



ARTICOLI PUBBLICATI SU TISCALI SOCIALNEWS

© ULYSSE MANAGEMENT

MOTIVAZIONE CERCASI DISPERATAMENTE

Una delle domande che più frequentemente vengono rivolte a noi presunti esperti del dirigere uomini è come si fa a motivare i collaboratori. Capisco che il tema interessi molte persone – sia i desiderosi di motivare, quanto, se non di più, i desiderosi di essere motivati – ma non riesco, nel trattarlo, a sfuggire a un vago disagio.

Quelli che infatti sanno motivare come dote naturale, in genere non sanno nulla di motivazione, lo fanno e basta come conseguenza di una innata conoscenza degli uomini – tratto che contraddistingue quasi tutti i leader – che li porta a fare la cosa giusta per spingere la gente all'azione senza una vera consapevolezza del proprio agire.

Quelli che non sanno motivare ma che vorrebbero imparare a farlo cadono nella trappola di colui che ritenesse che per traversare l'oceano sia sufficiente conseguire la patente nautica: possono imparare delle regolette ma per arrivare a possedere l'istinto animalesco del marinaio che naviga anche in assenza di strumenti, dovranno aspettare un po'. Ecco quindi spiegato il mio, lieve, imbarazzo.

Comunque da qualche parte bisogna iniziare e, se avete dei dubbi, cominciate a pensare che *nessun uomo fa nulla senza una motivazione* ed è compito del suo capo fornirgliela se vorrà trarre il meglio dalla sua collaborazione. Il problema è che le motivazioni umane sono diverse, ciò che spinge Giulio non è la stessa cosa che spinge Francesca e il primo gradino consiste nello scoprire questa specificità. Già però solo questo primo passo comporta una comprensione di tutto rispetto, consistente nell'accettare come normale il fatto che nulla di significativo può essere ottenuto, quando si lavora ad uno scopo definito insieme ad altra gente, senza l'adesione e la partecipazione delle persone che ci circondano.

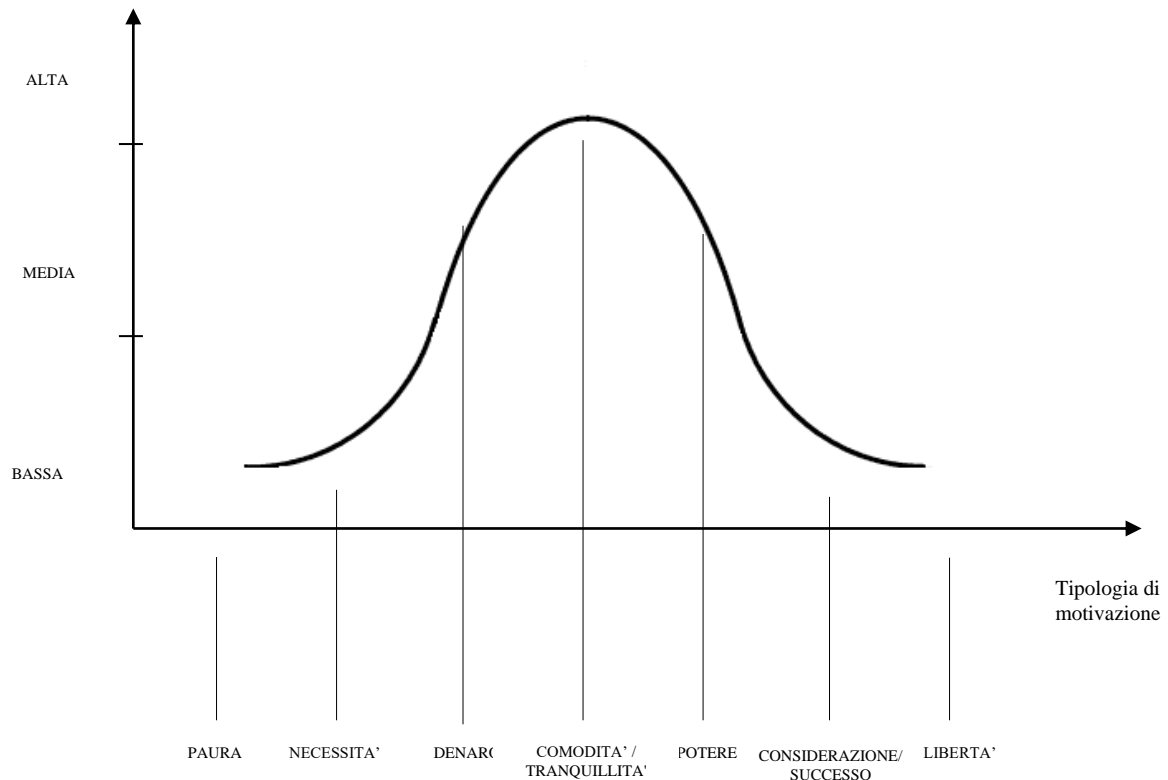
Ma come ottenerle? In fondo è semplice - per i motivatori naturali, meno per chi ha bisogno della patente nautica - infatti è sufficiente dare a Giulio, ciò che cerca Giulio e a Francesca ciò che cerca Francesca. Se entrambi lo trovano, daranno il 100% del loro potenziale e anche oltre, se no pazienza, si limiteranno al tradizionale 30% che per molti dirigenti solo di nome è tutto il sangue che riescono ad estrarre dalle loro rape. Facciamo un passo indietro. Come scoprire quello che Giulio e Francesca cercano? Qui la cosa comincia a farsi interessante. Bisogna infatti osservare come si comportano, come reagiscono alle situazioni, ai momenti di crisi, cosa esprimono quando un capo intelligente è capace di aprire un terreno di comunicazione. Insomma ci vuole una certa passione per il fattore umano, altra cosa che in genere caratterizza i veri leader.

Mi sono accorto (ma la sterminata letteratura sull'argomento me lo conferma) che in fondo i motivi che spingono le persone ad agire non sono poi molti. Li possiamo mettere in un grafico ordinandoli



dai meno “nobili” ai più nobili - lo so, è una definizione arbitraria ma non ne trovo di migliori per trasmettere l’idea - insieme alla maggiore o minore frequenza con la quale si presenta

Frequenza



Questo grafico non ha alcuna pretesa scientifica. Ha il solo scopo di farci vedere che per esempio le persone mosse dalla ricerca di un ambiente di lavoro tranquillo sono più numerose di quelle che possono essere motivate dalla paura o dalla necessità (a un estremo) o di quelle che cercano la considerazione e il successo o, all’altro estremo, la libertà (autonomia di azione).

Il motivatore naturale, che non è uno studioso di teorie psicologiche dalle quali si tiene in genere alla larga, non esprime giudizi di valore su ciò che spinge le persone ad agire, se questo *motivo* è più o meno nobile (sulle loro prestazioni, però, sì, e anche in modo piuttosto netto). Con un po’ di sano cinismo, se capisce che Giulio è sensibile al denaro cerca semplicemente di farglielo ottenere (ma mai lo farà, attenzione, in assenza di una prestazione corrispondente!) e così fa con Francesca - agendo però su un fronte del tutto diverso - se sente che ciò che la motiva maggiormente è la considerazione o la libertà d’azione. E non esiterà inoltre, in casi estremi, ad usare la paura laddove capisse che qualcuno si muove solo se messo alle strette.



ULYSSE MANAGEMENT

STRATEGIA, ORGANIZZAZIONE E FORMAZIONE

STUDIO Caglini & Frasconi

Poi ci sono i grandissimi dirigenti, qualcosa di più dei motivatori naturali e, ovviamente, ancora più rari. Costoro non si limitano ad agire sulla base della situazione esistente ma cercano di modificarla stimolando le persone a crescere (ecco la figura del mentore!). Avendo capito per esempio che una persona è mossa dalla pura necessità senza alcuna sensibilità per qualcosa di superiore (come la considerazione sociale e il desiderio di autonomia creativa) cercano di produrre delle condizioni lavorative che funzionino da innesco: sperimentandole, la persona potrebbe scoprire aspetti di sé che non conosceva iniziando così un percorso di crescita personale che la porterà verso l'espressione della sua vera potenzialità (o qualcosa che gli assomiglia).

Auguro a tutti coloro che lavorano in una organizzazione di incappare, almeno una volta nella vita, in una situazione di questo tipo, l'unico modo per capire come tutti noi, in fondo, nel lavoro e nella vita, abbiamo bisogno per crescere di incontrare qualche mentore e non pensare che si tratti di panzane psicologiche. Scrivendo questo pezzo ho in fondo capito che il mio disagio iniziale a trattare il tema dipendeva probabilmente dalla distanza abissale tra quello che dicono i teorici su questo argomento affascinante e quello che praticano empiricamente i leader veri nei luoghi dove succedono le cose. Bisognerebbe portare ogni tanto qualche cultore delle cose astratte in mezzo alla gente che lavora. Mah!

Pepe Caglini