di unsticking . La parola, che non mi piace per nulla, ma rispetto alla quale non sono ancora riuscito a trovare una valida alternativa, vuole letteralmente dire “scollamento”. E’ invalso questo termine per indicare le attività che favoriscono il distacco della conoscenza da un singolo individuo per metterle in rete a disposizione di tutta l’azienda. Il processo è molto importante, perché fino a che le conoscenze sono di esclusiva proprietà individuale il fatto è utile ma non sufficiente, e anzi può essere pericoloso.

Si noti che nella formazione di scambio il discorso si collega a quanto già detto sui circuiti di feed-back. Qui si tratta di circuiti interni che sono essenziali per la crescita dell’intelligenza. Sono momenti in cui si riflette sull’esperienza, ci si confronta sull’esperienza, si propongono e confrontano interpretazioni diverse della stessa esperienza.

La gestione di questi momenti non è semplice. Utilizziamo tutor esplicitamente formati a governare le dinamiche di gruppo e sensibili all’evoluzione dei sentimenti e dell’inconscio collettivo: è importante lasciare libertà di discussione e di elaborazione, ma è altrettanto importante un “governo debole” delle dinamiche che aiuti il gruppo a concludere in qualche direzione concreta lo sforzo di riflessione che sta facendo. La nostra esperienza è che in questi gruppi occorre avere il coraggio di convergere verso una conclusione concreta, anche correndo il rischio della banalizzazione: se non vi è

concretizzazione, se le persone non se ne vanno con la sensazione di “essere cresciute”, di “portarsi a casa” qualcosa di nuovo, saranno molto diffidenti a partecipare ancora a momenti di questo tipo. D’altro canto, il coordinamento del tutor deve essere “debole”, poiché, se c’è qualcosa che è esiziale per l’intelligenza e la motivazione, questo è il dubbio, da parte dei partecipanti, che si stia officiando ad un rito in cui tutto è già deciso, in cui le vie sono già tracciate e le conclusioni già previste.

Tutte queste attività si fondano sull’utilizzo di una rete intranet studiata tenendo conto di questi obiettivi.

Può servire come esempio l’esperienza della nostra società di consulenza. Da noi esiste un’area utenti della rete che è aperta a tutti e che chiamiamo “Boutique”. Per la verità, all’inizio l’avevo chiamata “Bazar”, ma poi i miei soci mi hanno costretto a scegliere un nome meno anarchico. Io continuo a pensare che abbia una notevole componente “fuori controllo”, anche se oggi ha questo nome un po’ sciocco che sembra fatto apposta per attrarre qualche ricca borghesona sfaccendata. In realtà, la boutique è la nostra forma di **knowledge data-base**, dove chiunque può trovare, con semplici processi di ricerca d’archivio, molte cose che possono semplificare e velocizzare il suo lavoro. Ad esempio, nella Boutique si trovano: dispense; lucidi; guide docenti; bibliografie; offerte-tipo; curricula dei docenti e dei consulenti; presentazione della nostra società; carta intestata; disegni e immagini-tipo.

Potete pensare che costruire un’area di questo genere non sia stato facile: ebbene, la nostra forza è stato il **publishing**. Letteralmente il termine vuol dire “pubblicazione”. E’ un passo decisivo. Abbiamo portato tutte le persone a considerare la rete aziendale come una vera e propria Internet interna sulla quale ognuno ha una propria pagina (home page) sulla quale pubblica le proprie conoscenze, scoperte, innovazioni. Questa pubblicazione va a favore di tutti e quindi è un vero e proprio esempio di unsticking.

Le pubblicazioni possono riguardare qualsiasi cosa che una persona ritenga utile per gli altri. A guardare cosa è successo fin’ora, abbiamo scoperto che sono entrati nelle pubblicazioni temi che non erano previsti. Per una parte essi sono para-lavorativi o extra-lavorativi (le pubblicazioni servono per dire che c’è una convenzione con un ristorante, che si va a un concerto, che si vende un’auto o che si organizza una partita di calcetto). Per una seconda parte sono

decisamente una sorta di chat-line. Ma per una parte significativa i temi sono tipicamente:

- *gli strumenti che vanno poi a finire nella Boutique (ved. elenco);*
- *i bandi di finanziamento dell'Unione Europea o di altri soggetti istituzionali;*
- *la scoperta di nuovi modi di fare le cose o di nuove cose che si possono fare;*
- *tutti i risultati dei lavori di consulenza e di ricerca (rapporti).*

Come vedete, non abbiamo posto limiti alle pubblicazioni. L'intelligenza è una cosa viva, non la si può paludare nei vincoli del tipo "si parla solo di lavoro". Abbiamo però imposto uno schema standard (che vale anche per le chiacchiere). Ogni pubblicazione deve avere:

- *un titolo;*
- *un autore o più autori;*
- *un abstract in cui sia chiaro in poche righe di cosa si tratta e a cosa può servire;*
- *se è il caso, una breve descrizione del cliente con il quale è stata sviluppata l'esperienza;*
- *il contenuto*
- *se è il caso, l'indicazione di quali documenti precedenti sostituisce;*
- *se è il caso, l'indicazione delle procedure (ISO 9000) sulle quali impatta.*

Le pubblicazioni rimangono a disposizione di tutti i possibili lettori per un tempo scelto dall'autore. Periodicamente un web-tutor del Servizio Ricerca e Sviluppo scarica nella Boutique i contributi ad essa utili.

In un'azienda milanese di multimedia per cui abbiamo lavorato, usano un sistema interessante, più "push", che noi abbiamo intenzione di adottare: ogni volta che qualcuno pubblica una novità lancia una serie di e-mail di avvertimento.

4. Collegare ove possibile una parte della REMUNERAZIONE alle attività e ai risultati dei punti precedenti.

Si noti che l'esperienza insegna che la motivazione agisce come un meccanismo virale. Non è detto dunque che quanto detto debba essere attuato immediatamente nei confronti di tutti i dipendenti: spesso non è possibile farlo. Ma si può iniziare con una parte di essi, e puntare sul meccanismo di contagio.