

La motivazione professionale

L ' autore

Giorgio Salvetti opera da quasi trenta anni nella formazione e nell'outplacement (ricollocaimento al lavoro). In passato ha diretto il centro di consulenza e formazione commerciale in Elea-Olivetti ed ha collaborato con Isvor Fiat, Istituto di Studi Bancari, Eraclito 2000 e varie società, associazioni di categoria ed agenzie formative.

Sette parole :

fattore di successo, efficacia personale, apprendimento, gestione dello stress, sviluppo professionale, responsabilizzazione e soddisfazione lavorativa.

Una definizione

Una possibile definizione della motivazione è la seguente: Causa, ragione, credenza o pensiero che spinge l'individuo a fare qualcosa e/o a tenere un certo comportamento.

La motivazione ad operare nell'ambito lavorativo è importante tanto per l'individuo (*“Se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l'amare il proprio lavoro costituisce la migliore approssimazione alla felicità sulla terra“* P. Levi, *“La chiave a stella“*) quanto per l'organizzazione (Mao tze-tung: *“ Le guerre non le vincono i fucili, ma gli uomini che stanno dietro i fucili”*); esaminiamo dapprima le caratteristiche individuali e poi approfondiremo i diversi aspetti dell'organizzazione che, variamente combinandosi, incidono sulle motivazioni.

Poiché la materia, dibattuta nei secoli dei secoli, è vastissima, quello che segue è un mero articolo introduttivo; il lettore comunque si munisca di una caraffa di caffè.

Alcune motivazioni

Noi spendiamo sul lavoro una ampia porzione del nostro tempo: essere demotivati, oltre a crearci problemi con l'organizzazione a causa della nostra conseguente inadeguata professionalità, ci rovina la vita, tanto in ufficio quanto a casa, dato che ufficio e casa sono ambienti intercomunicanti: se il mio capo mi riprende, poi, a casa, sarò nervoso con mio figlio; per converso, se lavoro serenamente, rimango in questo stato emotivo anche al di fuori del contesto lavorativo, fino a quando non incontro mia moglie (e sarà lei a condizionare il giorno dopo il mio umore in ufficio).

Cosa ci spinge a *“ timbrare il cartellino”* ogni giorno alle 0830, a collaborare, talora con difficoltà, con capi e colleghi che non abbiamo scelto?

Di seguito riporto, molto concisamente, solo alcune teorie sulla motivazione che si sono susseguite nel corso del tempo.

Nel 19° secolo uno studioso, Frederic Taylor, riteneva di dover stimolare la motivazione del lavoratore mediante sistemi che incentivassero la produttività, quali il salario, l'introduzione del lavoro a cottimo, la partecipazione ai profitti, etc. (de Quevedo: *“Poderoso caballero Don Dinero !”*).

Si è poi considerato (Mc Clelland) che non di solo pane vive il dipendente, ma c'è chi ricerca il potere (desiderio di influenzare le scelte degli altri), il successo (capacità di raggiungere le mete prefissate) e la partecipazione (capacità di creare e mantenere una vasta rete di legami sociali con altri individui): egli ha il bisogno di riuscire, con il lavoro, oltre a percepire una retribuzione, anche ad appagare le personali soddisfazioni (Freud: *“L'uomo primitivo si rese piacevole il lavoro come sostituto ed equivalente dell'attività sessuale”*).

Un altro studioso, Abraham Maslow, ha suddiviso le possibili motivazioni posizionandole in una piramide divisa in stadi, come raffigurato nel disegno:



Nel primo livello, alla base della piramide, troviamo i bisogni fisiologici, necessari per l'esistenza in vita. Essi sono la fame, la sete, il sonno, il movimento, etc., e per soddisfarli il dipendente richiede all'azienda una remunerazione. Solo dopo che essi sono stati soddisfatti, possono nascere altri bisogni (se sento il morso della fame non mi pongo l'obiettivo di ottenere una promozione a più alto ruolo).

Soddisfatti i bisogni fisiologici, dunque, vengono sentiti i bisogni di sicurezza: sicurezza nei luoghi di lavoro, stabilità del posto, etc. (si pensi alle folle di candidati che partecipano ai concorsi per ottenere un posto fisso nello Stato).

Soddisfatti in toto o in parte anche questi, l'individuo sente il bisogno di appartenere ad una azienda, di essere accettato alla pari in un gruppo di lavoro (altrimenti, come sottolinea Sallustio: *“Chi non prende parte alla fortuna dei potenti ha spesso parte nella loro rovina”*).

Soddisfatti anche questi ultimi, l'individuo sente il bisogno di essere stimato dai

collegi con i quali interagisce (un pessimista, W. Fontana, afferma che: *“L'azienda è il luogo ove persone adulte subiscono continuamente traumi infantili”*).

Infine, soddisfatti tutti i bisogni sopracitati, l'individuo vuole dare un senso alla propria vita, vuole realizzarsi (chi come megadirettore galattico-siderale, chi come mago dei computers, chi come campione di burraco, chi come mamma, chi quale venditore capace di vendere i frigoriferi agli eschimesi più riottosi, chi come volontario alla Misericordia, etc. (J. Conrad: *“ Il lavoro non mi piace, ma mi piace ciò che si ottiene dal lavoro: la possibilità di ritrovare se stessi”*).

Un altro studioso, Frederick Herzberg, afferma che la motivazione del dipendente è funzione derivata da due tipi di fattori, i fattori igienici e quelli motivazionali.

I primi, i fattori igienici, sono essenziali perchè il dipendente non sia insoddisfatto, ma non sviluppano ulteriore motivazione: tipici sono le condizioni di lavoro, lo stipendio, la sicurezza, la qualità del controllo, la mansione, le politiche di gestione aziendale, i rapporti interpersonali, etc..

I secondi, i fattori motivazionali, sono necessari invece per sviluppare le motivazioni del dipendente, in modo che possa raggiungere elevate performances: tipici fattori motivazionali sono il successo, il relativo riconoscimento, l'assunzione di responsabilità, un lavoro interessante, la crescita professionale, gli avanzamenti di ruolo, etc..

Variamente combinandosi, questi due tipi di fattori possono diminuire lo scontento dei dipendenti e migliorare la loro motivazione.

Un altro studioso, V.Wroom, riprendendo C.Argyris, pone la motivazione in relazione all'aspettativa del risultato e al grado di attrattività del risultato stesso. In altre parole, il lavoratore si chiede, prima di iniziare un compito:

- posso fare quanto mi vien chiesto? Ne ho le competenze?
- quale è la probabilità che, se faccio un buon lavoro, io ottenga una ricompensa?
- che valore ha per me la contropartita che ne deriva?

Un ultimo studioso (A.Bandura) mette in relazione la motivazione con la sensazione dell'efficacia personale (con una sintesi un po' dozzinale: il lavoratore che si crede capace di svolgere un certo compito è più motivato ad eseguirlo di un altro che pensa di non farcela).

Gli individui

“ Non esistono due persone uguali , ed entrambe ne son liete ” Mandel.

Un esempio: un giovane, appena assunto, può avere le stesse motivazioni lavorative di un collega che si appresta ad andare in pensione? Il primo sognerà un radioso futuro, mentre il secondo cercherà di ottimizzare la sua fuoriuscita. (Schultz: *Tre*

persone erano al lavoro in un cantiere edile. Avevano lo stesso compito, ma quando fu chiesto loro quale fosse il loro ruolo, le risposte furono diverse. “Spacco pietre” disse il primo. “Mi guadagno da vivere” disse il secondo. “Partecipo alla costruzione di una cattedrale!” disse il terzo).

Una considerazione molto importante: sulle motivazioni incidono anche le esperienze pregresse ed il peso del vissuto sin dall'infanzia, vissuto spesso dimenticato (*Il paziente: “Ho avuto dei genitori perfetti che mi adoravano, una infanzia molto felice, tutto andava benissimo”. Il dottore: “E a scuola come andava?”. Il paziente: “Oh, a scuola era tutta una altra storia: ero un vero asino. E' per questo che mio padre mi prendeva a cinghiate tutte le sere!”*. Isabelle Filliozat) ed ancora (*“Se Shakespeare fosse nato e cresciuto su uno scoglio in mezzo all'oceano, il suo straordinario intelletto non avrebbe avuto materiale su cui lavorare e, senza ammaestramenti ed ispirazioni, non avrebbe inventato niente”* Mark Twain) ed infine (*“Un uomo, che è stato l'indiscusso favorito di sua madre, mantiene per tutta la vita l'atteggiamento interiore di un conquistatore, quella fiducia in se stesso che porta di frequente al successo effettivo ...”* Erich Fromm).

Come vedremo, tali differenze rendono più complessa :

- l'organizzazione del lavoro (*“La conquista della scienza moderna consiste nel prendere persone normali, nel formarle in un settore limitato, nel motivarle e quindi nel riuscire, grazie ad una adeguata organizzazione, a coordinare le loro competenze con quella delle altre persone, specializzate e motivate ma ugualmente normali: ciò consente di fare a meno dei geni”* J.K. Galbraith).
- il comportamento del dirigente, che deve declinare le “leve motivazionali” da azionare in ragione delle diverse personalità dei suoi collaboratori (*“ogni uomo è per certi aspetti simile a tutti gli altri uomini, per certi aspetti simile a pochi altri uomini, per certi aspetti simile a nessun altro uomo”*, AA.VV., “Personality in nature, society and culture, Knopf editions. NewYork, 1954).
- la collaborazione nei gruppi di lavoro (un pessimista, G. Bufalino: *“La felicità sul lavoro? Esiste, ne ho sentito parlare !”*).

L ' organizzazione

“Potete comperare il tempo di un uomo; potete comperare la sua presenza in un determinato luogo; potete persino comperare un certo numero di prestazioni lavorative, da svolgersi ad un ritmo fissato. Non potete però comperare l'entusiasmo. Non potete comperare l'iniziativa, la fedeltà, e neppure la devozione del cuore, della mente e dell'anima. Perchè sono cose che vi dovete guadagnare”
(Clarence Francis, chairman in General Foods, 1944).

Taluni sottolineano come il dipendente sia un semplice “fattore di produzione“, da regolare e da gestire con efficacia ed efficienza (*“La schiavitù è scomparsa nei paesi industriali non per nobili ragioni morali, ma perchè gli imprenditori hanno scoperto che è più conveniente prendere in affitto il tempo delle persone piuttosto che*

possedere patrimonialmente la persona stessa, con tutte le grane connesse. E gli schiavi sono stati eufemisticamente promossi lavoratori dipendenti“ Perotto).

E' però lapalissiano che l'azienda voglia dipendenti motivati, in cui riporre fiducia, non solo perchè chi è motivato, a parità di remunerazione, produce nell'unità di tempo più di un impiegato “stanco“, ma anche perchè può apportare un contributo significativo in termini di innovazione e di supporto all'organizzazione (un ragioniere può essere solo un “bean counter“, un conta-fagioli, o può essere, tenendo i conti sotto controllo, l'acclamato salvatore della casa).

Le più importanti leve motivazionali che l'azienda utilizza sono , succintamente :

- l'accoglimento ed il sostegno quotidiano (D.Goleman: *“Più grande è la fiducia che riponiamo nei collaboratori, tanto maggiore sarà la loro risposta in termini di motivazione“*)
- il controllo ben temperato e l'autonomia (*“Lasciate che il collaboratore creda di comandare, anche se siete sempre voi a decidere. Non c'è forma di assoggettamento così perfetta come quella che conserva l'apparenza di libertà“,* Gouguelin)
- le caratteristiche della mansione (*“Anche i mestieri più brutti hanno il loro lato piacevole: se fossi un boia od un becchino, vi sono delle persone per le quali lavorerei con vero entusiasmo!“* D. Jerolds)
- l' ambiente di lavoro (*passiamo più di otto ore al dì in un paradiso islamico, contornati da bellissime uri, o cerchiamo di sopravvivere in una giungla ove rapaci, rettili e caimani insidiano continuamente la nostra esistenza?*)
- l' informazione ed il feedback sui risultati (*“So perchè la gente ama far legna: in questa attività uno vede subito i risultati“* A.Einstein)
- la delega, la gestione per obiettivi, la partecipazione e la possibilità di far sentire il proprio parere, talora contrario ma sincero (*“Cinque franchi di meno ma lasciatemi il mugugno“,* antica richiesta contrattuale dei marittimi genovesi) . Talvolta però i capi esagerano: *“Non voglio yesmen accanto a me! Voglio qualcuno che mi dica la verità anche se questa gli costerà il posto!“*
- lo status e gli incentivi (*“Datemi tante medaglie e vincerò ogni guerra!“*, Napoleone. E sulla esiguità degli incentivi: *“Se paghi noccioline ti cironderai di scimmie!“*)
- la formazione (*“Le organizzazioni apprendono attraverso individui che apprendono“* P. Senge, *“La quinta disciplina“*)
- lo sviluppo professionale e la carriera (*“Nella nostra ditta, quando muore un presidente, si assume un fattorino“*).

Il capo

L'azienda è la realizzazione dell'idea dell'imprenditore e dell'opera dei suoi dirigenti ; è quindi fondamentale la scelta di questi, che non devono esser obbligatoriamente dei

tecnici, ma devono in ogni caso saper guidare i loro collaboratori, al fine di ottenere da questi i risultati prefissati. Ne consegue che la loro competenza primaria deve essere la leadership (*“C'è una frase che odio leggere nella cartella di un dirigente, ancorchè brillante: “Ha qualche problema di rapporti con i suoi collaboratori”. Perchè, se quel manager non sa trattare i suoi simili, quale apporto può dare alla nostra società?”* Lee Iacocca).

Compito del responsabile del gruppo di lavoro è dunque dirigere i suoi collaboratori, applicando le leve motivazionali (tra quelle sopracitate) che l'azienda gli assegna (A. de Saint Exupery: *”Se vuoi costruire una nave, non radunare gli uomini per assegnare compiti e tagliare legni, ma insegna loro la nostalgia del mare ampio e infinito”*).

Egli opererà con lo stile di leadership che gli è proprio (ad es. autorevole, autoritario, partecipativo, paternalistico, burocratico, lassista, etc.) e facendo attenzione al proprio comportamento, perchè *“Chi comanda può facilmente diventare ostinato, perchè fa il mestiere di uno che non ha mai torto”*, C.G. Jung e *“Le conseguenze della collera son molto più gravi delle cause che l'hanno generata”*, Marco Aurelio).

Ogni operatore aziendale è soggetto a forti pressioni e lacerato da opposte esigenze:

- deve conformarsi alle regole della casa (ad es.: *“Nella nostra azienda queste cose non si fanno!”*)
- deve essere impersonale (*“La norma è uguale per tutti!”*)
- deve esprimere la sua personalità (*“Rossi, non faccia il pesce in barile!”*)
- deve competere con i colleghi (*“Solo i più bravi avranno l'aumento!”*)
- deve però collaborare con gli stessi (*“Siamo una grande famiglia”*)

Egli è dotato di un forte senso di autostima, e quest'ultima dipende anche dalle *“carezze psicologiche”*. inviategli dal mondo esterno. Quando un responsabile lede il senso di autostima di un collaboratore (e basta molto poco), questo ne soffre (G. Leopardi: *“Tutto è amor proprio nell'uomo”*) e si incrina anche il loro rapporto. Poiché tali ferite in alcuni casi si rimarginano dopo decenni, il responsabile del gruppo di lavoro deve porre la massima attenzione a non offendere il collaboratore (e l'offesa può essere trasmessa a voce od anche con il semplice comportamento. Un esempio: se io, responsabile di un gruppo di lavoro, passo dinnanzi alla scrivania di un collaboratore ed ostentatamente gli nego lo sguardo, è come se gli dicessi: *“Tu per me non esisti, per me tu sei un ectoplasma!”*).

Riporto, a mo' d'esempio, un elenco molto parziale di frequenti, talvolta involontari, comportamenti offensivi:

- fare commenti sarcastici: *“Solo a lei poteva venire in mente una simile idea!”*
- incolpare: *“Lei dovrebbe informarsi prima di parlare!”*
- liquidare e svalutare: *“Cerchiamo un'idea più seria, per favore!”*
- trattare con sufficienza: *“Se non se la sente di farlo, lo affiderò ad un collega più capace!”*
- ignorare una persona (davanti a G. Rossi guardarsi intorno e chiedere ad alta voce a

tutti “*C'è oggi Rossi in ufficio?*”).

Questi consigli possono aiutare il responsabile ad interagire con i suoi collaboratori:

- “*La correzione può far molto, ma l'incoraggiamento può far di più*“, Goethe
- “*Il priore osservi tutto, dissimuli molto e corregga poco*“, S. Bernardo
- e, soprattutto, essere credibili , perchè: “*Il valore della parola data dipende da chi la pronunzia*“ (Conrad).

Abbiamo parlato sinora del comportamento; per quanto riguarda la comunicazione del capo, rimando ai miei articoli sul sito [www . centrogiusepperomano . it](http://www.centrogiusepperomano.it) dai titoli “*La persuasione secondo Cialdini*” e “*La negoziazione*”.

Una persona può esser compresa non solo per quel che dice , ma anche per la sua comunicazione non verbale, comunicazione che, essendo prodotta inconsapevolmente e quindi sinceramente, può dirci molto delle sue reali intenzioni, al di là degli atteggiamenti di dissimulazione (“*I mortali non sanno mantenere segreti; se le loro labbra son chiuse, spettegolano con le mani, il tradimento si fa strada attraverso i pori della pelle*”, S.Freud).

Ovviamente, anche il capo comunica con la comunicazione non verbale. Ad es. è importante il tono della voce con cui si rivolge all'interlocutore. La Rochefoucauld: “*C'è tanta eloquenza nel tono della voce, nell'espressione del volto e nell'aspetto di una persona di quanta non ce ne sia nella scelta delle parole*“).

E' altresì efficacemente comunicativa la postura (modo di porsi), la gestualità, l'espressione del viso (Totò, che pur non considerava la fisiognomica di Lavater una scienza esatta, stabiliva: “*arrivato a quaranta anni, ognuno è responsabile della faccia che si ritrova*“), lo sguardo, i rapporti di vicinanza (talvolta si invade aggressivamente lo spazio vitale dell'interlocutore) e l'oggettistica (la poltrona in pelle umana ove siede il capo è un segno di distinzione dall'arredamento di basso costo assegnato al neo assunto). Un esercizio: scoprite chi è il capo più aperto alle esigenze del suo collaboratore nelle figure seguenti (tratte dal libro “*Corpo a corpo*“ di seguito citato).





Il gruppo di lavoro

“ Socializzare e lavorare sono le due qualità che segnano il raggiungimento della maturità ”, Freud.

Se il nostro capo possiamo vederlo solo per mezz'ora al dì, noi viviamo per più di otto ore al giorno, per cinque giorni alla settimana, per cinquanta settimane l'anno,

per quaranta anni lavorativi, con colleghi che non abbiamo scelto (il totale supera le settantamila ore). Oltre ad augurarvi buona fortuna (scusate, ma mi viene spontaneo) mi preme sottolineare come questi colleghi possono pensarla, nel collaborare con voi, in modo nettamente diverso perchè definiscono il problema da un altro punto di vista, perchè lo percepiscono in modo differente, perchè usano un metodo risolutivo difforme, etc. (Nietzsche: “ *Fra i dodici apostoli ce ne deve essere sempre uno duro come la pietra, perchè su di lui possa essere costruita la nuova chiesa*”).

Queste differenze individuali sono mirabilmente descritte da U.Galimberti nel seguente “manifesto delle identità“:

Abbiamo un vincolo genetico dove in modo ineluttabile è scritta tutta la nostra vicenda biologica.

Abbiamo un vincolo morfologico per cui un brutto corpo non ha la stessa sorte di un bel corpo.

Abbiamo un vincolo culturale per cui l'essere nati in Occidente non ci consegna allo stesso destino di chi è nato in terre diseredate.

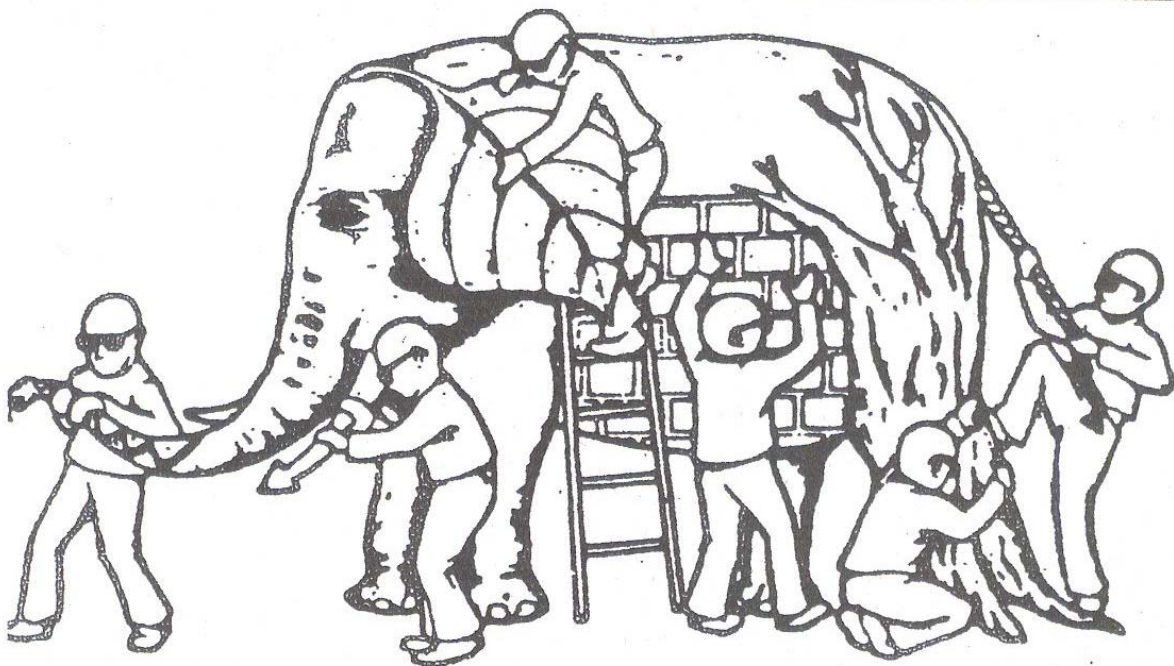
Abbiamo un vincolo familiare da cui dipende la nostra educazione, quando non la nostra cultura che in gran parte decide il nostro futuro.

Abbiamo un vincolo psichico per cui traumi ed esperienze della prima infanzia incidono sulla nostra modalità di fare esperienze.

Abbiamo infine una nostra weltanschauung, una nostra visione del mondo che, se da un lato ci consente di orientarci, dall'altro ci limita.

Io chiamo tutti questi vincoli nostra identità.

Un esempio: in azienda, il problem solving di gruppo è spesso raffigurato con la seguente analogia:



La ricerca della soluzione di un problema, la cui soluzione è ignota a tutti i componenti del gruppo, è una situazione assimilabile alla esplorazione, da parte di un gruppo di persone bendate, di un oggetto misterioso, con il problema di riconoscerne la natura. Noi vediamo che è un elefante, ma per tutti i componenti del gruppo, tutti ciechi, è un vero problema. Ciascuno di loro entra in contatto con una parte dell'oggetto (affronta il problema dal suo punto di vista) e "interpreta" ciò che incontra come una fune non molto profumata o come un muro o come una latifolia o come una manichetta antincendio, etc.: percezioni diverse. L'immagine dell'elefante emergerà solo dopo discussioni (feroci) in cui le diverse interpretazioni saranno messe a confronto e si perverrà ad una visione del problema che le comprenda tutte.

Ergo: " Nessuno di noi è intelligente come noi tutti insieme!" (proverbio giapponese)

Non si sottovalutino le semplici relazioni interpersonali in azienda: le statistiche dicono che la causa prima delle dimissioni volontarie non è l'esiguità dello stipendio, ma le difficili -e quindi demotivanti- relazioni tra i colleghi. La vignetta seguente (tratta da Harvard Marketing) mostra un atteggiamento competitivo-difensivo assunto da tanti operatori aziendali che vanno a lavorare come se andassero in guerra.



“ Ho scoperto che la foto dei miei adorati bambini mi rendeva docile e poco competitiva; per questo l'ho sostituita con la foto del mio ex marito “

Una ricerca, banale ma mai tenuta abbastanza presente, di M.Argyle (1985) conferma che la collaborazione tra colleghi ha luogo più facilmente se i colleghi son legati tra loro da rapporti di stima e di amicizia; un'altra ricerca afferma che interagendo con rispetto con un interlocutore, con maggior probabilità avremo in risposta un

comportamento rispettoso (C.G.Jung: “*Le emozioni sono contagiose*”). Conviene quindi, anche in situazioni critiche, per quanto possibile, utilizzare comportamenti “soft” (Clark: “*Le macchine durerebbero più a lungo se non ci fosse l'attrito; così i collaboratori*”). Può essere di aiuto l'empatia (*capacità di identificarsi con l'interlocutore, nel vedere il mondo dal suo punto di vista, nel comprendere i suoi obiettivi ed i suoi bisogni*) e l'intelligenza emotiva, qui descritta da D.Goleman “*La nicchia occupata dall'individuo nella società è determinata per il 20% da suo Q.I. e per il rimanente 80% da fattori diversi, che possono spaziare dalla classe sociale alla fortuna. Un peso importante l'ha l'intelligenza emotiva, ovvero la capacità di automotivarsi, di persistere nel perseguire gli obiettivi nonostante le frustrazioni, di controllare gli impulsi e di rimandare le gratificazioni, di modulare i propri stati d'animo, di essere empatici e di sperare (tutte qualità che si apprendono, perchè l'atteggiamento non è destino)*”.

Nelle aziende possono essere introdotte tecniche di teambuilding , per rendere il gruppo coeso e quindi migliorare la motivazione dei componenti (Goguelin: “*Il lavoro di gruppo può accrescere la motivazione del singolo; la motivazione dei componenti può migliorare il lavoro del gruppo*”). Una tecnica, ad es., consiste nel privilegiare, quando possibile, gli incentivi collegati ai risultati collettivi anziché le valutazioni individuali, perchè queste ultime potrebbero ingenerare controversie, rivalità intestine e persino *litigations*.

Concludendo, per non permettere alle relazioni gruppali, talora critiche, di ridurre le motivazioni dei membri, ecco qualche consiglio:

Tecniche per migliorare le relazioni umane:

- *le sei parole più importanti: riconosco di aver commesso un errore*
- *le cinque parole più importanti: hai fatto un buon lavoro*
- *le quattro parole più importanti: che cosa ne pensi?*
- *le tre parole più importanti: se tu potessi*
- *le due parole più importanti: grazie tante !*
- *la parola più importante: noi*
- *la parola meno importante: io*

e, soprattutto:

mai discutere con uno stupido: la gente potrebbe non accorgersi della differenza!

A.Bloch

Esercizio

Oltre a consigliarvi gli esercizi sulla automotivazione contenuti soprattutto nei testi di Vagni-Zanardi e di Comari-Bonicelli (sottoriportati), presento un semplice esercizio che sovente si applica nell'outplacement e che ognuno può sviluppare all'infinito e regolare a proprio piacimento.

Ognuno di noi, di fronte ad un compito nuovo o difficile, può sentirsi in ambascie. Per

ritrovare una maggior sicurezza -e quindi una maggiore motivazione- un metodo consiste nel tornare con la memoria all'inizio della propria vita cosciente ed elencare, SCRIVENDOLI, ripeto, SCRIVENDOLI, TUTTI, ripeto, TUTTI i “successi“ che ognuno ha conseguito in ogni campo, dall'infanzia ad oggi. Non sembri una sciocchezza imparare ad andare in bicicletta (cascai diverse volte) od imparare a memoria la tabellina del 9 (allora mi costò tanto impegno; io doveti rimanere a casa anziché andare a giocare con gli altri bambini), come non sembri banale organizzare una vacanza dei boy scout; ancora più difficile deve essere stato per noi l'aver organizzato una nuova procedura lavorativa. Più ci sforziamo nella ricerca dei successi avuti in passato nei più svariati campi (saranno decine di migliaia se non di più, quindi munitevi di più quaderni e della solita caraffa di caffè), più aumenta la nostra sicurezza e quindi la nostra motivazione. Provare per credere.

Una bibliografia molto parziale

(autore - titolo -editore)

H. Leavitt	Psicologia per dirigenti	Etas
Novara	Fondamenti di psicologia del lavoro	il mulino
F.Avallone	Psicologia del lavoro	Carocci
D. De Masi	Il futuro del lavoro	BUR
F.Tartaglia	Affetti e management	Utet
M.Page	Le tribù aziendali	Utet
P.G.Perotto	Come far carriera nelle aziende dell'era digitale	F.Angeli
Spaltro et alii	Psicologia per le organizzazioni	N.I.S.
A.Grandori	organizzazione e comportamento economico	il mulino
S.W.Gellerman	Motivazioni e produttività del lavoro	Etas
R. Edelmann	Conflitti interpersonali nel lavoro	Erickson
ISFOL	Competenze trasversali e comportamento organiz.vo	F.Angeli
M. Argyle	Psicologia sociale nella vita quotidiana	Zanichelli
G.P. Quaglino	Psicodinamica della vita organizzativa	R.Cortina
G.P. Quaglino	Voglia di fare	R.Cortina
Parkinson	La legge di Parkinson	Garzanti
E.Brightford	Il fattore umano	ed. Elea
Tosi e Pilati	Comportamento organizzativo	Egea
A. Maslow	Motivazioni e personalità	Etas
A.Rugiadini	Organizzazione d'impresa	Giuffrè
H. Mintzberg	Progettare organizzazioni	il mulino
K.Watzlawick	Pragmatica della comunicazione umana	Astrolabio
Vagni Zanardi	Automotivazione	F.Angeli
Vagni Zanardi	Coaching automotivazionale	F.Angeli
B.Bouillierce	Sapersi motivare	Calderini
V.Wroom	Work and motivation	Wiley&son
Comari Bonicelli	Motivarsi & motivare	sole24ore
G.V:Caprara	Le ragioni del successo	il mulino

L.Lazzari	Strumenti, tecniche ed esercizi di teambuilding	F.Angeli
D.Goleman	Lavorare con l'intelligenza emotiva	Rizzoli
P.Goguelin	La formazione-animazione	ISEDI
Cucciarelli et alii	Corpo a corpo	fuorithema

Qui sono riportati solo alcuni testi, ma la letteratura su questo tema, così cogente, è sterminata. Gli studiosi che sulla motivazione hanno voluto esprimere i personali convincimenti sono così numerosi che un consulente australiano dell'Elea nei tempi passati, Eric Brightford, affermava sconcolato: "I musulmani sono avvantaggiati: hanno un solo Dio, Allah, ed un solo profeta, Maometto. Il management invece ha tanti profeti, ed ognuno di loro si crede un dio!".

e , nel caso ci assalga la demotivazione ,

" Il calabrone, per il peso corporeo e per la ridotta apertura alare, non potrebbe volare, ma lui non lo sa e vola ".

Nel momento in cui una persona si impegna con tutta se stessa, anche la provvidenza si mobilita. Accorrono in suo aiuto mille cose diverse che non sarebbero mai accadute altrimenti.

Un fiume di avvenimenti sgorga dalla decisione, producendo casi imprevisi, incontri ed assistenze materiali che nessuno avrebbe mai sognato che potessero capitare.

Nutro un profondo rispetto per i versi di Goethe: *" Ciò che sai fare, o che sogni di poter fare, inizialo. L'audacia ha in sé genio, potenza, magia ".*

(Gilbert MURRAY , filologo classico inglese, 1866-1957)