

RUBRICHE

LIBRI

Che fine ha fatto la motivazione?

Un tema su cui oggi poco si pubblica e, ancora meno si parla, è la motivazione nel lavoro. Forse perché l'incalzare della crisi ha logorato i livelli alti (e più nobili) di quella energia motivante che ci spinge ad agire, riportandoci con i piedi per terra al mero bisogno di sopravvivenza. O forse la motivazione c'è, ciò che manca semmai è il lavoro. O forse ha solo cambiato

nome: *engagement* è quello più ricorrente nella recente letteratura manageriale. Mentre continuiamo a interrogarci, sono appena usciti due libri che trattano questo tema: uno con taglio manageriale, l'altro psicologico. Due testi complementari, da cui trarre spunti e nuovi interrogativi. *Il perché del lavoro* lo hanno scritto a due mani Dave e Wendy Ulrich, marito e moglie. Il primo, attento ai problemi "macro" organizzativi; la moglie (psicologa) più focalizzata

sul "micro". Di Dave Ulrich, noto guru delle risorse umane, autore di 23 libri e una lunga esperienza consulenziale, in Italia era arrivato solo *Codice leadership*, Rizzoli-Etas (2009). Anche questo si rivolge ai leader principali responsabili del *sensemaking* aziendale. L'approccio si fonda su due principi: è necessario

trovare e far trovare ai propri collaboratori un significato in quello che si fa; occorre diffondere la *mentalità dell'abbondanza*, un concetto derivato dalla psicologia positiva cui si ispira il metodo degli Ulrich. Ma in tempo di ristrettezze parlare di "abbondanza" sembrerebbe un paradosso. Occorre un chiarimento. «Oggi la crisi – precisano gli Ulrich – ci spinge a focalizzarci sulle carenze di beni materiali, ma altre carenze possono influire altrettanto negativamente sul nostro benessere: la mancanza di uno scopo nel lavoro, relazioni professionali insoddisfacenti, assenza di attività sfidanti e della resilienza necessaria a trasformare gli ostacoli in opportunità». L'abbondanza, come loro la intendono, non ha a che fare con ciò che possediamo, ma con ciò che facciamo con quello che possediamo e, soprattutto, con il valore che gli attribuiamo. L'abbondanza non si trova fuori di noi, ma nel significato che diamo a quel che ci accade. È la nostra interpretazione che può trasformare un disastro in un'opportunità, la perdita in speranza, il fallimento in apprendimento. Ecco perché "il pensiero della carenza" può abbondare anche in mezzo alla ricchezza. Dave e Wendy si spingono oltre. «Quando troviamo un significato nel lavoro, troviamo un significato nella vita, e anche il business ne beneficia». Ma come generare "abbondanza" in aziende sempre più snelle? Gli Ulrich propongono 7 strategie, dedicando a ciascuna un capitolo. Il libro è interessante per l'impianto concettuale, per i riferimenti teorici e per gli interrogativi che solleva. Non sempre è all'altezza delle premesse quando si addentra nei contenuti.

È qui che il testo *Perseverare è umano* di Pietro Trabucchi, psicologo dello sport e professore incaricato all'Università di Verona, gioca le sue carte migliori. Nel precedente *Resisto dunque sono* aveva trattato il tema della resilienza psicologica, «La capacità di persistere nel perseguire obiettivi sfidanti, fronteggiando in modo efficace gli ostacoli». In quest'ultimo collega la resilienza alla motivazione. E lo fa attraverso aneddoti illuminanti tratti dal mondo dello sport e assunti che ribaltano vecchie credenze: «Perseverare non è diabolico: è umano. Diabolico è aspettare che la motivazione arrivi dall'esterno. Ma viviamo in una società che ha abbandonato l'impegno e la volontà in cambio del culto della fortuna e del talento, della genetica interpretata come destino. La motivazione non è una condizione eccezionale – ricorda Trabucchi – è una condizione evolutiva». L'automotivazione è una risorsa propria dell'uomo. Ma ha due nemici: il mito del "talento": credere, cioè, che il nostro destino sia determinato da una predisposizione naturale. Il secondo, "gli incentivi esterni" che funzionano solo a breve termine. «Chi è mosso da motivazione intrinseca è più resiliente perché la spinta a farcela non viene demolita dalle difficoltà. Ma l'automotivazione si sprigiona facendo leva sul proprio senso di autoefficacia e sulla volontà». A dimostrazione della sua tesi riporta casi di atleti che hanno superato sfide durissime. E ci regala un bel libro che consegna alla teoria della motivazione e ai responsabili delle risorse umane un contributo pregevole. ■

Raul Alvarez

Il perché del lavoro

Dave e Wendy Ulrich
Franco Angeli, 2012
256 pagine, 30,00 euro

Perseverare è umano

Pietro Trabucchi
Corbaccio, 2012
184 pagine, 15,00 euro

