

# I Feticci del Management

## #1 La Motivazione

*di Carlo Romanelli*

EDITORIALE NR.92  
SETTEMBRE 2017



facebook



YouTube



# I FETICCI DEL MANAGEMENT

## #1 LA MOTIVAZIONE

DI CARLO ROMANELLI

*Avendo toccato il traguardo di 500 organizzazioni con le quali ho collaborato in 30 anni di professione nel mondo del management, e anche per festeggiare in maniera un po' diversa l'anniversario dei 20 anni di vita della compagnia che ho fondato - era per l'appunto il 1997- propongo in questo numero un serie di brevi editoriali nei quali, periodicamente, presenterò un punto di vista sui Grandi Feticci del Management che ho incontrato in tutti questi anni. E' il frutto di quello che ho visto, ho fatto, ho incontrato ed ho studiato, e non ho nessuna pretesa di cambiare le convinzioni di chicchessia. Solo di raccontare.*

***E allora via, come si potrebbe non iniziare dal Feticcio di tutti i Feticci: la Motivazione.***

La Motivazione esiste, eccome se esiste, ed infatti c'è un sacco di gente motivatissima a fare enormi cazzate.

Fate mente locale e provate a pensare a quante persone avete conosciuto e lavorato che, con titanica determinazione ed inossidabile convinzione, hanno devastato organizzazioni, annichilito persone, fatto esplodere team, e tutto questo per scopi poco chiari e risultati risibili.

Quando ero ragazzo andai a lavorare in banca, la mia motivazione ad andarci era già scarsa all'inizio, ma tant'è, mio padre era bancario. Andai all'Ufficio Estero, immaginando che ci fosse da viaggiare: ero ragazzo, perdonateme, so che non depone a mio favore. Una parte del pomeriggio era dedicata a far quadrare la contabilità dell'ufficio, ed avevo a disposizione una tecnologia di un certo livello, oggi un pezzo vintage: una calcolatrice Olivetti a manovella, stupenda. Il rotolo di carta, alla fine della giornata, arrivava fino a terra e si stendeva magnificamente di fronte alla mia mini-scrivania; la "strisciata" si allungava di giorno in giorno, perché c'era parecchio lavoro e volevo dimostrare che ero bravo e capace, insomma che avevano fatto bene a credere in me, a prendere me, anche se non mi piaceva la Banca. Dopo una decina di giorni una stupenda ragazza che io guardavo spesso di sottocchi e anche non di sottocchi, vice-responsabile dell'ufficio nonché amante del capo, si avvicinò alla mia scrivania con un paio di forbici e tagliò la mia adorata strisciata dicendomi: "*qui è meglio che la strisciata non arrivi a terra, guarda quella degli altri e non andare troppo veloce e, visto che qui ci devi lavorare, è meglio che non corri troppo, chiaro?*". Non svelo il nome di quella Dea perché può essere che sia ancora là a far danni, però posso dirvi che la Banca è fallita. Questa pratica si chiama "**soldiering**" (ne parlava anche Taylor, pensa un po'), ed è uno dei tanti modi in cui le regole sociali di un gruppo inducono il rallentamento volontario della produttività.

Conoscete il fenomeno? No? Guardatevi intorno. Parlai della mia frustrazione con un giovane avvocato che lavorava all'ufficio Legale della stessa banca: era sempre elegantissimo e portava sempre con sé una meravigliosa borsa di pelle di Pollini, per me allora del tutto inaccessibile. Mi disse di non preoccuparmi, che dovevo abituarvi a queste cose e che dovevo fare come lui: far vedere che si era *compatibili*, e che questo avrebbe portato a raggiungere i propri obiettivi personali, a realizzare le proprie motivazioni nel tempo. Lui, per esempio, voleva diventare il capo dei legali della banca ed aprì la sua fedele Pollini: dentro aveva soltanto un fazzoletto. Certamente starete pensando che sono stato un po' sfigato e che forse me lo sono pure meritato, ma vi assicuro che poi mi sono accadute cose molto migliori.

Inutile dire che dalla Banca me ne andai prontamente, tutto questo non era compatibile con le *mie* motivazioni.

Da allora ho incontrato centinaia e centinaia di persone che mi hanno chiesto di aiutarle a motivare le loro persone, e talvolta di farlo io direttamente al posto loro, ma nella grande maggioranza dei casi il loro vero obiettivo non era di motivarle, bensì di *allinearle*, nella migliore delle ipotesi ad un pensiero organizzativo dominante, il più delle volte ad obiettivi routinari di breve periodo.

Ho partecipato e partecipo a lunghe call e urgentissime riunioni dove mi si spiega con il supporto di brief in power point che l'obiettivo *primario* di un corso, di una consulenza o di un meeting è *assolutamente* quello di motivare e/o di ri-motivare le persone, per poi scoprire la prevalenza di prassi quotidiane che vanno nella direzione esattamente opposta e che ripetono all'infinito il vero obiettivo: avere dei *seguaci allineati* che non rompano troppo le scatole creando un livello di accettabile tolleranza reciproca nella convivenza organizzativa.

In realtà si sottovaluta fortemente il fatto che l'allineamento come necessità della permanenza nell'organizzazione molto spesso produce una diminuzione della disponibilità ad utilizzare pienamente le proprie capacità cognitive, che invece sono un fattore determinante per la motivazione vera delle persone. In altre parole, è più importante essere allineati e non "disturbare" le logiche manageriali dominanti con approcci che possono essere percepiti come devianti, se si vuole vivere tranquilli e provare a fare un po' di carriera. Però questo fenomeno può comportare l'abbassamento drastico del livello di "apertura all'esperienza" e dell'utilizzo delle proprie capacità cognitive, intellettuali ed emotive. *Il cliché della "persona motivata"* che il più delle volte si cerca è un soggetto che lavora a testa bassa su quello che gli si chiede di fare, che abbia uno spirito critico leggero e tollerabile nei confronti di alcune questioni organizzative in cui è coinvolto e che non dia troppe cattive notizie quando certe cose non vanno bene, che non si lamenti, insomma. E questo, nel tempo organizzativo, porta persone che hanno dovuto rinunciare ad esprimere le proprie vere attitudini e capacità per poter sopravvivere in relativa tranquillità, a sopravvalutare sistematicamente le proprie capacità; è così che a volte "l'ignoranza" (nel senso organizzativo), diventa paradossalmente un potente fattore di motivazione: sono proprio le persone allineate che hanno imparato ad ignorare le conseguenze potenziali di certe azioni che si buttano in azione. Si chiama "Effetto di Dunning Kruger", non lo spiegherò qui nei dettagli perché nel digitale basta poco andare a vedere e capire di cosa parliamo, ma il management fanatico delle motivazioni 4.0 dovrebbe conoscerlo approfonditamente. Il fatto è che la motivazione assume in molte realtà un sapore mitologico e del tutto retorico: della motivazione in generale si sa quasi tutto, ma non si sa veramente cosa motivi veramente ogni giorno ogni singola persona.



E così ci sono manager che continuano a voler inseguire la motivazione di ogni persona ignorandone la soggettività, perché non c'è il tempo da dedicare alla soggettività, e facendo finta di non sapere che la motivazione raramente diviene una sovrastruttura collettiva di pulsioni convergenti: accade raramente, e quando accade è un fenomeno raro, instabile e "stagionale", nella vita di un'organizzazione. Allora lascio tre parole: equità, reciprocità e dignità valgono per la motivazione individuale (e per la percezione collettiva di appartenenza all'organizzazione) tanto quanto Libertè, Egalitè, Fraternitè hanno voluto dire per la Rivoluzione Francese.

Se volete lavorare sulla Motivazione senza costruire gap incolmabili e intollerabili tra retorica e realtà abbandonate l'idea di correre dietro alla motivazione di ogni singola persona, lavorate su una percezione

collettiva che si fondi **sulla percezione di pari opportunità in partenza per tutti** (e diversificazione reale dei comportamenti successivi sulla base degli esiti individuali), **di reciprocità** (se "ti sbatti" per me, io mi devo "sbattere" almeno un po' per te, anche sono più importante di te nell'organizzazione) e **di dignità** (non calpestare mai la mia soggettività).

E magari **accettate un po' di più il dissenso senza considerarlo un attacco personale** e una minaccia alla propria posizione, soprattutto quando intimamente sapete che ha radici veritiere.

Onore a Maslow, che ha sfamato generazioni di consulenti, ma che ha scritto cose molto più intelligenti di quelle per le quali è ricordato dai più.