

Prefazione

Questo libro ha lo scopo di diffondere la cultura dell'attenzione verso le prestazioni umane, ed intendo per prestazione ogni agire verso un fine. Nasce dalla mia necessità di mettere ordine su molti concetti oggi usati a sproposito in vari contesti.

Per chi come me ha passato molto tempo su questi temi confrontandosi ogni giorno con i complessi processi di pensiero dei clienti, per chi come me ha visto cosa significa l'inconsapevolezza di se che porta a comportamenti contraddittori ed improduttivi dei clienti e per chi come me ha visto quanto sforzo vero, quanta partecipazione ci vuole da parte mia e da parte del cliente per stimolare e generare un cambiamento, vedere come oggi il cambiamento sia banalizzato, ridotto al rango di prodotto da supermercato mi fa un po' sorridere e mi viene il pensiero di augurare ai viaggiatori di questi "viaggi interiori" buona fortuna! So già che non ne avranno!

Mi auguro che quanto scrivo e che ho cercato di rendere più scorrevole possibile, possa suscitare interesse. Tuttavia, devo ammetterlo: scrivere è stato un mio piacere. Mi sono detto: «Ci sono molti a cui non viene mai l'idea di scrivere un libro, ci sono molti a cui viene in mente ma che non lo faranno mai perché magari pensano di non esserne capaci, e poi ci sono molti a cui viene l'idea e poi la concretizzano, per esempio io». E sono recidivo perché è la seconda volta. Sì, certo, a qualcuno riesce meglio a qualcuno peggio qualcuno ha bisogno di molto tempo altri di meno. Io sono tra questi, tra quelli che hanno avuto l'idea di fare una cosa e poi la hanno fatta e quello che intanto conta è averla fatta.

Quando ho scritto l'ultima parola della bibliografia ho provato un senso di compiutezza, una sensazione che mi affascina ma che non è sempre possibile raggiungere soprattutto quando non tutto dipende da te. Poi tutto può essere fatto meglio, diversamente, in tanto o in poco tempo ma questo come le incertezze, i dubbi, il perfezionismo sono problemi che coloro che non fanno niente non hanno. Intendiamoci, quando parlo di niente non voglio significare

“niente di importante”, per niente intendo niente, intendo assenza di idee, immaginazione, fantasia.

Il motivo per cui non fanno niente dipende dal fatto che “non posso fare niente”. Ma io ho grande rispetto di loro e dico la verità scrivo anche per loro, perché possa, forse un po’ ambiziosamente, ispirarli. Non importa cosa farete, fate qualsiasi cosa e fatela al meglio delle vostre possibilità, fatela sempre. La mia attenzione verso i temi trattati deriva certo da una incessante, pressante richiesta ambientale di prestazione, dall’aver osservato che il modo in cui questa pressione ambientale si manifesta, eserciterebbe su di me l’effetto inverso e anzi lo ha determinato in più di una occasione e forse anche per il fatto che mi ero pienamente stancato di occuparmi di certi temi come spesso mi è accaduto nella vita.

Dunque efficienza, prestazione, produzione, crescita, sviluppo sono diventate un mantra della nostra esistenza e ormai tutti i contesti devono essere ottimizzati, efficientati, strutturati, pianificati. Se tutto questo non fosse tragico lo troverei patetico nel senso che spesso a svolgere questo ruolo di efficientamento, strutturazione, ottimizzazione, pianificazione ci sono persone che non sono in grado di fare nulla di tutto ciò nella loro esistenza ma vorrebbero farlo nella vita degli altri. Pensate sia infrequente? Purtroppo no. I nuovi mantra hanno contribuito a creare in generale ambienti di lavoro difficili, qualità della vita degli individui pessima, spesso mancanza di felicità. Non so bene cosa sia la felicità e non voglio aprire qui un confronto su un tema tanto difficile, però sono bravissimo nell’identificare quando manca sia nella mia vita che in quella degli altri e mi piace questa definizione di Jack Cousteau: «La felicità è conoscere e meravigliarsi».

Faccio un po’ fatica a capire come esigenze di efficienza, profitto, ottimizzazione, guadagno, possano superare i concetti di benessere, felicità, qualità della vita, ma dato lo stato di malessere intimo presente nelle persone, evidentemente questo è possibile. Io sono piuttosto insofferente non tanto verso i concetti di efficienza, ottimizzazione che anzi sono al centro del mio interesse quanto per le modalità che vengono usate per perseguirle e per la banalizzazione che si fa di questi termini di cui tutti si riempiono la bocca. Sono usati, il più delle volte, come parole vuote di contenuti, cose di cui

riempirsi la bocca, in meeting, formazione, congressi e rigidamente inutili; una bella scatola per un regalo da niente.

Si dice che anche la scatola sia importante, penso tuttavia che il contenuto lo sia di più. Quando andiamo a vedere cosa vi è, nei fatti, dietro queste parole troviamo il più delle volte cose abbiette ed una totale assenza di regole oltre ad una totale mancanza di rispetto tra le persone. Solo lotta per la sopraffazione portata avanti con modelli di leadership demenziali.

I miei non sono concetti opinabili, è la psicologia che ci insegna queste cose. Il mio maestro, una volta disse, anzi spesso affermava che la psicologia era la scienza di tutte le scienze. Mi sembrava allora una dichiarazione disforica, roboante ed eccessiva mentre oggi io mi sono assolutamente convinto che la psicologia è la scienza di tutte le scienze. Se nel fare le cose, se chi le fa sapesse un po' di psicologia, di cognizione e metacognizione si comprenderebbe più facilmente che spesso si fanno cose e ci comportiamo in modi che generano esiti e risposte che sono esattamente il contrario di quello che vorremmo.

Oggi non sappiamo di psicologia, di funzionamento umano e chi fa le scelte segue altre logiche e quindi sbaglia o meglio seguendo altre logiche non ottimizza un bel nulla perché le reazioni generalmente avverse che genera finiscono con il destabilizzare anche lui. Il malessere diffuso che c'è oggi colpisce indistintamente tutti, poveri e ricchi, belli e brutti, donne e uomini, e colpisce anche nelle fasce giovanili. In realtà il mantra dello sviluppo e della crescita deve esistere, ma le modalità di perseguirlo vanno cambiate assolutamente.

Dobbiamo rimettere l'individuo al centro e fin dalla scuola strutturare contesti educativi che mirino a far sì che le persone siano più consapevoli di sé e degli altri, capaci di sviluppare le abilità, di fare scelte credendo in se stessi e capaci di scegliere e perseguire i propri obiettivi. Già scegliere, perché scegliere è autonomia e, come vedremo, il livello di autonomia percepita incide profondamente sul rendimento individuale. In questo mondo attuale che chiamo "Fast World" l'individuo non è certo al centro nel modo anzidetto e molti, i più, pensano che innovare, cambiare, prendere strade diverse, gli sia precluso, che non dipenda da loro e che tutto ciò che

accade nella loro vita dipenda da altri, pensano di non avere scelta. Quindi aspettano, aspettano che qualcuno faccia qualcosa per loro. Ma nessuno, infine, fa niente per te se non lasciarti in quella condizione in cui sei.

Certo è che non innovare può apparire più comodo, e non importa se questa comodità è magari condita da un senso di disagio perché quest'ultimo, anche a livello massimo di espressione, è comunque visto come ineluttabile e quasi sempre come responsabilità di altri. Per molte, troppe persone, questa è la loro condizione abituale. Sgombriamo il campo da luoghi comuni dicendo subito che non è vero, che gli individui vogliono stare bene, essere felici ed avere successo mentre è vero che le persone rimangono nella stessa situazione, come sono sempre state. Le dichiarazioni del tipo "voglio cambiare" sono quasi sempre dichiarazioni di intenti che non si concretizzano se non spesso nel riconfermarle in quella condizione che avrebbero voluto cambiare. Affermazioni vuote sul cambiamento. In ciò non c'è errore, non c'è nulla di sbagliato, molto più semplicemente è così che funzioniamo.

Costruiamo progressivamente dall'infanzia una serie di convinzioni, credenze personali che senza accorgerci trasformiamo in verità assolute, costruiamo quelle che crediamo certezze, sicurezze, convinzioni e lì ci fermiamo e la nostra vita da quel momento poggerà solo ed esclusivamente su quelle credenze.

La nostra mente costituisce quindi l'opportunità ed il limite del nostro agire, delle nostre scelte, di quello che faremo o non faremo; l'opportunità per il fatto che è da lì che nasce l'agire, il limite per il fatto che i risultati non possono essere in contrasto con le convinzioni di fondo che ci guidano.

Meno consapevolezza c'è di noi stessi, più le credenze e le convinzioni consolidate determineranno il nostro comportamento. Andremo avanti a fare e riconfermare ciò che in qualche modo già ci guida. Da quella postazione poi, guardiamo il mondo degli altri, guardiamo le cose che gli altri hanno, pensano o fanno e che invece a noi sembrano precluse oppure bizzarre, ci soffermiamo sulle cose ottenute percependole come il massimo ed il giusto raggiungibile. Guardiamo altri che ci sembrano più in là o comunque in altra posizione che sì, ci piacerebbe di più, ma che riteniamo di non poter

raggiungere. Le convinzioni e, talvolta, i pregiudizi, rappresentano il nostro limite invalicabile e in massima parte per il fatto che ne siamo inconsapevoli cosicché la mente che ci ha portato fin lì diventa essa stessa il nostro limite.

Ma qual è il settore che forse ci permette maggiormente di osservare modelli di ottimizzazione della prestazione individuale se non il mondo dello sport? Sotto un certo punto di vista, esso è inclemente, affascinante e chiaro, perché alla fine quello che si vale nella prestazione è scritto nelle classifiche e queste sono meno soggette di altri campi della vita ad essere alterate. È il mondo che si avvicina di più alla meritocrazia perché il proprio merito è rappresentato dalle classifiche.

Si potrebbe erroneamente pensare che in questo mondo esistano perdenti e vincenti, perché le classifiche parlano di questo. Se la mettessimo così sarebbero pochi i praticanti, solo il primo, il secondo e il terzo. Ovviamente non la penso così. Una classifica non parla di vincenti e perdenti ma parla di quello che si è fatto e del suo valore. Ripeto: *il valore di quello che si è fatto e non del proprio valore.*

Le classifiche parlano del risultato, ma il risultato che si legge è dato da una sommatoria di parti e l'attenzione va portata su come il risultato sia maturato, sulle componenti che lo hanno determinato. Migliorandole ove necessario e possibile, si potrà ottenere un miglior risultato. Una classifica è una scala che si può provare a salire un gradino alla volta. Lo sport può quindi insegnare un atteggiamento teso al miglioramento che può essere esportato in ogni contesto della vita.

Capitolo 1

Motivazione

Più desidero che qualcosa sia fatto, meno lo
chiamo lavoro

RICHARD BACH

Il mondo è divenuto dunque supercompetitivo, superproduttivo, superveloce, superglobalizzato ed è necessario fare molta attenzione a non farsi distruggere da queste trasformazioni. Osservando bene, a me pare che oggi tutto o quasi sia molto superficiale. Operiamo secondo schemi comportamentali sociali che spesso individualmente deprechiamo ma che contraddittoriamente seguiamo con la massa.

Ma cosa intendo per superficialità? Intendo l'esecuzione di comportamenti senza la minima consapevolezza di come mai facciamo questo piuttosto che quello, quella azione piuttosto che un'altra, quella scelta piuttosto che un'altra e la superficialità è anche la mancanza di visione sistemica per cui non riusciamo a capire l'effetto delle nostre azioni sulla nostra vita e su quella degli altri tanto che talvolta rimaniamo sorpresi dagli effetti. Tutte queste categorie "super", hanno prodotto un chiaro deterioramento della qualità della vita, un chiaro aumento dello stress percepito. Qualità della vita e percezione dello stress che certo non miglioreranno in futuro proprio per quella superficialità cui accennavo prima o per il fatto che tutti pensano che la qualità della loro vita debba migliorare per qualcosa che farà qualcun altro al loro posto.

C'è una certa riluttanza nella maggior parte delle persone nel valutare che per cambiare qualcosa occorra fare qualcosa. È necessario invertire la direzione dello sguardo, oggi troppo diretto su ciò che ci sta intorno e sull'immediato e l'effimero piuttosto che su di noi. È necessario concentrarsi su di sé piuttosto che su quello

che c'è intorno e gestirsi al meglio per provare a gestire ciò che c'è intorno.

Noi siamo l'unica variabile che certamente possiamo cambiare, nel senso che ciò che non dipende da noi totalmente non può essere controllato. Quindi la vera via, quella più conveniente, è valutare come noi reagiamo, cosa c'è dietro le nostre scelte di cui troppo spesso non siamo nemmeno consapevoli. Insomma mi pare giunto il momento di riappropriarsi di noi, dei nostri processi e delle nostre decisioni, e scoprire cosa veramente vogliamo e di capire come raggiungerlo.

Il termine *motivazione*, come tante altre parole, oggi è molto usato e abusato. La maggior parte di coloro che ne parlano non ne conoscono l'esatto significato e soprattutto pensano alla motivazione come un "fenomeno della vita moderna". Si sprecano affermazioni come "essere molto motivati" oppure "ci vuole motivazione". Sono affermazioni molto in voga, trendy, nel mondo "super" costruito. Ma motivazione è anche una parola attraverso la quale si giudicano gli altri: «Sei motivato», «Non sei motivato», «Ho bisogno di gente motivata».

Oggi sembra che la motivazione serva più di un tempo ed allo scopo, sfortunatamente, ed a complicare le cose, esistono i corsi motivazionali, i motivatori e gli speaker motivazionali, ovvero tutti quelli che imboniscono o tentano di imbonire le persone con mille parole sul successo, sulla crescita personale, su come aumentare la propria motivazione. I fruitori sono spesso persone più o meno soddisfatte che cercano risposte rapide, come rapido oggi deve essere tutto e già questo rappresenta un problema perché di rapido non esiste niente se non i colpi di fortuna. Quindi se cercate soluzioni rapide la cosa che potete fare più rapidamente possibile è restare quelli che siete e soprattutto non leggere nulla di quanto ho scritto. La motivazione è alla base del comportamento dell'uomo fin dal momento della sua comparsa sulla terra. Il comportamento umano è teso alla soddisfazione di un bisogno. Quindi motivazione è soddisfacimento di un bisogno.

Non esistono persone senza motivazione.

Il concetto di bisogno e la teoria di Maslow

La vita è una resistenza continua all'inerzia che tenta di sabotare il nostro volere più profondo. Chi si stanca di volere, vuole il nulla.

FRIEDRICH NIETZSCHE

Penso sia fondamentale mettere ordine sull'aspetto fondamentale del comportamento umano se non altro così abbiamo la possibilità di evitare le molte davvero molte stupidità che sono raccontate in merito.

La più nota teoria motivazionale, la madre di tutte le teorie, è centrata sui bisogni ed è ben rappresentata dalla *Piramide dei bisogni* elaborata da Maslow. Maslow era il primo di sette figli in una famiglia giudea di origine russa e fu un importante esponente della psicologia umanistica. Uno scienziato che per quasi due decenni diresse il Dipartimento di Psicologia dell'Università Brandeis, a Waltham, nel Massachusetts. Nel 1954 pubblicò il suo libro *Motivazione e Personalità*, dove espose la sua teoria riguardante una gerarchia di bisogni motivanti che muove dai più bassi, definiti primari-fisiologici fino ai più alti, rivolti alla piena realizzazione del proprio potenziale

Maslow sosteneva che bisogni e motivazioni hanno lo stesso significato e si strutturano in gradi interconnessi gerarchicamente. Il passaggio da uno stadio a quello superiore può avvenire solo dopo la soddisfazione dei bisogni di grado inferiore. È quindi vero che ogni individuo è unico e irripetibile ma i bisogni sono comuni a tutti. Maslow suddivise i bisogni in due raggruppamenti; "fondamentali" e "superiori", ritenendo questi ultimi quelli più strettamente psicologici, spirituali. La non soddisfazione dei bisogni fondamentali, definiti anche elementari, porta alla non soddisfazione di quelli superiori. Insomma potremmo dire che "se non hai la pancia piena non puoi dedicarti ad altro". Sembra abbastanza credibile, lo è stato molte volte.

I bisogni della piramide a partire dal basso sono:

- *Bisogni fisiologici*: come la fame, la sete, il desiderio sessuale, da soddisfare per garantire la sopravvivenza della specie. Nella sca-

la delle priorità, secondo Maslow, i bisogni fisiologici sono i primi a dovere essere soddisfatti dato che alla base di tutto vi è, appunto, l'istinto primitivo di autoconservazione, il più potente e universale *drive* dei comportamenti sia negli uomini che negli animali. Solo quando i bisogni fisiologici sono soddisfatti regolarmente, ci sarà lo spazio per prendere in considerazione le altre necessità, quelle di livello più alto.

- *Bisogni di sicurezza*: i bisogni di appartenenza, stabilità, protezione e dipendenza, insorgono quando i bisogni fisiologici sono stati soddisfatti e sono il fondamento dei comportamenti sociali. L'organizzazione sociale che ogni comunità, organizzazione, si dà in base alla propria cultura, alla propria visione, è un modo per rendere stabile, il percorso di sviluppo individuale. Rassicurandolo certamente lo limita ma nello stesso tempo lo permette.
- *Bisogni di affetto*: questa categoria di bisogni è anch'essa fondamentale di natura sociale e rappresenta l'aspirazione di ognuno di noi a essere parte accettata dalla comunità di appartenenza. Il bisogno d'affetto riguarda l'aspirare ad amicizie, una vita sentimentale, buone relazioni, persone nella nostra vita con cui collaborare. Non c'è niente di spirituale, è una esigenza della specie che quando soddisfatta produce sviluppo, crescita.
- *Bisogno di stima*: ha come obiettivo quello di essere percepito come valido, affidabile e degno di considerazione. Le autovalutazioni o la percezione delle valutazioni possono differire grandemente rispetto al loro reale valore. Qualcuno può sentirsi molto valido al di là dei meriti reali, mentre qualcuno può soffrire di forti sentimenti di inferiorità e bassa autostima nonostante l'ambiente sociale abbia un atteggiamento globalmente positivo nei suoi confronti. Questo non è così infrequente.
- *Bisogno di autorealizzazione*: rappresenta l'aspettativa individuale di riuscire ad essere ciò che si vuole, il divenire ciò che si vuole e quindi lo sfruttare tutte le nostre capacità per arrivare a questo. Non tutti, come vedremo in seguito, riescono a esprimere completamente le loro potenzialità. Qui il discorso è complesso; sicuramente ognuno di noi esprime le potenzialità che pensa di avere ma la tendenza generale è fermarsi lì e non esplora-

re territori più ampi. Quindi ritorniamo al concetto della mente come opportunità e limite. Maslow sostenne che un individuo deve possedere certe caratteristiche per l'autorealizzazione come: realismo, accettazione di sé, tendenza a concentrarsi sulle soluzioni ai problemi, autonomia e indipendenza, capacità di separare i mezzi dagli scopi, ironia, creatività, originalità. Voi siete così? Bene se avete queste caratteristiche siete un passo avanti. Maslow sostenne che gli individui soddisfano i loro bisogni in senso ascendente e i bisogni di ogni livello devono essere soddisfatti, almeno parzialmente, affinché i bisogni di livello superiore possano manifestarsi.

Punto chiave

Maslow sottolineò che la soddisfazione di un bisogno desensibilizza rispetto ad altri stimoli di quello stesso tipo e stimola a cercare di soddisfare bisogni di livello più alto. Questo approccio teorico aiuta a capire quanto sia rilevante e, allo stesso tempo, trascurata la necessità di variare lo stile di management nei vari contesti operativi e la definizione di chiari obiettivi e di incentivi in base al livello di soddisfacimento dei bisogni della persona. Pensate che al di là delle belle parole con cui oggi molti si riempiono la bocca ciò avvenga? Se ciò accadesse la qualità della vita delle persone sarebbe al massimo e non mi pare che sia così.

Io sono molto affezionato all'impostazione teorica di Maslow, tuttavia anche le teorie subiscono sempre varie critiche e rivisitazioni. La *Teoria di Maslow* non è sfuggita a questo destino e gli è stata contestata un'eccessiva semplificazione. Tuttavia, le successive elaborazioni ne condividono gli elementi base.

Così molti sostengono che nella valutazione della motivazione individuale si deve porre attenzione sulla necessaria soddisfazione delle varie tipologie di bisogni identificate da Maslow, ma senza sostenere l'esistenza di una struttura gerarchica come quella di Maslow. In sostanza, riprendendo un esempio di prima, secondo questi si possono avere bisogni più spirituali anche in assenza di "pancia piena". Questo mi desta più di una perplessità dal momen-

to che comporta che non si possa prevedere una dinamica, dato che il soddisfacimento dei bisogni potrebbe anche avvenire con modalità diverse da individuo ad individuo. Alderfer formulò la *Teoria ERG*, in cui i bisogni sono accorpati in tre categorie: “*esistenziali*”, “*relazionali*” e di “*crescita*”. I primi racchiudono i bisogni fisiologici e di sicurezza, i secondi quelli sociali o di appartenenza, i bisogni di crescita, infine, includono quelli di stima e di autorealizzazione.

La *teoria ERG* afferma che l'ordine di importanza delle tre categorie può variare da persona a persona. Quindi da uno stato ci si può spostare verso qualsiasi altro non necessariamente nel verso indicato da Maslow.

Vi è poi la *Teoria dei Fattori Duali* di Herzberg, professore di Management alla Case Western Reserve University di Cleveland (Ohio). Fu direttore del corso di laurea in Industrial Mental Health e la sua fama di esperto di psicologia industriale, consulenza e amministrazione della salute pubblica lo condusse a trascorrere almeno vent'anni della propria vita come consulente di governi e sindacati, portando la propria esperienza e le proprie idee innovative in diverse organizzazioni nel mondo: Stati Uniti, Unione Sovietica, Israele, Giappone. La sua attività di consulente si è svolta al servizio delle principali società mondiali, tra le quali IBM, Bristish Petroleum, General Motors e AT&T.

Nel suo approccio teorico i fattori che maggiormente contribuiscono a generare soddisfazione, chiamati “*fattori motivanti*”, sono quelli inerenti al compito in se stesso, mentre i fattori di insoddisfazione si collegano al contesto ambientale del lavoro ed alla retribuzione. Certe volte anche in nuove teorie che in sostanza rielaborano le vecchie si può trovare qualcosa di interessante e quanto sostiene Herzberg è molto interessante perché sfida una convinzione radicata sul modo in cui il livello di soddisfazione influenza il livello di motivazione e la prestazione. Secondo questa erronea convinzione, infatti, se una persona è insoddisfatta di qualche aspetto del proprio lavoro (ad esempio la retribuzione), si deve modificare tale aspetto per accrescere il livello di soddisfazione e quindi anche di motivazione e prestazione.

Questa teoria è molto importante e presenta delle evidenze dal momento che spesso vengono adottati interventi finalizzati a mi-