

Formazione

Il difficile mestiere di capo: come motivare i propri collaboratori

di Luciana Zanon

Consulente di formazione, coaching e counseling (*)

Essere un buon capo è certo uno dei mestieri più difficili del mondo. Nella prima parte di questo articolo sono stati forniti alcuni strumenti dell'Analisi transazionale utili a rileggere le esperienze quotidiane e le relazioni fra capo e collaboratori. In questa seconda parte verrà affrontato un altro tema molto importante per chiunque gestisca delle persone: la motivazione dei collaboratori e del loro sviluppo. Cosa può fare un buon capo per far crescere le persone, per sviluppare i loro talenti e mantenere alta la loro motivazione?

Premessa

Essere un buon capo è certo uno dei mestieri più difficili del mondo. E, per ripetere quello che già in un precedente articolo veniva sottolineato (1), è altrettanto certo che ciò è ancora più vero nelle amministrazioni locali, specie quando si parla di motivazione e di sviluppo dei talenti. Cosa può fare un buon capo per far crescere le persone e per sviluppare i loro talenti in un'organizzazione non certo orientata alla carriera e agli incentivi economici?

Eric Berne, padre fondatore dell'Analisi transazionale, sosteneva che quando si viene al mondo la nostra posizione esistenziale (2) è IO OK - TU OK. Si nasce con una nostra dotazione di talenti e attitudini che ci rendono unici ed inimitabili. Questo patrimonio è depositato nel nostro Bambino (3), la fonte della nostra creatività e della nostra motivazione e compito di ognuno di noi è quello di dare credito e sviluppare questo talento. A volte, se il talento è sepolto troppo in profondità non si riesce a ritrovarlo; e così ci si convince di non aver poi niente di così singolare che valga la pena di essere coltivato e ci si adatta ad un lavoro banale, tanto a ben pensare un lavoro vale l'altro. O non si ha il coraggio di proporci, di proporre le nostre idee o anche solo di sentirci all'altezza di un ruolo di responsabilità che il mondo del lavoro ci può offrire.

Gestire i collaboratori e sviluppare i talenti

Lo sviluppo dei propri talenti è certo una responsabilità individuale, ma in certa misura è anche una responsabilità di chi ha il ruolo di capo.

In prima istanza quella di capire e comprendere il proprio stesso talento, di alimentare la propria motivazione. Un capo demotivato difficilmente potrà motivare i pro-

Note:

(*) www.lucianazonon.it.

(1) Cfr. L. Zanon, «Il difficile mestiere di capo: l'analisi transazionale nelle esperienze formative dei manager pubblici», in *Azienditalia il Personale* n. 7/2009, pag. 329.

(2) Le 4 posizioni esistenziali, vedi la prima parte.

(3) Gli stati dell'Io, vedi la prima parte.

pri collaboratori: per questo è importante mantenere un canale aperto con il proprio Bambino, depositario della creatività e dello spirito vitale. È importante anche essere consapevoli del proprio stile di leadership, del proprio modo di influenzare le persone, di quello che consapevolmente o inconsapevolmente, si tiene in maggior considerazione nell'esercitare il proprio ruolo di capo.

La tavola 1 potrà aiutare a stabilire quale sia il proprio stile personale.

In secondo luogo, riconoscere e sviluppare le attitudini dei propri collaboratori inciderà in maniera diretta sulla qualità del lavoro e sulla motivazione della propria squadra.

Ma questo richiede doti di ascolto, richiede attenzione e assenza di pregiudizi. Richiede la capacità di saper osservare le proprie persone da una posizione IO OK - TU OK, richiede il coraggio di delegare, di veder crescere i propri collaboratori e diventare più bravi di noi. Vuol dire saper usare bene il proprio **Genitore affettivo**. Ecco cosa dice a questo proposito Giorgio Piccinino (4): «Penso che un *leader* dovrebbe creare un clima di grande fiducia nel posto di lavoro in modo tale che i suoi collaboratori si sentano di rivolgersi a lui apertamente quando ci sono delle difficoltà. Un vero *leader* è pronto a sostenere e a consolare, ad aiutare a rimediare, ad assistere e rinforzare, deve approfittare di ogni occasione per dare valore alle persone e alla collaborazione reciproca».

Ma per riconoscere e sviluppare le attitudini dei propri collaboratori è necessario anche attivare le capacità dell'**Adulto** che osserva, raccoglie dati, fa dei confronti, stabilisce le priorità. Osservando i propri collaboratori si potrà capire quali sono le attitudini di base e aiutarli a svilupparle al meglio per esempio assegnandogli i compiti più idonei.

Ci sono moltissimi modelli che aiutano individuare le caratteristiche attitudinali; uno molto semplice ma efficace è il modello di Kolb che considera le modalità

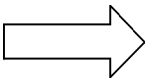
Nota:

(4) G. Piccinino (psicoterapeuta A.T. del Centro Berne di Milano), *Il piacere di lavorare*, ed. Erickson.

Tavola 1
Gli stili di leadership

Stile	Privilegia
Carismatico Autoritario Partecipativo Tecnocratico Burocratico Democratico Permissivo	I propri comportamenti Le proprie convinzioni L'ascolto I metodi oggettivi Le norme, le procedure La mediazione Le convinzioni degli altri

Tavola 2
Il comportamento del capo influisce direttamente sulle risposte dei collaboratori

Comportamento del capo		Reazione del collaboratore
Ascolta		Apprezzato
Delega		Stimolato
Stabilisce standard elevati		Impegnato vs. eccellenza
Lascia fare il lavoro autonomamente		Affidabile
Dà supporto		Assistito
Dà feedback positivi e correttivi		Spinto a crescere
Dà istruzioni e insegna		Addestrato

con cui l'individuo apprende, risolve i problemi e decide. A seconda che le persone privilegino l'esperienza concreta, l'osservazione riflessiva, la concettualizzazione astratta o la sperimentazione attiva, si potrà individuare quattro stili prevalenti. Lo scopo ovviamente non è né quello di incasellare né di giudicare le persone, ma caso mai di aiutare a sviluppare i propri talenti naturali.

Gestire i collaboratori e motivare

La motivazione al lavoro è stata definita in tanti modi diversi, ma sostanzialmente è quella benefica energia che ci fa alzare al mattino contenti di andare a lavorare. Quando ci si sente motivati non pesa la fatica e l'impegno del lavoro. Anzi, fatica ed impegno diventano una sfida. Le persone motivate sono quelle che lavorano con voglia ed energia, che mettono se stessi e la loro creatività in quello che fanno. E soprattutto che sono contenti di quello che fanno. Purtroppo però non tutte le persone sono motivate: esistono i non demotivati, che fanno il loro lavoro in modo corretto senza però aggiungere niente di più di quello che viene richiesto. E quelli demotivati, che veramente fanno fatica, che non prendono mai l'iniziativa, che non trovano soddisfazione in quello che fanno.

Ovviamente ogni capo desidera collaboratori sempre motivati: la motivazione però è un bene delicato, che se non viene alimentato si deteriora facilmente.

Da una ricerca della Gallup (5) del 2001 in UK risultava che 6 dipendenti su 10 trovava il proprio lavoro demoralizzante. Un ulteriore 20% non si prendeva cura del proprio lavoro facendo lo stretto necessario e spesso usava la malattia. Il costo di questo era di 48 miliardi di sterline l'anno. Molti dipendenti lavoravano molto il primo anno, dopo di che perdevano motivazione. Solo il 17% delle persone affermava

Nota:

(5) Da un indagine riportata in: Buckingham M. e Coffman C., *Primo: rompere le regole*, ed. Baldini e Castoldi.

Tavola 3
Gli stili del modello di Kolb

Lo stile divergente	Lo stile assimilatore
● Attento all'esperienza concreta e all'osservazione riflessiva ● Ha il suo punto di forza nella capacità immaginativa ● Considera le situazioni in concreto e da più punti di vista ● Produce idee in modo immaginativo ed intuitivo ● Ha interessi culturali ed artistici ● Preferisce situazioni poco strutturate ● Risulta più efficace nelle situazioni che richiedono la produzione di molte idee e soluzioni alternative	● Attento all'osservazione riflessiva ed alla concettualizzazione astratta ● Ha il suo punto di forza nel ragionamento induttivo e nella creazione di modelli teorici ● Risulta poco orientato agli altri e si concentra sulle concettualizzazioni astratte ● Valuta le idee più che per la loro applicabilità per la fondatezza teorica e la precisione che le caratterizzano ● Ha uno spirito da ricercatore e progettatore ● Riflette sui significati delle situazioni e sulle loro implicazioni ● Osserva i fenomeni da più prospettive diverse
Lo stile convergente	Lo stile accomodatore
● Attento alla concettualizzazione astratta ed alla sperimentazione attiva ● Ha il suo punto di forza nell'utilizzazione pratica delle idee ● Offre migliori prestazioni nelle situazioni in cui è necessaria una sola risposta/soluzione ● Utilizza un ragionamento ipotetico-deduttivo ● È orientato più verso ciò che «funziona» più che verso ciò che è vero	● Attento all'esperienza concreta ed alla sperimentazione attiva ● Ha il suo punto di forza nel fare le cose e nel mettere in pratica piani ed obiettivi operativi ● Si coinvolge in prima persona nelle nuove esperienze ● Agisce e si assume dei rischi ● È aperto agli altri ma talvolta viene percepito come pressante ed impaziente ● Risulta efficace quando occorre adattarsi al cambiamento ● Risolve i problemi in modo intuitivo per prove ed errori più che affidarsi alle capacità di analisi

di prendere parte attiva al loro lavoro. E ancora una volta **si sottolineava come la relazione con il capo diretto fosse determinante nella motivazione dei collaboratori**.

Ma cosa chiedono i collaboratori ai propri capi? Nel loro bel libro «Primo: rompere le regole», Buckingham e Coffman (6) individuano 12 domande fondamentali per la motivazione: le domande sono una conseguente all'altra, i collaboratori cioè hanno la necessità di avere delle risposte affermative alle esigenze di base (dalla domanda n. 1) e poi via via si pongono le altre domande, fino alla n. 12.

Qui sotto si trovano le 12 domande: potrebbe essere un bell'esercizio quello di immedesimarsi nei propri collaboratori e provare a rispondere.

Più volte ritorna la richiesta di avere riconoscimenti ed interesse da parte del proprio diretto superiore, quelle che in A.T. sono chiamate «carezze» (7), ovvero, in ambito lavorativo, **ricevere dei feedback alle proprie prestazioni**, in special modo dal proprio capo.

Ma si sa, nella cultura latina, questo non è molto facile: spesso si ha il timore che dare troppi feedback positivi possa essere dannoso perché le persone «si montano la testa»; all'incontrario a riprendere un collaboratore c'è il rischio che si offenda rovinando quindi il rapporto. Il risultato è che si crea una sorta di bolla comunicativa dove non si sa mai bene quello che è apprezzato e quello no.

Note:

(6) Buckingham M. e Coffman C., *op.cit.*

(7) Per approfondire: G. Magrograssi, *Le carezze come nutrimento*, ed. Baldini Castoldi Dalai.

Tavola 4 I principi della motivazione

I 5 principi della motivazione

Le persone sono motivate quando possono realizzare le proprie idee.

Le persone sono stimolate quando il loro comportamento viene analizzato con valutazioni meritate (positive o negative). Perché la motivazione sia durevole, le persone devono essere stimolate continuamente nel tempo.

Le persone sono demotivate da giudizio negativo relativo alla persona oppure al comportamento che non riesce a modificare.

La più grande fonte di motivazione è riconducibile al raggiungimento con fatica di un obiettivo da se stesso.

Tavola 5 Le 12 domande fondamentali

LE DODICI DOMANDE FONDAMENTALI

SECONDO VOI COME RISPONDEREBBERO LE VOSTRE PERSONE A QUESTE 12 DOMANDE?

- So che cosa ci si aspetta da me sul lavoro?
- Ho a disposizione il materiale e gli strumenti di cui ho bisogno per fare bene il mio lavoro?
- Ho l'opportunità di svolgere il mio lavoro sempre meglio ogni giorno?
- Nell'ultima settimana ho ricevuto riconoscimenti o apprezzamenti per un lavoro fatto bene?
- Il mio capo, o altri che lavorano con me, sembrano interessati a me come persona?
- C'è qualcuno, sul lavoro, che mi incoraggia a crescere?
- Le mie opinioni sembrano contare qualcosa?
- La missione o l'obiettivo della mia azienda mi fanno sentire che il mio lavoro è importante?
- I miei colleghi si impegnano a fare bene il proprio lavoro?
- Ho qualche amico particolarmente caro nel posto in cui lavoro?
- Negli ultimi sei mesi, ho parlato dei miei progressi con qualcuno?
- Ho avuto l'opportunità di imparare e di crescere?

Uno dei temi più appassionanti ed apprezzati nelle aule di formazione è proprio quello di imparare a dare (e ricevere) feedback. Si riportano qui di seguito alcune indicazioni di base, ben sapendo che non si può esaurire l'argomento con delle semplici regolette.

Ma ritornando alle 12 domande, a ben guardarle queste richiamano la teoria delle pulsioni di base. Ecco cosa dice a questo proposito Giorgio Piccinino: «Gli esseri umani hanno delle pulsioni di base, che sono **sopravvivere, appartenere, crescere e autoaffermarsi**. Per soddisfare la pulsione di appartenenza, ad esempio, si devono imparare o affinare comportamenti specifici come la socievolezza, l'altruismo, il calore umano, l'intimità; per la pulsione di crescita si dovrà essere capaci di essere esplorativi, curiosi, intraprendenti, appassionati. Per l'auto realizzazione si dovrà favorire la creatività, l'indipendenza, la fantasia, l'intraprendenza, l'assertività.

Il lavoro, inteso come l'occupazione con cui gli esseri umani realizzano insieme la sopravvivenza e l'evoluzione della specie, è uno dei luoghi in cui è possibile soddisfare i bisogni di sopravvivenza, di auto realizzazione e di crescita e di appartenenza. **Non basta un lavoro materialmente e psicologicamente rassicurante, si ha in ogni caso bisogno di trovare, almeno in parte, soddisfatti i nostri orientamenti esistenziali di base**, la natura dell'uomo è curiosa, creativa, appassionata, ha necessità di dare un senso e un significato alle proprie azioni, è gruppetale e necessita di fiducia reciproca ed alleanze con i propri simili per poter condividere una meta» (8). Visto così il **lavoro diventa dunque un possibile luogo di realizzazione personale**, qualsiasi lavoro. Purché in sintonia con le aspirazioni individuali e purché l'attenzione e la cura di chi ha un ruolo manageriale sia sempre coltivata e presente. A maggior ragione se si tratta dell'amministrazione pubblica, dove l'obiettivo ultimo è la realizzazione di un servizio di alto valore etico quale il servizio per la collettività.

Nota:

(8) In G. Piccinino, *Il piacere di lavorare*, cit., è possibile trovare un utile questionario per misurare la motivazione.

Tavola 6
Come dare *feedback*

COME DARE UN BUON <i>FEEDBACK</i> Positivo e di miglioramento	
— Focalizzarsi sempre sui comportamenti senza valutare mai la persona — Chiarire qual è l'oggetto del <i>feedback</i> — Identificare le motivazioni (di solito legate al business) che spingono a dare il <i>feedback</i> — Essere specifici e basarsi su fatti	— Indicare il contesto — Non far passare troppo tempo — Essere semplici — Riferire le proprie osservazioni e non quelle degli altri — Non «infliggere» il <i>feedback</i> — Trovare il momento e il luogo giusto per dare il <i>feedback</i> — Focalizzarsi sul futuro