



marketingcolcuore

*Il seguente materiale è di esclusiva proprietà di Marketing col Cuore: TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI A NORMA DI LEGGE. Sono vietate la riproduzione e l'estrapolazione, per uso commerciale, dell'intera, o parziale, opera sottostante.*

## **COME GESTIRE, VALUTARE E MOTIVARE LE RISORSE UMANE IN AZIENDA**

Le attuali tendenze evolutive dei sistemi organizzativi delle aziende mostrano che, nonostante il progresso tecnologico, è sempre l'uomo a rappresentare la risorsa fondamentale, quella particolare risorsa su cui poggiare le fondamenta del benessere dell'azienda.

Infatti, la maggior parte dei manager ritiene che siano proprio alcune peculiari caratteristiche intrinseche delle risorse umane, come ad esempio l'alta qualificazione dei dipendenti e dei collaboratori, gli elementi chiave per far decollare gli investimenti legati a processi organizzativi o a nuovi prodotti. Il ruolo delle risorse umane nella costruzione del vantaggio competitivo è fondamentale e assume un significato più pregnante nell'economia della conoscenza.

Quando si pensa alle risorse di un'azienda, per chi non ricopre ruoli che sono strettamente connessi al "problema", forse non si considerano abbastanza l'uomo, le sue potenzialità, la ricchezza che costituisce per il lavoro che compie, la necessità di svilupparne le capacità, per il suo benessere e, conseguentemente, per quello dell'azienda. E, forse, è il lavoratore stesso che non è stato educato, a essere consapevole di costituire non un ingranaggio sterile di un'enorme e complessa macchina, ma la linfa vitale di un organismo vivo, pulsante e in continuo sviluppo.

Oggi, la crescente globalizzazione, il progresso tecnologico, le continue e pressanti richieste del mercato, la velocità che accompagna ogni funzione lavorativa e la produzione stessa, non disgiunte dalla volontà di raggiungere un prodotto finito sempre più preciso e altamente specializzato, richiedono al mondo del lavoro e, più specificatamente, alle organizzazioni, un elevato livello di competitività, che permetta loro di svilupparsi, di tendere a un miglioramento continuo, per sostenere e superare la concorrenza, per ottenere il miglior prodotto per il cliente, per raggiungere un vantaggio competitivo. Le organizzazioni sono gli uomini. Gli uomini lavorano al loro interno, per sé stessi e, quindi, per le organizzazioni. Gli uomini fanno sì che le organizzazioni siano quello che effettivamente sono.

Le organizzazioni nascono, vivono, sopravvivono, si sviluppano o muoiono, anche per merito, o demerito della loro risorsa fondamentale: la risorsa umana. L'uomo è la prima e la più importante risorsa dell'organizzazione, perciò, se lo scopo da perseguire è lo sviluppo di quest'ultima e il raggiungimento di un vantaggio competitivo per la stessa, strategia ottimale sarà quella di gestire la

risorsa umana nel modo migliore possibile. Una gestione efficace delle risorse è infatti vincente per la realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione se concordante, prima di tutto, con la motivazione e la soddisfazione dell'uomo.

L'espressione "gestire le risorse umane" si riferisce all'insieme delle politiche, delle prassi, e dei sistemi che influenzano i comportamenti, gli atteggiamenti e le prestazioni dei dipendenti; infatti, significa utilizzare il maggior numero di potenzialità del singolo e del gruppo per il raggiungimento di obiettivi comuni e, se tale "arte", di massima importanza per il management, è messa adeguatamente in pratica, si può parlare di risorse umane come di "variabile" principale del successo aziendale. Le risorse umane occupano quindi un ruolo centrale nella gestione delle aziende moderne; sono un vero e proprio capitale per l'impresa. Un lavoratore nell'arco della propria vita è in grado di crescere professionalmente e socialmente, migliorando il proprio modo di lavorare sia singolarmente sia in gruppo. Le organizzazioni si sono rese progressivamente conto di quanto siano importanti le competenze aziendali (core) e quelle delle persone che in esse lavorano, per raggiungere efficacemente gli obiettivi. Tuttavia è possibile identificare tre ambiti privilegiati di approfondimento della gestione delle risorse umane:

- Il filone dello "human resource management"
- Il filone dello "organizational behaviour"
- Il filone delle competenze

## **LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: LE PRINCIPALI LEVE DI PEOPLE MANAGEMENT**

Oggi le imprese operano in ambienti altamente competitivi. Per riuscire ad affrontare la concorrenza e superarla devono fare leva su diverse risorse: fisiche, organizzative, di conoscenza e umane. La fonte del vantaggio competitivo delle imprese è proprio la capacità di utilizzare in maniera ottimale tali risorse. Fra le risorse citate il patrimonio più importante è certamente quello delle risorse umane.

L'obiettivo fondamentale della gestione delle risorse umane è quello di individuare e allocare tali risorse in modo che queste assicurino il vantaggio competitivo delle imprese. La gestione delle risorse umane diventa quindi una parte integrante e fondamentale della definizione della strategia d'impresa.

La gestione delle risorse umane va, inoltre, assumendo un'importanza sempre maggiore evolvendo dal tradizionale ruolo prevalentemente amministrativo a uno più marcatamente strategico. Si compone di diverse attività, che possono essere svolte da unità operanti all'interno delle organizzazioni aziendali, costituite specificatamente allo scopo, ma anche da unità aziendali non specificatamente costituite allo scopo quale ad esempio la direzione amministrativa, oppure da enti esterni, cioè società di servizi operanti nel campo della selezione, della formazione, della consulenza del lavoro, ecc.

Le principali attività della gestione delle risorse umane sono le seguenti:

- Analisi e progettazione delle mansioni
- Reclutamento/selezione
- Formazione e sviluppo
- Valutazione della prestazione e del potenziale
- Sistemi premiante
- Altre attività delle risorse umane.

Ogni azienda, nella gestione delle risorse umane, dovrebbe perseguire un obiettivo primario, quello di creare le condizioni affinché i propri collaboratori abbiano successo ovvero far sì che lo sviluppo della persona nel proprio lavoro segua una direzione, ben precisa, definita e soddisfacente per sé e la sua azienda. Fondamentale, infatti, è la definizione del profilo iniziale, che avviene sulla base di diversi criteri, considerando le caratteristiche del tipo di lavoro che dovrà essere svolto, dal tipo di responsabilità al grado di autonomia, agli orari alle caratteristiche del candidato, determinando in particolare quale debba essere la sua competenza. Le aziende realizzano un prodotto o servizio che richiede lo svolgimento di un certo numero di attività o compiti, che vengono raggruppati sotto la dicitura di mansioni. Con il termine mansione (in inglese job) s'intende l'insieme di uno o più compiti di lavoro. Mentre l'analisi delle mansioni è il processo di raccolta d'informazioni dettagliate sulle mansioni e delle caratteristiche del ruolo da ricoprire (requisiti professionali, condizioni ambientali di lavoro), la progettazione delle mansioni stabilisce, invece, quali compiti dovrebbero essere aggregati in una specifica mansione e quali sono le caratteristiche della persona che deve ricoprire il posto (qualità personali ed elementi caratteriali, esperienze in settori o posizioni specifiche, aspettative e bisogni).

L'analisi e la valutazione delle mansioni rappresentano lo strumento che consente d'effettuare la rilevazione e valutazione del contenuto delle diverse mansioni, sino a pervenire per fasi successive alla determinazione di un sistema organizzativo ottimale. Infatti, è possibile migliorare le condizioni di lavoro in un'impresa solo se si ha una precisa conoscenza dei compiti che debbono essere svolti, della loro ripartizione tra le diverse persone, delle modalità operative secondo le quali vengono eseguiti (macchine, attrezzi, materiali, strumenti, metodi impiegati, norme da osservare, decisioni da prendere), delle ragioni che li giustificano (motivi ed obiettivi delle operazioni svolte, legami fra operazioni e il lavoro, i compiti, la posizione), delle qualità richieste agli esecutori delle diverse mansioni (requisiti fisici, attitudinali, conoscenze, capacità, responsabilità, ecc.) e della loro rispondenza alle esigenze di salvaguardia della personalità fisica e psichica del lavoratore. Le mansioni possono variare da un estremo caratterizzato dallo svolgimento di un insieme di compiti (molti dei quali sono semplificati e richiedono competenze modeste) a un altro che prevede l'esecuzione di un insieme piuttosto ampio di attività che richiedono competenze polivalenti. Per progettare efficacemente le mansioni è necessario fare riferimento all'analisi della posizione e dei flussi operativi, prendendo in considerazione i quattro approcci di base alle progettazioni che sono stati sviluppati nell'ambito di diverse discipline scientifiche (l'ingegneria, la psicologia, il management e l'ergonomia).

L'approccio meccanicistico ha origine nell'ingegneria industriale classica. L'obiettivo è quello di semplificare le mansioni per ottenere una maggiore efficienza delle risorse umane, agevolando e velocizzando i tempi di formazione, attraverso una specializzazione dei compiti. Una delle prime applicazioni dell'approccio meccanicistico è stato il ben noto approccio dello scientific

management. In questa impostazione si cercava di massimizzare la produttività seguendo un metodo scientifico nella progettazione delle mansioni che prevedeva in primo luogo di identificare il modo migliore per effettuare una prestazione lavorativa, cioè una procedura ottimale. Fatto questo, si procedeva con una selezione dei lavoratori basata sulle competenze tecniche, l'addestramento all'uso delle procedure ottimali e un sistema d'incentivazione monetaria che motivasse i dipendenti a operare al meglio delle loro capacità. In questo modo, l'organizzazione minimizzava la necessità dei lavoratori ad alto potenziale, e di conseguenza risulta meno dipendente dagli individui. Il personale è facilmente sostituibile anche perché i costi di formazione risultano minimizzati.

L'approccio motivazionale ha origine nella psicologia e nella letteratura manageriale, focalizza l'attenzione sulle caratteristiche delle mansioni che influiscono sul significato psicologico e sul potenziale motivazionale, considerando atteggiamenti lavorativi (soddisfazione, motivazione intrinseca, coinvolgimento) e le variabili comportamentali come fondamentali aspetti da curare e considerare in fase di progettazione. Tale approccio inoltre suggerisce cinque caratteristiche al fine di valutare una mansione: la varietà di competenze richieste nell'esecuzione dei compiti; l'identità percepita che fa riferimento alla possibilità di portare avanti un compito dall'inizio alla fine; la significatività, corrispondente all'impatto che una mansione può avere sul sistema organizzativo; l'autonomia, ossia il grado di discrezionalità decisionale attribuito a un lavoratore nello svolgimento dei suoi compiti; e il feedback, che si traduce nella quantità d'informazioni che una persona riceve direttamente nell'esecuzione del suo lavoro in merito all'efficacia della sua prestazione. Queste cinque determinano il potenziale motivazionale di una mansione dal momento che influenzano tre stati psicologici critici: la significatività sperimentata, la responsabilità e la conoscenza dei risultati. Quando le dimensioni motivazionali della mansione sono ai massimi livelli, le persone mostrano un grado elevato di motivazione intrinseca al lavoro, e ciò comporta un incremento della quantità e qualità delle prestazioni oltre che al livello di soddisfazione. In quest'approccio più che intervenire sulla retribuzione, si considera fondamentale creare condizioni che rendano significativo e importante in termini psicologici il lavoro svolto nella mente delle persone cui viene assegnato.

L'approccio biologico deriva dalla scienza della biomeccanica, che studia i movimenti del corpo, della psicologia e della medicina del lavoro ed è spesso nominato "ergonomico". L'ergonomia studia l'interfaccia fra le caratteristiche psicologiche degli individui e l'ambiente fisico del lavoro. L'obiettivo di quest'approccio è quello di minimizzare gli sforzi fisici, e tale approccio trova la sua applicazione nella revisione di attrezzature e tecnologie utilizzate. Non si tratta semplicemente di realizzare ambienti di lavoro più gradevoli, l'ergonomia può avere anche significati riflessi sulla produttività. Uno studio ha dimostrato che la partecipazione diretta dei dipendenti alla riprogettazione ergonomica delle loro mansioni ha ridotto significativamente il numero e la gravità dei disturbi fisici, le perdite di tempo nella produzione e le giornate di assenza dal lavoro per malattia.

L'approccio moto-percettivo invece si focalizza sulle capacità fisiche e mentali. Le mansioni, infatti, vengono progettate tenendo conto dei limiti della mente umana, con l'obiettivo di migliorare l'affidabilità, la sicurezza e le reazioni del lavoratore, e di ridurre la necessità d'informazioni. Nella fase iniziale si prende come punto di riferimento la persona meno capace del gruppo, definendo i compiti secondo modalità che tale persona dovrebbe essere in grado di sostenere. Successivamente

si valuta come migliorare il contesto intervenendo su una serie di variabili che influenzano le percezioni psicologiche, quali ad esempio la luminosità, la monotonia e i fattori di stress.

## **IL RECLUTAMENTO**

Dopo aver elaborato il profilo in termini di mansioni e di contributo all'organizzazione, si passa alla fase della ricerca della persona che meglio possa ricoprirlo facendo ricorso ad attività e strumenti diversi a seconda che la ricerca avvenga sul mercato esterno od interno, e secondo il tipo di risorsa cercata. L'obiettivo generale del reclutamento è di contattare un numero di candidati sufficiente per soddisfare le esigenze organizzative ad un costo contenuto, nel più breve tempo possibile. Un indicatore sintetico del raggiungimento di quest'obiettivo è dato dal rapporto tra il numero di candidati da esaminare e il numero di posizioni da coprire:

- Se questo rapporto è inferiore ad uno la spiegazione, va trovata in una scarsità nel mercato di persone con la professionalità richiesta, oppure in un'inadeguatezza delle risorse umane nell'attivazione dei canali giusti, nel comunicare le giuste informazioni, nel costruire un'immagine positiva del mercato;
- Se questo rapporto è uguale ad uno, significa che per ogni posto vacante viene esaminata una sola persona;
- Se questo rapporto è superiore ad uno, aumentano le possibilità di scelta ma anche di costi: per ogni posizione vacante verranno analizzati più candidati.

Nonostante i "luoghi" dove si possono reclutare le persone siano molteplici, la scelta in questo caso viene ricondotta a due fonti principali: il mercato interno ed il mercato esterno del lavoro. Il mercato interno definisce le procedure all'interno di un'organizzazione per spostare gli occupati da un posto a un altro, e per stabilire dei percorsi di carriera, mentre il mercato esterno è il vero e proprio mercato del lavoro sul quale si offrono, in concorrenza tra loro, persone non ancora occupate o in cerca di un posto migliore. Il reclutamento di personale dall'interno rappresenta una modalità molto utilizzata dalle aziende. Permette, infatti, di avere una rosa di candidati già conosciuti dall'organizzazione, che a loro volta, conoscono l'organizzazione e sono quindi maggiormente in grado di comprendere bene le caratteristiche delle posizioni vacanti e che sono, in genere, in grado di ricoprire tale posizione immediatamente o dopo un limitato periodo di formazione e addestramento. Il reclutamento interno permette, infatti, di ottimizzare gli investimenti di formazione, di mantenere e rafforzare all'interno dell'azienda la cultura e le consuetudini e, di ridurre i costi di selezione e inserimento. Inoltre, questo canale consente di incrementare la motivazione del lavoratore che vede per sé stesso, maggiori possibilità di carriera e di sviluppo professionale e al tempo stesso, permette anche di incrementare le motivazioni degli altri lavoratori che apprezzano il comportamento dell'azienda che tende a "premiare" le risorse interne piuttosto che quelle esterne. Ma a fronte di questi vantaggi ci sono anche degli svantaggi legati al rischio di obsolescenza professionale, in quando le risorse ruotano, ma non si rinnovano, ai costi amministrativi di gestione della mobilità e ai costi per l'attività di programmazione del personale. Gli strumenti di reclutamento interno sono basati sul passaparola dei collaboratori e il job posting. Il passaparola è una ricerca informale che si basa su contatti interpersonali. E' una modalità diffusa

soprattutto nelle imprese di piccole dimensioni e nelle imprese a conduzione familiare, che permette di ridurre i costi legati all'asimmetria informativa tra candidato e impresa. Tale strumento di reclutamento può essere assoggettato a due tipologie di rischio; una tipologia di rischio è determinata dal fatto che le candidature interne non risultano coerenti con il profilo ricercato e l'altra tipologia di rischio invece concerne l'eventualità che interi segmenti di popolazione aziendale siano esclusi, non per motivi di competenze ma perché esclusi dalla rete dei passaparola. Il job posting, invece, rappresenta una sorta di bacheca degli annunci nella quale viene data pubblicità alle posizioni vacanti, in modo tale da farsi che i collaboratori possano venire a conoscenza delle posizioni vacanti e presentare eventuali candidature. L'altra fonte di reclutamento delle risorse umane, è rappresentata dal mercato esterno, il cui ricorso può nascere da numerose ragioni: limiti del mercato interno in termini quantitativi e qualitativi, mancanza di personale che abbia tempo e risorse per gestire il reclutamento, costi del processo. Alcune volte, infatti, può accadere che all'interno dell'azienda potrebbero non essere disponibili candidati interni idonei a ricoprire le posizioni vacanti o potrebbe essere necessario l'inserimento di personale proveniente dall'esterno; personale che ha modi di gestire e idee diverse e innovative rispetto al personale interno, determinando una sana competizione tra gli stessi, un'esternalizzazione dei costi di formazione e un'ibridazione della cultura aziendale. Tutto ciò è possibile solo attraverso il sostenimento di costi legati alla raccolta e diffusione delle informazioni, ai costi legati al reclutamento e selezione e ai costi di formazione e inserimento dei nuovi assunti. A differenza del reclutamento nel mercato interno, le modalità di ricerca del mercato esterno sono le seguenti:

- Auto candidature: provengono da persone che si offrono spontaneamente per una posizione vacante, senza essere stimolati dall'organizzazione e che ritengono vi sia un'effettiva congruenza tra loro e la posizione che andrebbero a ricoprire.
- Segnalazioni: corrispondono ai soggetti che vengono inviati a candidarsi da qualcuno che lavora all'interno dell'organizzazione, ma non solo anche da amici, parenti e conoscenti che conoscono bene le caratteristiche delle posizioni vacante e della persona che stanno segnalando.
- Annunci su giornali e periodici: nella maggior parte dei casi viene utilizzata una sezione espressamente dedicata agli annunci della domanda di lavoro su quotidiani molto conosciuti, anche se non sempre è il mezzo adatto per ottenere i risultati, infatti, si predilige di più riviste specializzate di settore.
- Internet: sicuramente rappresenta una modalità di selezione esterna molto importante. È uno strumento che a basso costo permette di mettere in contatto, attraverso siti web espressamente dedicati alle persone in cerca di lavoro, l'azienda e il candidato.
- Scuole e università: offrono servizi per aiutare i laureati particolarmente brillanti o con curriculum in linea con le esigenze di personale a trovare un'occupazione, attraverso le organizzazioni di fiere del lavoro che permettono alle aziende di venire in contatto con potenziali candidati. Le imprese tendono a focalizzare la loro attenzione soprattutto con facoltà con una buona reputazione per le aree di competenza da loro considerate critiche.

Infine le leggi che regolano il mercato del lavoro stabiliscono che tutti coloro che sono in cerca di un'occupazione devono essere iscritti presso l'ufficio di collocamento, oggi ribattezzato centro per l'impiego. Queste strutture cercano di agevolare l'incontro tra domanda ed offerta assicurando un'ampia gamma di servizi.

## LA SELEZIONE

Il processo di selezione ha come obiettivo la ricerca della persona che rispecchia maggiormente (in termini di capacità, attitudini e conoscenze) il profilo disegnato sulla base delle caratteristiche del ruolo. Durante le fasi di selezione, che può prevedere colloqui e test psicologici e attitudinali, si confrontano i requisiti di un certo numero di candidati con il profilo definito in prima analisi, aggiungendo a volte alcune competenze che emergono durante i colloqui e che permettono di fare delle distinzioni fra i candidati stessi.

Dopo aver cercato candidati per una potenziale assunzione attraverso gli strumenti pocanzi descritti, bisogna individuare tra i candidati, quei soggetti che dispongono delle conoscenze, competenze, capacità e altre caratteristiche necessarie per contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali e per ricoprire al meglio la posizione vacante.

Prima di cominciare l'attività di selezione, si effettua una fase di screening dei CV sulla base di:

- Fattori demografici;
- Conoscenze;
- Profilo esperienze;
- Attitudini;

In caso di reclutamento interno la scelta sarà fatta in base al suo profilo professionale. Le tecniche di selezione sono rappresentate da:

- Colloquio di selezione, interviste: l'intervista è stata definita come "un dialogo fra una o più persone al fine di generare informazioni utili a valutare l'appropriatezza di un candidato per una certa occupazione" (Dipboye). Le interviste devono valutare la corrispondenza tra il profilo del candidato e la posizione. Le interviste inoltre devono essere focalizzate su obiettivi limitati e mirati; devono cercare di porre il candidato di fronte a questioni, situazioni, problemi specifici che possono facilmente manifestarsi al lavoro. Oppure chiedere al candidato di raccontare come si è comportato in una precedente esperienza lavorativa. Un aspetto che caratterizza le tipologie è legato al numero di intervistati e intervistatori. In base a queste variabili si distinguono: l'intervista uno ad uno, il metodo più classico di intervista individuale; l'intervista panel, in cui più selezionatori intervistano simultaneamente lo stesso candidato; l'intervista in serie, che prevede che il candidato sostenga una serie di interviste in sequenza con selezionatori diversi, al fine che questi possano cogliere diversi aspetti del suo profilo e l'intervista di gruppo che prevede la compresenza di più intervistati.
- Test psicologico (test di abilità fisica e test di personalità): test di abilità fisica sono rivolti a quella tipologia di mansioni che richiedono un elevato sforzo fisico al fine di evitare lesioni o danneggiamenti vari; test di abilità cognitiva sono indirizzati a valutare le persone in base alle loro capacità di comprensione verbale, alle loro abilità numeriche e di ragionamento.
- L'assessment center: è lo strumento di valutazione più efficiente e completo. È uno strumento che prende in considerazione diversi metodi di selezione coinvolgendo diversi

momenti di valutazione e più valutatori; dalle prove simulate ai test generali di abilità e personalità.

- Behavioral Event Interview (BEI): (o Intervista basata sugli Eventi Comportamentali) è una tecnica d'intervista elaborata da Boyatzis che si basa sul principio che il comportamento passato, tenuto da una persona in una determinata situazione, costituisce un importante predittore del comportamento che la stessa persona terrà in situazioni analoghe. Facendo riferimento a tale principio la Bei si articola attraverso l'analisi di alcuni eventi o episodi che l'intervistato è chiamato a portare a suffragio delle capacità che si vogliono indagare ed una successiva decodifica degli episodi secondo dei criteri stabiliti.

## **LA FORMAZIONE**

Con l'addestramento e la formazione si fornisce, mantiene o migliora la professionalità dei lavoratori. Una volta scelto il candidato migliore per competenze conoscenze e capacità, il candidato idoneo a ricoprire la posizione vacante, entra a far parte a tutti gli effetti dell'azienda stessa. E' improbabile che appena entrato sia subito produttivo, o presenti tutte le competenze, conoscenze e capacità richieste per operare con successo all'interno dell'azienda. Ed è in questo momento che entra in gioco l'attività di formazione (insieme di attività pianificate per facilitare l'apprendimento da parte dei dipendenti di comportamenti, conoscenze che si riconducono alla mansione svolta). L'attività di formazione aiuta i dipendenti a:

- Sviluppare le competenze necessarie per svolgere le mansioni e per utilizzare le nuove tecnologie e a comprendere come lavorare in gruppo per migliorare la qualità del prodotto o del servizio;
- Aumentare le conoscenze dei dipendenti sui concorrenti e sulle loro culture;
- Porre l'enfasi sulla cultura aziendale su aspetti come l'innovazione, la creatività e l'apprendimento;
- Preparare i dipendenti ad accettare e a lavorare più efficacemente con gli altri.

In chiave strategica, invece, la formazione deve essere considerata come uno strumento di creazione del capitale intellettuale che comprende: competenze di base (richieste dalla mansione), competenze più avanzate (per esempio: saper utilizzare la tecnologia per condividere informazioni con altri colleghi), e altre più generali come la conoscenza del cliente, o dei sistemi di produzione, e una creatività autogestita. La formazione ha un impatto sul capitale umano attraverso una trasformazione debole o specifica e una trasformazione forte o generale. La trasformazione debole fa sì che le caratteristiche acquisite siano strettamente legate al contesto organizzativo e nel trasferimento ad un'altra impresa perdono valore (addestramento). Invece la trasformazione forte fa sì che le caratteristiche professionali non sono legate al contesto in cui sono create e nel trasferimento non si deprezzano (formazione). La formazione e l'addestramento rappresentano un investimento: che però può diventare obsoleto prima che i costi siano recuperati, i cui rendimenti sono appropriabili sia dall'impresa sia dal lavoratore, che richiede un comportamento attivo da parte del lavoratore per generare valore e che è materializzato in un "sapere" che non è nella disponibilità assoluta dell'impresa. Il processo di formazione si articola in diverse fasi: analisi dei fabbisogni

formativi, individuazione degli obiettivi e pianificazione del percorso formativo, somministrazione del programma di formazione e valutazione in termini di efficienza e efficacia del programma. La prima fase del processo di progettazione formativa consiste nel verificare l'effettiva necessità di un programma di formazione. Molte possono essere le determinanti e le cause di criticità: carenze di prestazioni; adozione di nuove tecnologie; interventi di riprogettazione delle mansioni; nuove legislazioni; cambiamenti nelle preferenze dei clienti; mancanza accertata nei dipendenti di competenze base o di sostegno alla strategia aziendale. L'analisi dei fabbisogni comprende l'analisi organizzativa, l'analisi della persona e l'analisi delle mansioni. L'analisi organizzativa considera il contesto nel quale avrà luogo la formazione, e consiste nel determinare l'adeguatezza dell'intervento rispetto alla strategia aziendale, le risorse a disposizione e il supporto fornito dai manager.

L'analisi delle persone si focalizza sui destinatari e comprende: l'individuazione delle cause delle carenze di prestazioni, valutando se siano riconducibili a mancanza di competenze, conoscenze e capacità o ad aspetti di motivazione e progettazione delle mansioni, la definizione della popolazione destinataria e infine la verifica della preparazione di base dei potenziali partecipanti. L'analisi dei compiti, invece, consiste nell'identificare i compiti e le conoscenze rilevanti, nonché le competenze e i comportamenti che devono essere posti in evidenza nell'attività formativa perché i partecipanti siano in grado di svolgere le mansioni. Nella seconda fase del processo di progettazione formativa si verifica anzitutto la preparazione di base dei destinatari e la loro predisposizione all'apprendimento in termini di motivazione e di adeguatezza delle competenze di base necessarie. In particolare, la motivazione ad apprendere è il desiderio dei partecipanti di interiorizzare i contenuti del programma formativo, e varie ricerche hanno dimostrato che da essa dipendono l'effettiva acquisizione di conoscenze, il cambiamento del comportamento e lo sviluppo delle competenze. I manager dovrebbero assicurarsi che la motivazione ad apprendere dei dipendenti sia quanto più possibile elevata, e ciò può essere fatto sostenendo la loro auto-efficacia, comunicando con chiarezza i vantaggi della formazione, conoscendo i fabbisogni formativi, gli interessi e le aspettative di carriera e gli obiettivi, considerando le caratteristiche del contesto di lavoro e creando condizioni che assicurano a tutti un livello base di competenze. Inoltre, la motivazione ad apprendere può essere stimolata anche comunicando ai dipendenti i vantaggi potenziali a livello lavorativo, personale e di carriera che essi possono conseguire prendendo parte del percorso di formazione. Fra questi si possono comprendere l'apprendimento di nuove e più efficaci modalità lavorative, la creazione di legami con altri colleghi o la possibilità di accedere ad altri percorsi di carriera. La terza fase consiste nella stesura e somministrazione del progetto di formazione. La stesura prevede la definizione di diversi aspetti: soggetti destinatari, soggetti erogatori, metodi didattici utilizzati, aspetti operativi ed economici. La somministrazione del progetto formativo costituisce uno dei momenti maggiormente critici dell'intero processo e a esso si fa riferimento per determinare la riuscita (Bruscaglioni). In sede di somministrazione si svolgono attività didattiche e si controllano gli eventi che tali attività producono grazie a interventi di verifica in progress, che consentono, al tempo stesso, la correzione eventuale di metodi e obiettivi didattici che nel corso dello svolgimento sono risultati inadeguati e l'effettuazione di prime valutazioni utili alla verifica finale del progetto nel suo insieme. E' possibile distinguere tre modalità di apprendimento che possono essere attivate contestualmente o separatamente:

1. Learning by absorbing (imparare acquisendo nozioni teoriche): l'individuo è chiamato a leggere lettere riguardanti un certo argomento teorico;
2. Learning by doing (imparare facendo): l'individuo impara per conto proprio;
3. Learning by interacting with others (apprendimento collaborativo);

l'individuo sviluppa il proprio apprendimento, come risultato di un processo di gruppo.

I metodi utilizzati per l'apprendimento sono molteplici e si caratterizzano per il contenuto dell'intervento, il tipo di partecipazione richiesta, le tecniche di erogazione e le caratteristiche oggetto dell'intervento (Castagna).

La lezione ha l'obiettivo di trasmettere ai partecipanti conoscenze in maniera già strutturata. Si basa sulla figura del docente. Consente, nella stragrande maggioranza dei casi, di combinare la presentazione dei contenuti con scambi di domande e risposte, discussioni di casi, esempi concreti ed esercizi. I limiti principali della lezione sono legati anzitutto dal rischio di scarsa memorizzazione dei concetti, dalla rapida caduta del livello di attenzione, legate alla fatica della concentrazione nell'ascolto e infine l'apprendimento ristretto agli aspetti teorici e astratti.

Le esercitazioni consistono nell'assegnare ai partecipanti dei problemi, la cui risolvibilità è legata alla conoscenza di nozioni già possedute o acquisite in aula. Esempi sono il metodo dei casi e l'incident. Il metodo dei casi ha come obiettivo quello di educare al problem solving. Ha come oggetto l'esposizione scritta di una situazione aziendale e i partecipanti devono analizzare il problema e trovare possibili soluzioni. Mentre l'incident ha come obiettivo quello di sviluppare la capacità di analisi e raccolta dei partecipanti. E' una variante del metodo dei casi, perché prevede la risoluzione di un problema più specifico e la richiesta d'informazioni per la decisione è fatta dai partecipanti.

Le simulazioni sono metodi di formazione che consistono nel porre i discenti in una situazione simile a quella che essi possono incontrare nello svolgimento delle loro mansioni, chiedendo loro di interagire per raggiungere degli obiettivi pre-determinati come se si trovassero in un contesto reale. Le simulazioni consentono di valutare l'impatto delle decisioni assunte in un ambito artificiale e quindi protetto, e vengono utilizzate per insegnare competenze tecnico-professionali e capacità manageriali e di relazione interpersonale. Tra questi metodi, la formazione aziendale fa riferimento a role playing, in basket e business game. Il role playing consiste nell'esame della situazione prospettata in un caso scritto e in una successiva recita, da parte di alcuni componenti dei gruppi. Esempi di situazioni simulate sono: un colloquio tra capo e collaboratore per un passaggio di carriera, un colloquio di vendita. Nell'in-basket viene simulata una situazione operativa dove il partecipante viene calato in un determinato ruolo e gli viene chiesto di risolvere i problemi che sorgono nell'arco di una giornata di lavoro. Nella simulazione il contenuto del problema è rappresentato attraverso i documenti messi a disposizione dal candidato.

Questo metodo permette di esercitare la capacità di prendere decisioni in diversi campi in un tempo limitato. Infine i business game sono strumenti di simulazione sequenziale della conduzione strategica dell'impresa. I partecipanti, divisi in diversi gruppi azienda, si cimentano nella conduzione di un business virtuale in competizione con altri partecipanti, creando un vero e proprio mercato competitivo.

I metodi relazionali sono stati così classificati perché fanno scaturire l'apprendimento dei singoli come prodotto delle dinamiche e delle interazioni all'interno di un gruppo. Il metodo più utilizzato è quello del T-Group, ideato da Kurt Lewin nel 1947, metodo dove i partecipanti sono chiamati a vivere e analizzare criticamente la dinamica interpersonale all'interno di un gruppo stimolato, più o meno, palesemente, da un trainer. In questo metodo il punto focale dell'attenzione è l'approfondimento di ciò che avviene tra i partecipanti.

I metodi esperienziali vengono così definiti perché pur ricollegandosi alle metodologie razionali, finiscono per caratterizzarsi come un tentativo di operare trasformazioni profonde stressando certe caratteristiche emotive o razionali della persona (Quaglino, 1985). Tali tecniche costituiscono un campo piuttosto eterogeneo tra le quali vengono descritte l'outdoor development e l'action learning. L'outdoor development è un metodo di apprendimento rivolto a creare una situazione di apprendimento in circostanze estreme e inusuali per la persona. Queste attività di formazione vengono svolte in condizioni ambientali assolutamente inedite ed estranee, che richiedono un forte impegno fisico, e prevedono l'assegnazione di compiti legati a problemi, persone e vincoli reali. La finalità di tale metodo è quello di sviluppare la capacità di mobilitazione di tutte le proprie risorse anche in condizioni di emergenza e situazioni difficili. L'action learning consiste nel porre l'allievo in una situazione di apprendimento con l'incarico di realizzare un progetto nuovo di cambiamento organizzativo. L'apprendimento perciò è definito dalle somme delle conoscenze pregresse e delle capacità di porsi nuove domande e di rispondervi per ricerca, costruzione attiva e sperimentale (Alderfer,).

Infine, un'altra metodologia utilizzata è il Brainstorming. Si tratta di un metodo dove si sollecitano i partecipanti a fornire le possibili soluzioni di un problema in maniera spontanea ed immediata, quindi senza riflessioni o pensamenti.

L'azienda è consapevole del fatto che l'apprendimento non comprende soltanto i corsi formali ma anche esperienze lavorative, partecipazioni a seminari e corsi di aggiornamento organizzati. L'apprendimento può anche essere favorito dal mentoring (affiancamento del nuovo entrato da parte di una collega più anziana) oppure dal coaching (affiancamento del nuovo entrato da parte di un professionista che ha la funzione di stimolare la consapevolezza e responsabilità del nuovo entrato).

L'ultima fase del processo di formazione è rappresentata dalla valutazione del gradimento e dell'efficacia del corso. L'importanza che spesso viene data al gradimento dell'evento formativo è tale che ha portato negli ultimi anni a una formazione teatrale, di stile cabarettistico, a forte contenuto emotivo. Ovviamente non si intende giungere alla conclusione che un programma molto efficace e produttivo debba essere noioso, anzi la soddisfazione è parte integrante del processo di apprendimento. Essere soddisfatti vuol dire essere coinvolti emotivamente o con partecipazione attiva, vuol dire pertanto imparare di più. Ma limitare la valutazione alla sola soddisfazione dei partecipanti è fortemente emotivo. Un altro problema nella valutazione dei partecipanti è che il docente, normalmente bravo sul piano relazionale, riesce facilmente a instaurare un clima positivo tali da spingere i partecipanti a valutazioni per eccesso. Spesso la valutazione elevata potrebbe significare: "Il corso non era un gran che, ho capito poco e non mi servirà a nulla, ma il docente era simpatico". La vera valutazione d'aula la può fare il coordinatore interno della formazione che siede un'ora assieme ai partecipanti, segue il corso e valuta professionalmente le capacità del docente di

erogare un programma di formazione. Invece valutare l'efficacia del corso significa analizzare il contributo che il corso ha fornito al miglioramento delle applicazioni tecniche o dei comportamenti nell'ambito lavorativo.

Questa valutazione può avvenire solo dopo due/ tre mesi dalla fine del corso, quando il partecipante, ritornato al lavoro, avrà cercato di mettere in pratica quanto acquisito. Tale tipologia di valutazione risulta essere molto complessa, a causa della possibilità di errori nella presa in considerazione dei parametri di valutazione, ma nonostante ciò quello che conta alla fine è poter valutare il ritorno sull'investimento formativo.

## **LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE**

Analogamente alla selezione, di cui la valutazione delle prestazioni costituisce la logica e cronologica continuazione, anche in questo caso ci troviamo di fronte a un processo.

Processo perché non si fa riferimento al solo momento della comunicazione formale della valutazione ma a tutto quanto succede all'inizio e per tutta la durata del periodo di riferimento. E' per questo che, adottando la terminologia inglese, ha preso piede, ormai da qualche tempo, il termine performance management, che meglio identifica un processo piuttosto che un'azione limitata nel tempo. La valutazione delle prestazioni è il processo attraverso il quale l'azienda, segue costantemente le prestazioni dei propri collaboratori e formula sulle stesse, con un idoneo strumento e altrettanto idonea comunicazione, un quadro di giudizio per uno o più scopi dati (Quarantino, 2003). Si tratta infatti di un processo complesso e mai finito. Complesso perché mescola, volenti o nolenti, consciamente o inconsciamente, elementi oggettivi e psicologici, e con maggiori conseguenze, alcune prevedibili e altre meno, di qualsiasi altro processo. Mai finito perché inizia con la selezione iniziale di un collaboratore, prende corpo nel corso del periodo di prova, si perpetua con il coaching e presenta momenti formali ciclici di pianificazione-comunicazione-condizione- valutazione. Un'altra caratteristica molto importante è determinata dal fatto che si tratta di un processo relativo. Non ha infatti senso dire che un collaboratore è bravo, così come non ha senso dire che una persona è alta o bassa, bella o brutta, perché bisogna fare riferimento a uno standard o un canone; quindi qualsiasi valutazione deve essere riferita a uno o più dei seguenti fattori: rapporto fra obiettivi fissati e risultati raggiunti; confronto fra le competenze richieste dalla posizione ricoperta e quelle espresse dal valutato e confronto con altri valutati nella stessa posizione.

La valutazione delle prestazioni si prefigge di: creare una base culturale comune, verificare la struttura organizzativa, validare il processo di selezione, individuare aree di formazione, supportare un sistema di management orientato ai risultati, fornire elementi per il sistema premiante, soddisfare il bisogno dei collaboratori di conoscere la propria situazione e acquisire elementi di disponibilità, aspirazioni e motivazioni. Per cercare di rendere visibili le fasi che costituiscono il ciclo della prestazione prendiamo a prestito il grafico omonimo riportato dal Chage. (Cesare Sansavini, Ermanno Forni, Valutazione delle prestazioni, Change SpA, Firenze) Il cerchio rappresenta il periodo di valutazione; le fette della torta non rappresentano la durata relativa delle fasi ma

vogliono indicare che la seconda fase occupa la stragrande maggioranza del periodo. Il capo dovrà pianificare all'inizio cosa si aspetta dal collaboratore, in termini di obiettivi relativi al periodo che verrà preso a base per la valutazione; senza questi obiettivi, la valutazione finale non potrà essere percepita come soggettiva, con tutte le resistenze del caso. Grande attenzione deve essere posta a questa fase perché essa include una sottofase che è quella della condivisione fra i due attori: determinante perché, quanto più condividi, tanto più è probabile che il valutato si impegni a raggiungerlo. E' quindi opportuno che il capo proceda, durante tutto il periodo di valutazione, a revisioni periodiche di quanto sta avvenendo e perché sta avvenendo; il periodo non indica necessariamente una scadenza fissa ma implica comunque una revisione tutte le volte che si verifica un accadimento suscettibile, nel bene o nel male, di sottolineatura. Infine, ci sarà, preceduta da una sottofase di formulazione del quadro conclusivo, la fase di comunicazione e discussione della valutazione. Il metodo di valutazione è andato cambiando nel tempo, seguendo il cambiamento di tendenza circa gli obiettivi a esso richiesti e al contesto sociale.

All'inizio (anni 50-60) si faceva sostanzialmente uso di strumenti sintetici, che esprimevano per lo più giudizio globale composto da aggettivi quali insufficiente, scarso, soddisfacente, buono, ottimo non dissimili da quelli usati nella scuola. Successivamente si è passati ai metodi analitici, accompagnati da una crescente sofisticazione, man mano che crescevano si diffondevano le esperienze di stesura e uso degli strumenti da parte delle imprese. Naturalmente gli strumenti possono essere più o meno analitici. Con lo sviluppo delle descrizioni e delle analisi delle posizioni, si sviluppano strumenti anche più analitici, per esempio il confronto/valutazione sui compiti, o aree di responsabilità, previsti dalla posizione e prestazione dell'occupante. A questo tipo di analisi si può aggiungere: quella sul confronto con gli obiettivi, per alcuni o tutti i compiti della posizione, e risultati raggiunti, in modo da oggettivare i giudizi sintetici positivi e negativi; quella sul confronto di competenze richieste e quelle espresse; quelle sul confronto tra competenze richieste, obiettivi fissati per alcune di esse e risultati raggiunti. Accanto alla valutazione della prestazione si trovano altre due importanti forme di valutazione che identificano nel complesso tre metodologie comunemente note come le 3 p, la valutazione della posizione e del potenziale.

Quest'ultima ha un ruolo fondamentale all'interno delle organizzazioni per riuscire ad individuare quale possa essere il potenziale di crescita professionale delle persone che dell'organizzazione stessa fanno parte. Tale valutazione a differenza della precedente guarda al futuro con lo scopo di determinare quali sono i collaboratori in grado di assumere maggiori responsabilità in seno all'organizzazione, definire per ogni collaboratore quale possa essere il piano di carriera più idoneo al potenziale individuato e sviluppare l'organizzazione in modo che ogni individuo sia in grado di estrinsecare al meglio il proprio potenziale in una prestazione d'eccellenza. La valutazione del potenziale delle persone permette di costruire piani di sviluppo e di carriera che abbiano una buona probabilità di successo. Per la determinazione del potenziale esistono diversi metodi. Un primo gruppo di metodi si basa su valutazioni espresse dei supervisori dei collaboratori sia individualmente sia di gruppo. Un altro filone metodologico è basato sulla sessione di assessment. L'assessment consiste nella raccolta di osservazioni su comportamenti, atteggiamenti e competenze effettuate in generale in situazioni simulate. Per effettuare l'assessment vengono utilizzati sistemi diversi. Il sistema più comune è quello dell'assessment center, in cui si pongono i valutanti di fronte a situazioni simulate studiate in modo da evidenziare le caratteristiche che devono essere valutate. Uno o più osservatori, quasi sempre consulenti esterni, raccolgono il materiale sul quale verrà

effettuata la valutazione dei partecipanti. È prevista la partecipazione contemporanea di più soggetti, normalmente da un minimo di cinque ad un massimo di dieci. Gli esercizi utilizzati comprendono discussioni di gruppo senza leader, le interviste, role playing, in-basket e anche esercizi individuali o di gruppo di problem solving.

La valutazione delle posizioni viene fatta su una casella organizzativa, su un'analisi del ruolo, della posizione organizzativa e delle competenze richieste per svolgere tale ruolo.

L'obiettivo è quello di chiarire il funzionamento della struttura, definire le responsabilità nel raggiungimento degli obiettivi, definire le relazioni nell'ambito della struttura organizzativa, definire le relazioni con l'esterno, migliorare la comunicazione. Della valutazione della posizione è stato già parlato in sede di selezione delle risorse umane.

## **IL SISTEMA PREMIALE**

I sistemi di ricompensa per le risorse umane, il cosiddetto sistema premiante, sono di vario genere, primo fra tutti la retribuzione, nelle sue diverse componenti di stipendio, premi, benefit, opzioni sulle azioni etc. Il sistema premiante persegue due obiettivi: attribuire premi a chi lavora seguendo la missione e i valori dell'azienda e favorire un progressivo allineamento di chi non li rispetta. Tutto ciò con l'aggiunta di consolidare e rafforzare l'autostima, spronare al miglioramento e favorire e riconoscere l'assunzione di responsabilità. Tutto questo senza mai perdere di vista l'obiettivo che è quello di attrarre e acquisire risorse, specie quelle di talento, e successivamente, di mantenerle, riconoscendone le motivazioni.

All'interno del sistema premiante è possibile individuare diversi strumenti. Gli strumenti del sistema premiante si suddividono in monetari e non monetari. I primi sono quelli che modificano, direttamente o indirettamente, in modo permanente o temporaneo, quanto percepito dal collaboratore. Sono rappresentati da aumenti della retribuzione fissa, incentivi variabili, benefici variabili, benefici accessori e concessione di azioni gratuite. Gli aumenti della retribuzione vengono generalmente concessi quando si ha una ragionevole certezza che il tipo di prestazione positiva che li supporta continuerà a essere fornito in futuro e che i conseguenti aumenti di costo sono e saranno compatibili con le risorse finanziarie disponibili in azienda. Gli incentivi variabili sono diretti a premiare il raggiungimento di risultati a fronte di obiettivi specifici e ambiziosi, anche se realistici, come un'idea di successo, il completamento di un progetto in tempi stretti, una campagna di lancio di un prodotto o servizio ecc. benefici accessori sono costituiti da casa, auto, pensione, telefono, viaggi. Molteplici sono anche gli strumenti non monetari: rotazione e allargamenti di posizione, formazione, riconoscimenti pubblici di successo e ambiente di lavoro. Per riconoscimento pubblico del successo si intende l'insieme di azioni destinate a dare visibilità a comportamenti particolarmente di successo e ai risultati, sostenendo così l'autostima dei premianti e creando emulazioni negli altri. L'ambiente di lavoro comprende tutti quegli elementi relativi agli aspetti del lavoro (mobilità interna, flessibilità, formazione e sviluppo professionale), dell'azienda (missione, visione e valori, reputazione dell'azienda stessa e di chi ci lavora), della qualità della vita (club, strutture sportive).

Abbiamo genericamente parlato di retribuzione: se in essa debbono, e in che misura, essere ricomprese le altre forme di premi che abbiamo catalogato come monetari dipende sia da come a monte è strutturata l'indagine retributiva sia da come a valle è decisa la politica.

Esaminiamo innanzitutto la retribuzione ricordando le due prospettive, quella del lavoratore e quella dell'azienda. Il lavoratore valuta la propria retribuzione netta, e la rapporta ai propri bisogni, alle necessità della propria famiglia, tenendo a mente lo sforzo fatto per ottenere quella retribuzione.

L'azienda valuta il costo del lavoro (non la retribuzione netta) e lo rapporta alla prestazione ottenuta (non allo sforzo profuso). Inevitabilmente, le due prospettive, quella del lavoratore e quella dell'azienda, risultano diverse.

La logica del sistema retributivo rimanda al rapporto tra ricompensa e soddisfazione, rapporto analizzato dagli studiosi Porter e Lawler. Gli elementi di questo studio sono tre:

1. lo sforzo, profuso dal lavoratore per effettuare la prestazione
2. la prestazione, quindi l'esecuzione dell'attività
3. la soddisfazione che deriva dalla ricompensa ottenuta per lo svolgimento della prestazione.

Lo sforzo del lavoratore dipende dal valore della ricompensa, e dalla sua motivazione e propensione a credere che seguirà una ricompensa dopo lo sforzo. La prestazione è il risultato dello sforzo. Come abbiamo detto, all'azienda interessa la prestazione eseguita, non lo sforzo impiegato.

La soddisfazione del lavoratore deriva dalla ricompensa ottenuta per aver svolto la prestazione; buon grado di soddisfazione se il lavoratore percepisce il compenso come equo e congruo, insoddisfazione se il lavoratore percepisce la ricompensa come non equa.

## **LE ALTRE ATTIVITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE**

Passiamo ora in rassegna di alcune altre attività di gestione delle risorse umane, particolarmente rilevanti.

La comunicazione interna è uno strumento aziendale potentissimo, la cui gestione incide fortemente sui processi lavorativi, sulle relazioni fra i soggetti e quindi anche sui risultati di tutto il lavoro dell'organizzazione. La comunicazione interna svolge un ruolo sinergico al processo di comunicazione esterna, dalla quale però si differenzia perché si pone come finalità quella di far partecipare tutto il personale della struttura a qualsiasi tipo di informazione, sia di carattere informativo sia di carattere funzionale. Il processo di comunicazione interna e la relativa elaborazione delle informazioni, perché sia davvero efficace, deve essere precedentemente pianificata e coordinata in modo da rendere il flusso informativo organizzato in una serie di canali formali, tali da permettere a tutta la popolazione aziendale di poter accedere alle notizie in modo rapido e trasparente.

L'obiettivo principale della comunicazione interna è garantire la trasparenza aziendale, il che si traduce operativamente in questi due aspetti:

- Dichiarare e spiegare a tutto il personale gli obiettivi e i progetti strategici dell'azienda, i cambiamenti della struttura organizzativa interna: questo permette di costruirsi di un'identità unica ed esclusiva, nella quale il personale si identifica, rafforzando così il coinvolgimento e la motivazione, elementi necessari per far convergere tutte le risorse al raggiungimento della meta;
- Sostenere e mantenere un buon clima all'interno dell'organizzazione, limitando così il fenomeno delle voci di corridoio o dei pettegolezzi della macchina del caffè.

Le direzioni attraverso cui si muove la comunicazione interna possono essere rintracciate in tre gruppi: top-down, bottom-up e a rete. Top-down è una modalità comunicativa che prevede un flusso di informazioni che sono originate dall'alto (manager, dirigenti, quadri) e rivolte agli altri livelli dell'organizzazione (impiegati, dipendenti, collaboratori). La finalità è di diffondere le informazioni e far condividere gli obiettivi a tutta la popolazione aziendale. Bottom-up è un processo che prevede un flusso comunicativo che si sviluppa dal basso verso l'alto. Diversi sono gli strumenti adottabili in questo tipo di andamento, ad esempio l'uso di questionari da compilare anonimamente che valuti il livello di benessere percepito dal personale all'interno della struttura, lo svolgimento di interviste da parte di società di consulenza esterna per monitorare il grado di soddisfazione e le criticità vissute dentro l'organizzazione, la creazione di uno sportello al quale segnalare l'andamento del clima interno o semplicemente colloqui individuali, nei quali i responsabili si rendano disponibili per accogliere eventuali richieste. L'importante che si attua l'assioma che la comunicazione interna non riguarda solo il processo di informazione, ma anche quello di ricezione, quindi di attento ascolto delle esigenze di tutti coloro che, con il loro contributo, consentono il buon andamento dell'organizzazione. La terza tipologia a rete, si riferisce a flussi di informazioni diffusi che legano gli organi principali delle strutture senza specificare una direzione predominante. Gli strumenti utilizzati dalle aziende per identificare l'efficacia della comunicazione interna sono: intranet, e-mail, riunioni, giornale interno, convention, videoconferenze, sito aziendale.

#### INTRANET:

È una rete locale accessibile a tutto il personale. La diffusione di supporti tecnologici, con riferimento particolare alle tecnologie informatiche, ha aumentato le potenzialità offerte dalla comunicazione interna. Si possono creare e visualizzare informazioni da piattaforme diverse, si può interagire e partecipare a dibattiti on line, organizzare e coordinare una rete di collaboratori esperti. Questo strumento presuppone che ognuno sia dotato di una postazione computer, condizione che si pone a monte dello sviluppo della rete di comunicazione interna.

#### L'E-MAIL:

L'e-mail è un modo rapido per comunicare con la popolazione aziendale. Ci si può rivolgere a un numero illimitato di persone, risparmiando tempo e avendo la certezza che l'informazione giunga a destinazione. Spesso però sono troppo usate, con conseguente riempimento delle caselle di posta elettronica ed eccessivo dispendio di tempo per la lettura dell'e-mail.

#### RIUNIONI:

Incontri di un gruppo di persone che hanno come obiettivo quello di condividere delle informazioni o di prendere delle decisioni. Richiedono contemporaneamente la presenza di diversi esperti, spesso

non essendo strutturate in modo ottimale, non consentono il raggiungimento degli obiettivi dichiarati perché la conversazione esula dal tema.

#### HOUSE ORGAN:

È una pubblicazione periodica edita dall'organizzazione e indirizzata sia a un pubblico interno sia esterno all'azienda. Uno strumento tradizionalmente legato al supporto cartaceo, può sfruttare oggi la riconversione del supporto digitale. Racconta l'andamento della struttura e testimonia un impegno dell'azienda a coinvolgere il personale nella vita organizzativa.

#### CONVENTION:

È l'appuntamento aziendale, a cadenza periodica, che coinvolge tutto il personale e consente il raggiungimento di una serie di obiettivi: motivazione attraverso il coinvolgimento emozionale con i colleghi, sviluppo della comunicazione interna, rafforzamento del senso di appartenenza all'azienda, presentazione degli obiettivi raggiunti e di quelli che l'organizzazione si pone.

#### VIDEOCONFERENZE:

È uno strumento comunicativo che consente di far interagire persone che si trovano in luoghi differenti nello stesso momento. Permette sia di ridurre i costi di trasferta e sia di ottimizzare i tempi.

#### SITO AZIENDALE:

È uno strumento di "branding" che permette a chi lo visita di acquisire numerose informazioni sull'azienda. Le informazioni messe a disposizione possono essere di tipo amministrativo, organizzativo - strutturale o riguardare i servizi e i prodotti proposti.

Concludendo, possiamo affermare che i vantaggi di una buona comunicazione interna si concretizzano nel fatto di ottenere dei benefici sui risultati di lavoro, da un lato, e sull'ambiente interno dell'organizzazione dall'altro: questi due elementi sono fondamentali per raggiungere la massima produttività.

Oltre ad un attento presidio della leva della comunicazione le relazioni sindacali rappresentano aspetti della gestione delle risorse umane, che permettono di ottimizzare il rapporto fra i lavoratori e l'organizzazione stessa, garantendo l'applicazione del diritto del lavoro e la stesura di accordi, su questioni di vario genere, tra le parti interessate.

Il rapporto di lavoro è un contratto particolare, che si differenzia da tutti gli altri, per le complesse relazioni, economiche e sociali che si instaurano tra l'impresa e il lavoratore.

Tale rapporto è sintetizzato dal concetto di sistema di transazioni di lavoro. All'interno dello stesso si possono individuare attori, processi e risultati. I protagonisti del confronto sono:

1. i sindacati (rappresentano istituzionalmente in forma organizzata e collettiva i lavoratori e difendono i loro interessi);
2. le associazioni dei datori di lavoro e le imprese (organismi che rappresentano istituzionalmente in forma organizzata e collettiva i datori di lavoro e i loro interessi);

### 3. lo Stato.

Il metodo principalmente utilizzato dagli attori del sistema di transazioni del lavoro è la contrattazione collettiva, vale a dire il processo che stabilisce in maniera congiunta fra sindacati e rappresentanze imprenditoriali le norme e i termini della regolamentazione del lavoro. Il suo contenuto è determinante solo nel minimo, in quanto il contratto collettivo è inderogabile solo in peius, cioè in ordine al minimo garantito per il singolo prestatore, ma consente di poter accordare alle singole condizioni più favorevoli rispetto a tale minimo.

La contrattazione collettiva può essere unilateralmente sindacale (stipulato tra un singolo datore di lavoro con l'organizzazione collettiva dei lavoratori) o bilateralmente sindacale (stipulato da contrapposte associazioni sindacali di datori di lavoro da un lato e di prestatori di lavoro dall'altro).

L'obiettivo dei contratti collettivi è quello di stabilire le condizioni uniformi e obbligatorie valide per tutti i prestatori di una determinata categoria. Quanto alla forma, la dottrina prevalente ritiene che il contratto debba essere redatto, a pena di nullità, per iscritto e debba essere sottoscritto da tutti gli stipulanti.

Relativamente all'oggetto della contrattazione collettiva, è opportuno distinguere tra: contenuto normativo del contratto collettivo, che attiene al complesso di clausole che sono destinate ad avere efficacia nei singoli rapporti di lavoro (es. livelli retributivi, orario di lavoro, ferie, etc.); e contenuto obbligatorio del contratto collettivo, che vincola a determinati comportamenti le associazioni (dei lavoratori e dei datori) tra loro (es. clausole di tregua sindacale: impegno da parte degli agenti contrattuali dei lavoratori -più raramente dei datori di lavoro- di non far ricorso all'azione diretta e a non organizzare agitazioni per conseguire la modifica del contratto prima della sua scadenza naturale e senza che si presenti un valido motivo di revisione dello stesso). Ogni contratto collettivo ha generalmente una durata limitata nel tempo (per lo più biennale o triennale) e viene a scadere a una data fissa; a tale scadenza le rappresentanze delle due parti in conflitto si incontrano per provvedere al rinnovo del contratto stesso, cioè alla stipula di un nuovo contratto che sostituisca quello venuto a scadenza. Per quanto riguarda la posizione del contratto collettivo nella gerarchia delle fonti, le norme della Costituzione, del diritto sovranazionale e delle leggi nazionali prevalgono su quelle del contratto collettivo, che a sua volta prevale sugli usi e sulla consuetudine. Pertanto, qualora il contratto collettivo contenga deroghe rispetto alle disposizioni di legge, quest'ultima dovrebbe prevalere sul contratto collettivo. Tale metodo si affianca alla contrattazione individuale nella quale il singolo lavoratore accetta o rifiuta, negoziando direttamente, le condizioni che gli sono offerte dal datore di lavoro senza comunicare con le sue rappresentanze e senza alcuna considerazione che non sia quella del suo tornaconto e delle sue esigenze personali.

## **LA RETRIBUZIONE**

La retribuzione, aspetto della gestione delle risorse umane molto importante, è oggi oggetto di molteplici studi e approfondimenti da parte dei manager per il ruolo che essa occupa all'interno dell'azienda e per l'importanza che essa assume nella gestione delle risorse umane. Con il termine retribuzione facciamo riferimento a tutti i compensi che il datore di lavoro corrisponde al lavoratore

in correlazione alla prestazione lavorativa. Secondo Marsden (1999) la retribuzione non può essere considerata un prezzo, ma piuttosto come una regola all'interno di un rapporto complesso di scambio tra disponibilità del lavoro e un insieme di obbligazioni dell'impresa. Dal punto di vista del datore di lavoro, la retribuzione è uno strumento con cui conseguire obiettivi strategici. Innanzitutto, essa esercita un grande impatto sugli atteggiamenti e comportamenti dei dipendenti e viene nella maggior parte dei casi utilizzata per allineare gli interessi dei singoli con quelli generali dell'azienda. In secondo luogo, spesso la retribuzione è la principale voce di costo, e ciò richiede una gestione molto attenta. Dal punto di vista dei dipendenti, invece, le politiche relative agli stipendi e alle altre ricompense influiscono sulle loro entrate complessive e di conseguenza, sulla qualità della vita. La retribuzione è spesso considerata un segno di status e di successo, e a essa viene attribuita grande importanza nella valutazione delle relazioni con l'organizzazione. In questo senso sono rilevanti sia il livello retributivo in assoluto sia l'equità percepita nel raffronto con quanto viene pagato ad altri; per questa ragione le decisioni retributive devono non solo essere gestite, ma anche comunicate con grande attenzione. La retribuzione è lo strumento attraverso il quale l'impresa persegue l'obiettivo di attirare, trattenere e motivare i lavoratori con caratteristiche idonee al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Tradizionalmente la politica retributiva d'impresa è costituita da un insieme di strumenti e di decisioni, sintetizzabili attraverso tre parametri:

- Il posizionamento retributivo: assicura la competitività esterna delle retribuzioni, ma trova un limite nella ability to pay dell'impresa, che impone un vincolo di economicità e cioè delle risorse che il mercato dei finanziamenti e dei prodotti rendono disponibili (Lawler 1990);
- La struttura della retribuzione: dovrebbe assicurare l'equità interna attraverso la gestione dei differenziali retributivi tra i vari ruoli o posizioni;
- La dinamica della retribuzione: dovrebbe sollecitare e riconoscere i contributi di ciascuno, assicurando un elevato livello di soddisfazione.

Il posizionamento retributivo è definibile inoltre come il saggio medio di retribuzione che l'impresa decide di pagare. In termini statistici si rappresenta con la retta interpolante dei vari punti retributivi di un'azienda. In questa decisione vengono tenuti presenti tre livelli di riferimento. Il primo livello è definito dalla contrattazione collettiva che, attraverso la stipula di accordi inderogabili in pejus, delimita il trattamento economico da corrispondere ai prestatori di lavoro al di sotto del quale le politiche retributive dell'organizzazione e i trattamenti concreti non possono scendere. Il secondo livello è definito "dal mercato del lavoro e quindi dal saggio medio pagato dalle imprese, con caratteristiche dimensionali, tecnologiche e organizzative simili" (Costa); anche se nella pratica si è orientati maggiormente a considerare l'intero settore di appartenenza (comprensivo per esempio, di competitors, fornitori ecc.), anziché il cosiddetto mercato generale. Il terzo ed ultimo livello è definito dalla capacità retributiva (ability to pay) dell'impresa, ossia la sua specifica capacità retributiva che deriva dalla situazione del suo conto economico, dal suo posizionamento nel mercato, dalle sue prospettive di sviluppo nel tempo. Il livello retributivo di mercato è in genere superiore a quello definito dalla contrattazione collettiva. Infatti, l'impresa deve decidere se attestare il proprio livello retributivo sulla media del mercato, al di sopra della media del mercato o addirittura al di sotto della media del mercato. La scelta del livello retributivo ha una rilevanza strategica in quanto è strettamente collegata alle scelte di fondo dell'impresa e qualifica tutte le altre scelte di politica del personale (Milkovich e Newman). Spesso le imprese leader di mercato sono

anche leader nel livello retributivo, non solo per ragioni di immagini e di ability to pay, ma soprattutto perché la possibilità di selezionare e coinvolgere il personale con le caratteristiche migliori è uno dei presupposti del loro successo, della loro capacità innovativa e delle buone relazioni interpersonali e sindacali che caratterizzano il clima interno (Peretti e Roussel). Però, accade nella realtà che la Direzione Risorse Umane non può attendere le reazioni del mercato del lavoro o le statistiche ufficiali per capire il proprio posizionamento retributivo, allora si ricorre alle indagini retributive che, consentono di ottenere informazioni sui livelli retributivi offerti dalle imprese che operano nel settore, o che competono per assumere persone con qualificazioni analoghe. Cercando di promuovere lo sviluppo di procedure riguardanti l'amministrazione retributiva idonee a fornire un controllo direzionale dei costi retributivi e a collegare retribuzioni ed obiettivi aziendali (Pilati).

Una volta stabilito, nei suoi termini generali, il posizionamento retributivo, occorre disegnare gli spazi all'interno dei quali si orienteranno e muoveranno le scelte concrete di remunerazione delle persone. Per far questo, si utilizza sia nella letteratura organizzativa e manageriale, il concetto di "fasce retributive" (Fontana,) o "curve retributive" o "struttura retributiva" (Costa; Grandori). La fascia retributiva individua la remunerazione che può essere corrisposta alle posizioni/ruoli di una organizzazione. La costruzione di una struttura retributiva risponde ad una duplice esigenza di mantenere una dinamica equità interna della situazione retributiva e nel contempo un determinato livello di competitività rispetto al mercato del lavoro di riferimento dei ruoli considerati in quella fascia retributiva. La definizione della struttura retributiva è un processo che si articola in tre fasi. La prima fase consiste nell'analisi e valutazione delle posizioni organizzative in termini di professionalità. Ogni posizione sarà valutata attribuendo alla stessa un valore o un punteggio, determinati dal grado di presenza dei diversi fattori scelti all'interno della posizione o del ruolo organizzativo. La seconda fase classifica le posizioni in base alla valutazione effettuata. E l'ultima fase si realizza attraverso la rilevazione sul mercato del lavoro esterno delle fasce retributive aziendali (Fontana, 1994) e i relativi grade. E' inoltre molto importante che i differenziali retributivi tra le diverse "classi" non generano una idea di iniquità. E se i differenziali retributivi dovrebbero essere abbastanza elevati, essi generano: negli appartenenti alle classi retributive inferiori il desiderio di percorrere una carriera organizzativa e quindi di migliorare le proprie competenze professionali per assumere maggiori responsabilità (Costa; Quarantino). Negli appartenenti alle classi retributive superiori l'idea che le loro maggiori competenze e responsabilità sono adeguatamente apprezzate. Ciascuna classe retributiva è delimitata da un livello minimo e da un livello massimo di remunerazione. Sta poi alla politica retributiva e alla concreta gestione delle risorse umane individuare le condizioni di passaggio da un punto all'altro all'interno della stessa fascia.

Dopo aver determinato sia il livello che il posizionamento retributivo, bisogna individuare le variazioni salariali nella prospettiva temporale comunemente indicata come "dinamica retributiva" (Costa). Anche nella determinazione della dinamica retributiva ci sono dei vincoli posti dalla contrattazione collettiva e da norme legislative. Con la contrattazione collettiva, i sindacati migliorano le condizioni di trattamento dei lavoratori, apprezzando in modo diversificato i differenti livelli di professionalità richiesti dai modelli di organizzazione del lavoro e dai suoi processi di trasformazione, ridistribuendo inoltre gli incrementi di produttività dell'impresa. I fattori di tipo contrattuale invece riguardano essenzialmente la dinamica retributiva alimentata dai rinnovi del

contratto, che comporta aumenti generalizzati di retribuzione in misura fissa, proporzionale o differenziata per le diverse categorie di lavoratori. Riguarda inoltre le scelte di politica retributiva adottate dalle organizzazioni seguendo molteplici criteri e finalizzate comunque a riconoscere il diversificato apporto delle persone allo sviluppo dell'organizzazione. Non essendo possibile definire in modo esplicito tutte le prestazioni che una posizione lavorativa può richiedere, occorre gestire questa sorte di zone grigie che si vengono a creare nei rapporti di lavoro (Comacchio). Sono molteplici gli strumenti conosciuti e sperimentati dalla pratica manageriale per gestire e differenziare la dinamica retributiva delle persone nelle organizzazioni. Un primo parametro di classificazione riguarda la variabilità. Si può avere una differenziazione retributiva variabile, quando una parte della retribuzione è sottoposta a un legame funzionale continuo con taluni parametri di riferimento come il rendimento nei cottimi o le vendite nelle retribuzioni a provvigioni; la variabilità in questo caso è reversibile. Oppure si può avere una differenziazione retributiva fissa, quando la dinamica salariale dà luogo ad aumenti definiti e irreversibili della base retributiva. Un altro criterio di classificazione riguarda l'orientamento temporale del provvedimento; ossia se lo stesso prende a riferimento comportamenti e risultati passati o invece se è volto ad anticipare comportamenti e risultati futuri (Costa). Mentre i provvedimenti che guardano al passato sono diretti ad offrire un corrispettivo per qualcosa che è già avvenuto, i provvedimenti orientati al futuro, invece, vanno ad identificare e riconoscere premi in senso lato per comportamenti e/o risultati attesi e quindi al momento non attuali. A titolo d'esempio ricordiamo i bonus che, nell'ambito di specifici piani, vengono stabiliti per trattenere nel tempo alcune persone nell'organizzazione per incentivarne comportamenti di integrazione e di fidelizzazione. La retribuzione del lavoratore si compone di un coacervo di elementi stabiliti dalla legge, dai contratti collettivi ai vari livelli, dall'accordo individuale fra datore di lavoro e, infine, di compensi erogati unilateralmente dal datore di lavoro. Tali elementi possono essere suddivisi in quattro gruppi: gli elementi fissi della retribuzione, la parte variabile, le trattenute fiscali e le trattenute previdenziali. Gli elementi fissi della retribuzione sono quelli che fanno parte della retribuzione di qualsiasi lavoro dipendente vale a dire: paga base, scatti di anzianità, indennità di contingenza, terzo elemento e l'elemento distinto della retribuzione (EDR). La parte variabile della retribuzione è quella che varia nei diversi mesi dell'anno come ad esempio: gli straordinari, le indennità, le ferie, la tredicesima mensilità, le festività, i permessi, il congedo matrimoniale, la malattia, l'infortunio, gli assegni familiare e i benefit. Le trattenute fiscali fanno riferimento al fatto che il datore di lavoro viene definito "sostituto d'imposta" poiché si sostituisce all'Amministrazione finanziaria nel prelievo fiscale. Infatti egli alla fine di ogni periodo di paga è tenuto a quantificare e trattenere l'imposta che incide sulle retribuzioni corrisposte al dipendente. L'IRPEF rappresenta la trattenuta fiscale sul reddito delle persone fisiche che viene applicata dal datore di lavoro sulla retribuzione del lavoratore dipendente. Essa viene calcolata sulla retribuzione imponibile, vale a dire quella al netto delle ritenute previdenziali ed assistenziali e degli assegni familiari. Le trattenute sulla retribuzione mensile imponibile vengono effettuate sulla base degli scaglioni di reddito e delle relative aliquote, determinando così l'imposta lorda alla quale poi verranno applicate le detrazioni di imposta. L'imposta netta dovuta mensilmente dal lavoratore si ottiene pertanto sottraendo le detrazioni dall'imposta lorda, ad eccezione delle mensilità aggiuntive sulle quali non vanno operate le detrazioni. Alla fine di ogni anno il datore di lavoro calcola l'ammontare dell'imposta complessivamente dovuta dal lavoratore. Tale operazione detta conguaglio di fine anno serve a stabilire se è stata assolta per intero l'imposta. Nel caso le trattenute risultino inferiori a quanto effettivamente dovuto, viene effettuata una ulteriore trattenuta pari alla differenza tra quanto dovuto

e quanto già versato. Altro elemento della busta paga è quello relativo alle trattenute ai fini della pensione. I soggetti erogatori delle prestazioni previdenziali sono l'Inps (per i lavoratori dipendenti del settore privato), l'Inail (che assicura i lavoratori dal rischio infortuni sul lavoro), l'Inpdap (per i lavoratori dipendenti del settore pubblico). In particolar modo, i contributi costituiscono ad oggi la principale forma di finanziamento del sistema previdenziale ed in genere sono commisurati alla retribuzione attraverso l'applicazione di un'aliquota stabilita dalla legge. La determinazione della retribuzione imponibile ai fini previdenziali consiste nell'individuare quali compensi erogati al lavoratore compongono la base su cui applicare le aliquote per pervenire all'importo dovuto all'ente previdenziale.

La retribuzione, inoltre, si compone di tre parti: una parte diretta (ossia relativa all'effettiva prestazione del lavoratore); una parte indiretta (derivante da specifici istituti contrattuali); ed una parte differita (riferendosi a quella parte della retribuzione che viene accantonata dal datore di lavoro per poi consegnarla al lavoratore al termine del rapporto di lavoro, il cosiddetto TFR).

## **LE COMPONENTI DELLA RETRIBUZIONE**

La retribuzione si distingue in funzione della posizione e della prestazione. Nel primo caso prende il nome di retribuzione di base o fissa, mentre nel secondo caso prende il nome di retribuzione variabile. Con la retribuzione fissa si vuole genericamente riconoscere il valore del lavoro affidato ad una persona, e quello delle sue competenze. Comprende, infatti, tutte le componenti retributive la cui corresponsione è garantita alla persona in virtù delle norme, accordi individuali collettivi, è correlata in qualche modo anche nella sua dinamica, da un lato, all'importanza del ruolo organizzativo affidatole, alle responsabilità demandate, alle competenze richieste ed al livello di prestazione realizzato; dall'altro, al valore che il mercato assegna a quel ruolo o a ruoli simili presenti in altri contesti produttivi. Mentre con la retribuzione variabile si intendono apprezzare, in via generale, particolari livelli di risultati conseguiti, individuali o di gruppo, o prestazioni fornite dal lavoratore in condizioni specifiche (come è il caso del corrispettivo monetario per il lavoro straordinario, notturno e festivo, ecc...) (Gabrielli). La retribuzione è costituita da una paga base contrattuale, definita dalla contrattazione collettiva per la qualifica o la mansione del lavoratore, più l'eventuale superminimo collettivo aziendale che, sommati, definiscono la paga base aziendale. Nel nostro ordinamento è presente una pluralità di nozioni di retribuzione, anche nell'ambito del rapporto di lavoro, in ragione della circostanza che la stessa è composta da una pluralità di erogazioni o "voci" aventi diverse origini storiche, differenti finalità e concorrenti fonti regolatrici (legge, autonomia collettiva, contratto individuale). Tra le voci più diffuse, che si cumulano alla paga base, si possono ricordare:

- Superminimo individuale: Si tratta di valori che sono contrattati "ad personam" senza nessun riferimento particolare a valori convenzionali se non l'andamento del mercato del lavoro di quella particolare figura professionale;
- Scatti di anzianità: Sono il riconoscimento dell'anzianità aziendale del lavoratore, il loro valore cambia in base dei livelli di inquadramento secondo dei parametri che garantiscono uno scatto di anzianità più alto ai lavoratori più professionalizzati;

- Indennità varie: legate a fattori temporali (indennità di turno), a condizioni ambientali (indennità lavori pesanti o sottosuolo), a rischi professionali (indennità di cassa o maneggio denaro), a esigenze del lavoratore (indennità di alloggio o vestiario);
- Terzo elemento: si tratta di un importo stabilito in cifra fissa per tutti i lavoratori dipendenti che varia da provincia a provincia;
- Indennità da vacanza contrattuale: introdotta con il Protocollo del 1993; è commisurata al tasso d'inflazione programmata e spetta al lavoratore dopo il terzo mese dalla scadenza del CCNL non rinnovato nella misura del 30% e dopo il sesto mese nella misura del 50% del tasso d'inflazione programmato;
- Mensilità aggiuntiva: la 13ma mensilità o gratifica natalizia è stata istituita con l'accordo interconfederale del 27.10.45 avente efficacia erga omnes ex DPR 1908/60; è regolata dai contratti collettivi ed è corrisposta in occasione delle feste natalizie nella misura di una mensilità di retribuzione globale di fatto, computando tutti gli elementi retributivi con i caratteri dell'obbligatorietà, continuità e determinatezza;
- La 14ma mensilità: è prevista da alcuni contratti collettivi e accordi aziendali con le stesse caratteristiche della 13ma mensilità;
- Assegni per il nucleo familiare: il godimento dell'assegno viene riconosciuto ed erogato, in relazione al reddito familiare, a tutti i lavoratori dipendenti in pensione. Il nucleo familiare è composto da coniugi, con esclusione del coniuge legalmente separato, e dai figli di età inferiore ai diciotto anni, ovvero di qualsiasi età qualora siano totalmente impossibilitati, a causa di infermità mentale o difetto fisico, a svolgere attività fisica.

La retribuzione è quindi il risultato di un insieme di voci che possono essere raggruppate in base alle seguenti modalità:

- Rispetto al soggetto erogante: si può distinguere tra retribuzione aziendale e retribuzione sociale, la prima pagata dall'impresa la seconda pagata dallo stato o da enti previdenziali;
- Rispetto al soggetto che la percepisce: si può distinguere tra retribuzione pagata al lavoratore e retribuzione pagata per conto del lavoratore ad altri soggetti, che in cambio sono tenuti a fornire al lavoratore prestazioni sanitarie, assicurative e previdenziali: si tratta dei cosiddetti oneri e contributi sociali;
- Rispetto al tempo di erogazione: si può distinguere tra retribuzione attuale e differita; per ogni ora lavorata, il lavoratore ha diritto a percepire non solo retribuzione nella paga di quel mese, ma anche un "pezzettino" di retribuzione come le mensilità aggiuntive (13° mensilità) a determinate scadenze annuali o il TFR (trattamento di fine rapporto) al termine della sua prestazione lavorativa. Durante il rapporto di lavoro inoltre il lavoratore matura anche dei giorni di ferie e delle ore di permessi individuali, chiamati PAR;
- Rispetto alla prestazione: si può distinguere tra retribuzione diretta ed indiretta. La retribuzione diretta e quella che si percepisce tutti i mesi, ne fanno parte sia elementi fissi della retribuzione quali i minimi tabellari, il terzo elemento, i superminimi individuali e collettivi, che alcuni elementi variabili, cioè legati alla effettiva prestazione di lavoro (straordinario, lavoro supplementare, maggiorazione notturna etc.). Mentre la retribuzione indiretta fa riferimento a quella parte della retribuzione che si percepisce, per l'appunto, non direttamente dal datore di lavoro. Possiamo supporre, infatti, che ogni lavoratore stipuli con il proprio datore di lavoro una sorta di assicurazione per cui al verificarsi di alcuni eventi

come la malattia, l'infortunio, la maternità è erogata un'indennità economica capace di sostenere il lavoratore quand'anche questi sia impossibilitato a prestare la propria opera per gli eventi sospensivi del rapporto di lavoro appena ricordati. Legata alla condizione del nucleo familiare è invece l'erogazione dell'assegno al nucleo familiare da parte dell'Inps.

La retribuzione mensile viene corrisposta dopo la prestazione lavorativa (principio della postnumerazione), nel luogo in cui viene prestato il lavoro (art. 1182 c.c.) con moneta avente corso legale (art. 1277 c.c.), con la contestuale consegna della busta paga (L. 34/53 – art. 10, D. Lg. 758/94) contenente tutte le annotazioni risultanti dai libri paga e matricola.

Oltre alla retribuzione, il lavoratore può beneficiare di prestazioni aggiuntive, che influenzano la loro qualità della vita attuale o futura, ma che non si traducono direttamente in erogazione di cassa.

Sono rappresentati nella stragrande maggioranza dei casi da compensi in natura, diversi per valore, funzione d'uso, complessità di progettazione e implementazione, nonché per il trattamento loro riservato dalla fiscalità. Compensi che consistono nella fruizione di un servizio o di un oggetto: si pensi ad esempio alla mensa aziendale, ad un'auto, al vitto o all'alloggio, al telefono cellulare, all'iscrizione a club esclusivi, alla palestra, all'asilo nido o a convenzioni varie che offrono sconti o condizioni migliorative per l'acquisto di beni e servizi. Questi valori possono non apparire nelle buste paghe, ma di certo non sfuggono alla definizione di retribuzione previdenziale e tributaria. I vantaggi determinati dai benefit sono diversi. Innanzitutto favoriscono la fidelizzazione dei dipendenti, nonché l'attaccamento dello stesso all'organizzazione. I datori di lavoro possono cercare di sfruttare questi aspetti per differenziarsi agli occhi dei dipendenti attuali e futuri. Inoltre, questi hanno maggiori difficoltà nel valutare proposte di lavoro alternative che sono confrontabili nell'aspetto economico, ma diverse nei benefit offerti.

## **IL SISTEMA INCENTIVANTE**

La retribuzione è parte di un ampio sistema di ricompense (sistema premiante), che non sempre viene considerato nella sua complessità e nelle interazioni positive o negative, che si sviluppano tra le diverse componenti.

Il sistema incentivante (o premiante) è il sistema operativo dell'azienda volto ad allineare il comportamento delle risorse umane alle aspettative dell'organizzazione, incentivando i comportamenti desiderati e disincentivando quelli non desiderati.

Un incentivo (o premio o sanzione positiva) è uno stimolo, proveniente dall'ambiente lavorativo, che incide sul processo motivazionale dell'individuo, soddisfacendo un suo bisogno e, quindi, spingendolo ad un comportamento desiderato. Al contrario, un disincentivo (o punizione o sanzione negativa o sanzione in senso stretto) è uno stimolo, proveniente dall'ambiente lavorativo, che incide sul processo motivazionale dell'individuo, allontanandolo dal soddisfacimento di un suo bisogno e, quindi, spingendolo ad evitare un comportamento indesiderato.

Il sistema incentivante può svolgere la sua funzione in tanto in quanto l'applicazione degli incentivi e disincentivi avvenga sulla base di criteri oggettivi, in funzione dei comportamenti organizzativi tenuti (o, come si suol dire, agiti) dal personale o dei risultati dallo stesso conseguiti. Ne segue la necessità di una stretta integrazione del sistema incentivante con il sistema di valutazione del personale e, più precisamente, con le componenti di quest'ultimo deputate alla valutazione delle prestazioni. Gli incentivi e disincentivi possono essere molto vari, in funzione dei bisogni del lavoratore su cui agiscono e delle modalità con le quali sono applicati. Alcuni sono formalizzati (si pensi agli avanzamenti di carriera o alle sanzioni disciplinari previste dai contratti collettivi) altri, invece, del tutto informali (ad esempio la stima o, al contrario, la disapprovazione del gruppo o del capo). Tra gli incentivi sono particolarmente diffusi quelli monetari e i sistemi di carriera. Gli incentivi monetari costituiscono la parte variabile della retribuzione, correlata alla prestazione del lavoratore (ossia ai comportamenti organizzativi agiti e ai risultati raggiunti), che si somma alla parte fissa, correlata invece essenzialmente alla posizione ricoperta. Si ritiene che l'incentivo dovrebbe incidere sulla parte fissa della retribuzione per una percentuale compresa tra il 5% ed il 10%: percentuali minori lo rendono inefficace; percentuali maggiori tendono a far sì che il lavoratore concentri tutti i suoi sforzi sugli aspetti della prestazione legati all'incentivo, aspetti che di solito sono di tipo quantitativo, a discapito degli altri, che invece sono solitamente di tipo qualitativo. Tra gli incentivi monetari si distinguono:

- i bonus legati alla prestazione;
- gli aumenti di merito.

I bonus sono corrisposti una tantum e non sono quindi consolidati nella retribuzione del lavoratore; possono essere assegnati al singolo lavoratore o al gruppo. Forme di bonus sono:

- il cottimo, (che abbiamo già nel dettaglio analizzato sopra) che lega la parte variabile della retribuzione a una misura quantitativa del risultato produttivo ottenuto dal lavoratore (cottimo individuale) o dal gruppo (cottimo collettivo);
- la componente variabile della retribuzione correlata al raggiungimento di obiettivi prefissati per il singolo lavoratore, Management by Objectives; Al conseguimento degli obiettivi è legato un riconoscimento economico.

Gli obiettivi che vengono assegnati devono essere:

- A. chiari, ben identificati e ben definiti nelle loro componenti, cioè non devono lasciare margini ad interpretazioni;
- B. misurabili, cioè il loro raggiungimento o meno deve essere un fatto oggettivo, e non una valutazione soggettiva;
- C. sfidanti, cioè devono rappresentare un miglioramento per l'azienda; non si deve definire come obiettivo il normale lavoro;
- D. raggiungibili, cioè non devono essere un qualcosa di irrealizzabile;
- E. temporalmente definiti, cioè devono essere specificati i termini entro quando devono essere raggiunti;
- F. significativi per il livello di responsabilità dell'interessato, cioè adeguati alle sue possibilità;
- G. concordati e discussi con l'interessato, che deve avere le leve per conseguirlo.

Gli obiettivi sono generalmente di tipo individuale, ma alcuni possono essere anche di gruppo. Il periodo assegnato per il raggiungimento è normalmente di un anno, all'interno del quale ci sono momenti intermedi di verifica. In caso di mancato raggiungimento degli obiettivi bisogna analizzarne le cause per verificare l'esistenza di eventi imprevisti e per porre rimedio ad eventuali ostacoli.

L'adozione della gestione per obiettivi richiede una stretta integrazione tra:

- il sistema di pianificazione e controllo;
- il sistema di valutazione del personale;
- il sistema incentivante.

L'aspetto positivo di questo metodo di valutazione è che, traducendo gli obiettivi strategici d'impresa in obiettivi tattici a cascata per la gerarchia sottostante, permette di allineare l'attività della struttura organizzativa su specifici obiettivi aziendali. L'aspetto negativo è che c'è il rischio che gli interessati focalizzino le loro azioni solo o principalmente sugli obiettivi Mbo, trascurando la normale attività.

- il profit sharing, che lega la parte variabile della retribuzione ad una misura del risultato economico conseguito dall'impresa nel suo complesso. Tale tipologia di incentivo determina una maggiore spinta motivazionale delle persone in quando l'erogazione dello stesso avviene infatti a seguito di miglioramenti della performance aziendale nel complesso non riferendosi perciò a parametri che misurano prestazioni individuali o di gruppo. Le condizioni di successo dello stesso sono determinate da una elevata interdipendenza con le unità organizzative e dalla possibilità da parte delle imprese di offrire mix diversificati di incentivi soprattutto nelle fasi di avvio e di sviluppo dell'azienda. Se da una parte presenta dei punti di forza dall'altra presenta delle criticità dovute al fatto che tale tipologia di incentivo ha un basso impatto sui comportamenti, presenta un'elevata rigidità, una bassa flessibilità strategica, un'eccessiva focalizzazione sui comportamenti e bassa possibilità di controllo.
- il gain sharing, che lega la parte variabile della retribuzione ad un indice dell'efficienza complessiva dell'azienda (quale potrebbe essere, ad esempio, il rapporto tra valore aggiunto e costo del lavoro). Il gainsharing è uno schema di retribuzione variabile che collega parte della remunerazione complessiva all'andamento della produttività, ossia assegna la retribuzione sulla base di certi indici di risultato, quali il contenimento di certe classi di costo, il miglioramento della qualità. Questa tipologia di incentivazione non punta a sollecitare e premiare direttamente la prestazione individuale, ma a sollecitare la collaborazione tra i vari lavoratori. Differisce per due aspetti dagli altri piani di incentivazione economica. In primo luogo, invece di considerare il profitto aziendale, essa viene misurata a livello di gruppo o di unità produttiva (ad esempio: produzione di un reparto o di uno stabilimento). In secondo luogo, gli incentivi sono erogati più frequentemente, e senza dilazioni. I sistemi di gain-sharing, in generale cercano di realizzare molto più di una semplice incentivazione monetaria. Spesso la vera finalità è quella di trarre vantaggio dal know-how dei dipendenti per migliorare i processi produttivi attraverso forme di organizzazione di lavoro di squadra. La gestione di questi strumenti può presentare i seguenti problemi:

- Bassa valenza motivazionale, quando risulta elevata la distanza tra il contributo individuale e il risultato aggregato lasciando spazio ai free riders;
- Rigidità delle formule usate per la distribuzione del premio;
- Difficoltà a far comprendere che produttività ed efficienza sono condizioni necessarie, ma non sufficienti per un risultato economicamente significativo;
- Rischio di premiare chi parte da una situazione di inefficienza e di frustrare coloro che già operavano a livelli elevati di efficienza.

Tale tipologia di strumento però ha qualche probabilità di successo in più quando:

- I vincoli tecnologici non limitano la possibilità di recuperi ed efficienza;
- Le unità non stanno operando al massimo della loro efficienza personale;
- Cultura organizzativa che favorisce il knowledge sharing.
- le stock option, che danno diritto al dipendente (solitamente un manager) di acquistare azioni dell'impresa ad un prezzo predeterminato; i piani di stock option sono ritenuti tra i meccanismi retributivi più efficienti per l'incentivazione di lungo periodo in quanto allineano gli interessi dei manager a quelli degli azionisti; incentivano la creazione di valore nel medio lungo periodo; attraggono e fidelizzano i collaboratori chiave dell'impresa; favoriscono identificazione dei manager con l'impresa (Lawler, Achard e Castello). Il funzionamento dell'incentivo è semplice: il manager è motivato a compiere scelte di gestione che incrementano il valore delle azioni perché, nel caso in cui questo sia superiore al prezzo di esercizio delle opzioni, può comprare e cedere successivamente sul mercato le azioni guadagnando sul differenziale tra il prezzo di acquisto e quello di vendita. Le operazioni di stockoption sono realizzate all'interno di un piano che individua e definisce una serie di elementi quali: la scelta dei destinatari, la relazione inversa tra quantità e prezzo, il prezzo di acquisto e la durata.
- l'una tantum corrisposta al singolo lavoratore quale riconoscimento per il particolare impegno in una determinata occasione.

Gli aumenti di merito sono incrementi retributivi fissi o variabili assegnati in modo stabile e, quindi, consolidati nella retribuzione. Essi danno luogo alla progressione retributiva orizzontale, cioè a parità di ruolo aziendale ricoperto, in contrapposizione alla progressione verticale, conseguente a passaggi di categoria, qualifica o livello, che presuppongono generalmente anche una variazione di ruolo. Gli aumenti di merito vanno quindi a premiare la maggior professionalità acquisita nel ruolo di appartenenza.

## **ASPETTI LEGISLATIVI E CONTRATTUALI**

Le norme che regolamentano il sistema retributivo, nonché la retribuzione sono contenute: sia nelle leggi dello Stato sia nei contratti di lavoro. Tali norme sono disciplinate dall'art.36 della Costituzione, dall'art.2099 del Codice Civile. L'articolo 36 della Costituzione italiana, al primo comma, prevede che: "il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionale alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera

e dignitosa". I principi costituzionali sanciti espressamente dall'art.36 della Costituzione sono la proporzionalità e la sufficienza.

- Sufficienza: al lavoratore deve essere garantita una retribuzione che possa attuare il programma sociale individuato dall'art.3 della Costituzione, proporzionata anche alle concrete esigenze del singolo lavoratore e della propria famiglia;
- Proporzionalità: la quantità dell'ammontare della retribuzione non è relazionata soltanto al tempo del lavoro svolto, ma anche dalla qualità della prestazione in termini di difficoltà, importanza e complessità, nonché di responsabilità.

La proporzionalità è determinata, salvo qualche valutazione affidata alla discrezione delle parti, dalla disciplina sindacale. La giurisprudenza infatti ritiene sufficiente la retribuzione quando questa è pari o superiore ai minimi tabellari contenuti nei contratti collettivi. La sufficienza è normalmente considerata sussistente dalla giurisprudenza allorquando è rispettato il principio di proporzione.

L'art. 2094 Cod. Civ. identifica nella retribuzione l'obbligazione principale del datore di lavoro, corrispettiva e sinallagmatica dell'obbligazione di lavorare subordinatamente. La disciplina specifica dell'obbligazione retributiva è, invece, contenuta nell'art. 2099 cod. civ, il quale individua anche i modi di determinazione.

L'art. 2099 del c.c. stabilisce che la retribuzione deve essere effettuata "con le modalità e nei termini in uso nel luogo in cui il lavoro viene eseguito", possibilmente quindi sul posto di lavoro, in denaro e periodicamente (solitamente mensilmente). Elementi di complessità discendono anche nelle diverse tipologie di retribuzione, stante la circostanza che il codice identifica diverse forme di retribuzione: a tempo, a cottimo, con partecipazione agli utili o ai prodotti, con prestazione in natura, come premio di rendimento, individuando anche forme di retribuzione differita. In mancanza (di norme corporative o) di accordo tra le parti, la retribuzione è determinata dal giudice, tenuto conto, ove occorra, del parere delle associazioni professionali.

Il sistema retributivo più comune è quello a tempo e, cioè quello secondo cui l'ammontare della retribuzione è commisurato alla durata della prestazione eseguita. In questa ipotesi, il decorso del tempo costituisce l'unità di misura della retribuzione spettante al prestatore, indipendentemente dai risultati che l'attività lavorativa abbia realizzato e dall'utilità che il datore di lavoro ne abbia tratto. Diviene conseguentemente rilevante l'unità temporale di misura che viene utilizzata e, quindi la distinzione tra retribuzione oraria e retribuzione mensile, tradizionalmente corrispondenti, rispettivamente, al lavoro operario ed a quello impiegatizio, ed usualmente denominate la prima salario, la seconda stipendio.

Il sistema di retribuzione a cottimo prevede, invece, che il corrispettivo sia commisurato ai risultati realizzati dal singolo lavoratore (cottimo individuale) o da un gruppo di lavoro nel quale lo stesso è inserito (cottimo collettivo); le tariffe di cottimo sono determinate considerando il rendimento medio che il lavoratore può e deve garantire entro il normale orario di lavoro; la contrattazione collettiva esclude, in genere, che la retribuzione sia integralmente a cottimo, privilegiando un modello secondo cui il risultato del cottimo si può tradurre in una maggiorazione della retribuzione normale (cottimo misto). In talune ipotesi, il cottimo è vietato, come accade per esempio nel tirocinio, non avendo l'apprendista una professionalità strutturata, tale da poter giustificare l'assunzione del rischio connesso alla produzione di uno specifico risultato. Per contro, in altre

ipotesi, il cottimo è obbligatorio; così, esemplificativamente, nel lavoro a domicilio, per il quale il legislatore impone il cottimo integrale, in quando qui vi è l'assenza di qualsivoglia controllo imprenditoriale in ordine ai tempi di adempimento delle obbligazioni. L'art.2100 cod. civ. stabilisce che il prestatore deve necessariamente essere retribuito a cottimo tutte le volte che in conseguenza dell'organizzazione del lavoro, è vincolato all'osservanza di un determinato ritmo produttivo oppure che la lavorazione sia svolta ad economia di tempo e, quindi, la valutazione della prestazione sia fatta in base al risultato della misurazione dei tempi di lavorazione. Alla contrattazione collettiva è affidato l'obbligo di definire i criteri per la formazione delle tariffe (art.2100), prevedendo la loro definitività "dopo un periodo di esperimento" e la loro modificabilità quando intervengono mutamenti nelle condizioni di esecuzione del lavoro (art. 2101).

La retribuzione in natura è espressamente consentita dall'art.2099 cod. civ. Essa, peraltro, non è di comune utilizzo se non in funzione integrativa della retribuzione in denaro: si consideri al riguardo, in particolare il vitto, l'alloggio e l'assistenza sanitaria a favore dei lavoratori domestici. Inoltre, l'art. 2099 c.3 cod. civ, prevede anche che il prestatore possa essere retribuito in tutto o in parte con partecipazioni agli utili o ai prodotti dell'impresa o con provvigione. La caratteristica comune a tutte queste retribuzioni è la presenza di un elemento di aleatorietà. Solitamente questi criteri vengono utilizzati per la determinazione di quote integrative della retribuzione fissa, commisurata alla quantità e qualità del lavoro.

Il compenso a provvigione è proporzionale al valore degli affari conclusi del lavoratore per conto dell'imprenditore, tale corrispettivo è modalità tipica di remunerazione di una specifica categoria di lavoratori parasubordinati, quella degli agenti di commercio; ma è anche utilizzata nel lavoro subordinato per quei prestatori di lavoro che, alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore, svolgono mansioni di promozione dei suoi affari.

La partecipazione ai prodotti costituisce, a sua volta, una specifica modalità di retribuzione in natura, tipica di particolari settori (come quelli dell'agricoltura e della pesca); e consiste nell'attribuzione al lavoratore di una quota parte dei beni prodotti dall'impresa, in cui (o per cui) il prestatore d'opera svolge la sua attività.

La partecipazione agli utili, poi, comporta, salva diversa previsione del contratto collettivo o di quello individuale, il diritto di lavorare ad una quota di utili netti, come risultante a bilancio per le imprese soggette a quest'obbligo. Per l'ammontare corrispondente agli utili spettanti ai lavoratori possono essere emesse speciali categorie di azioni da assegnare ai lavoratori medesimi.

Una specifica retribuzione viene, poi erogata in ogni caso di cessazione del rapporto di lavoro subordinato (art. 2120), corrispondente alla somma delle quote della retribuzione complessivamente percepita dal lavoratore di ciascun anno di servizio, contabilmente accantonate ed annualmente rivalutate.

## **LA MOTIVAZIONE**

Se manca una forte motivazione a compiere una determinata azione, le conoscenze e l'intelligenza di una persona possono essere sprecate nella ricerca di scuse per non svolgere un dato compito, invece di essere utilizzate nel modo migliore. È fondamentale, quindi, stimolare, in ogni singolo individuo, la volontà di lavorare, ossia motivare. Tutti hanno visto individui che lavorano il meno possibile, arrivano in ufficio tardi e vanno a casa il più presto possibile, non rispettano le scadenze e, quando portano a termine un incarico, si limitano al minimo dovuto. Però esiste anche gente che rende ampiamente al di sopra di quanto richiesto su qualunque progetto, arrivando puntuale, lavorando duramente, ed affrontando nuovi incarichi con entusiasmo. Ciò che rende così diverse queste due tipologie di persone è proprio la motivazione. Le persone, meno motivate in genere, si preoccupano molto meno della propria performance, badando a sforzarsi il meno possibile.

I lavoratori motivati sentono il bisogno di ottenere successo, di fare sempre del proprio meglio in ogni campo e progetto a cui sono stati assegnati (L. Banks). È in corso da anni un dibattito tra molti autori su come sia possibile creare questo desiderio. Molti sono d'accordo nel ritenere che la semplice esortazione non basti e che non esista una metodologia standardizzata per spingere a fare il proprio meglio, in quanto le persone sono troppo diverse fra loro. La motivazione deve essere basata sugli aspetti comuni della natura umana, anziché sulle differenze che esistono fra i vari individui.

Alcuni studiosi, inoltre, pensano che sia impossibile che un essere umano possa motivarne un altro e preferiscono utilizzare termini quali "incoraggiare". Altri, invece, credono che la motivazione sia legata allo stato d'animo e che non esista una logica che la governa. Essa, quindi, si riduce ad una mera esortazione, in quanto sarebbe sufficiente trattare le persone con sincerità e franchezza. Tutti i leader vogliono che le prestazioni dei propri collaboratori e dei followers tendano verso l'eccellenza e, per ottenere questo, devono dare una forte spinta motivazionale. Mesday, in una lettera al "Marketing Week", scrive: "Il compito più importante del management è quello di motivare gli altri. Comprende la capacità di comunicare, dare un esempio, spronare, incoraggiare, ottenere risposte, coinvolgere, delegare, sviluppare e addestrare, informare, discutere e fornire la giusta ricompensa".

Secondo quest'autore, la motivazione comprende molti ambiti del rapporto tra leader ed followers che non si limitano solamente alla possibilità di ottenere ricompense o premi per una performance efficace, ma anche al coinvolgimento ed alla comunicazione. Secondo Green uno dei più famosi studiosi del Motivation Management, la motivazione consiste nel: "Carburante della performance. Senza carburante, le prestazioni soffrono e sono scarse". Secondo il Belief System Model, elaborato dallo stesso Green, il punto di partenza per la motivazione di un individuo, sono i propri valori e le proprie idee. Il modello esplicita ciò che una persona crede rispetto a tre ambiti: la fiducia in sé stessi, la fiducia in un altro individuo e la soddisfazione. Un altro celebre studioso, Thomas, afferma che la motivazione dei collaboratori è cambiata negli ultimi anni. Infatti, da ricompense estrinseche con richieste materiali, le persone hanno cominciato a chiedere quelle che vengono definite ricompense intrinseche, dovute alla presa di coscienza da parte di tutti che, ormai, l'ambiente competitivo si basa su manager che si gestiscono autonomamente.

I riconoscimenti intrinseci sono essenzialmente quattro: sapere di essere importante in un gruppo o in un progetto, sapere di impegnarsi per raggiungere uno scopo preciso, sapere di poter scegliere e sapere di essere competenti. Nel caso in cui ci fosse una diminuzione in uno di questi, si andrà

sicuramente incontro a dei problemi. I leader devono sviluppare un sistema di motivazione che permetta a loro stessi ed ai propri followers di ottenere questo tipo di ricompense grazie al self-management. C'è da ricordare, però, che non tutti gli individui sono uguali e non possono, per questo, essere tutti trattati allo stesso modo. Non si può pensare che un management indifferenziato, per quanto riguarda le risorse umane, possa ancora portare a risultati soddisfacenti. L'abilità del leader, a questo punto, sta nel capire quali sono le differenze tra le varie persone e fare leva sui bisogni (Thomas).

Il termine italiano motivazione, derivante dal vocabolo latino *motivus*, cioè "capace di far muovere", nel secolo scorso, ha trovato utilizzo soprattutto in ambito giuridico - legale. Infatti, nel dizionario di Tommaseo e Bellini, viene riportata la seguente definizione: "Azione e modo di motivare specialmente una sentenza". Per quanto riguarda le discipline psicologiche, il termine è stato usato per la prima volta nel 1904, in un articolo pubblicato sulla *Psychological Review* dal Webster Dictionary, dal titolo: "The Egoistic and the Social in Motivation". Il sostantivo assume qui il significato di stimolo per l'azione, che può essere sia di tipo conscio sia di tipo inconscio. Arrivando ai giorni nostri, è possibile definire un campo semantico formato da ventotto parole che definiscono i confini del concetto di motivazione. (da G.P. Quaglino)

Tali termini, sono riconducibili e possono essere catalogati all'interno di tre sottoinsiemi: l'organismo, l'individuo e il comportamento-azione.

## **LE POSSIBILI DEFINIZIONI DI MOTIVAZIONE**

La motivazione si presenta come uno degli ambiti di ricerca più controversi, sul quale sono discrepanti le opinioni di molti ricercatori nei campi riguardanti le discipline psicologiche, sociologiche ed organizzative. Esistono, infatti, una grande varietà di caratterizzazioni, una molteplicità di teorie e modelli anche molto diversi fra loro. È possibile elencare alcune definizioni del termine, affinché possa essere rappresentata l'eterogeneità dei pensieri che si sono sviluppati nel corso degli ultimi anni. "Un processo interveniente o uno stato interno di un organismo che spinge ad agire in questo senso la motivazione è un attivatore del comportamento [...]. Gli stati motivazionali sono specifici e particolari spinte e bisogni e devono essere sempre analizzati in termini di mete specifiche e di direzionalità" (Reber). "Il fattore dinamico del comportamento umano che attiva e dirige un organismo verso una meta. Le motivazioni possono essere coscienti ed inconscie, semplici o complesse, transitorie o permanenti, primarie o secondarie" (Galimberti). "La ricerca del perché i soggetti fanno certe cose e cioè del perché dello stesso comportamento, in tutte le sue forme" (Dellantonio Negri, Mainardi Peron). "L'orientamento attivante il movimento di vita attuale verso un oggetto-meta valutato positivamente. Concorrono a tale orientamento i più diversi processi inerenti il comportamento e l'esperienza, di cui vanno chiariti scientificamente più da vicino il concorso e la condizionabilità" (Rheinberg). "Il perché del comportamento. Le dimensioni di base di ciò che noi intendiamo quando usiamo il termine motivazione sono: inizio, intensità e persistenza del comportamento. La motivazione fa parte di un complesso processo che consiste nella scelta della meta, nella definizione di una strategia per raggiungere lo scopo e nel perseguimento dell'azione tesa all'obiettivo" (Geen). "Il perché gli organismi agiscono nel modo in

cui agiscono. La motivazione è lo stato interno di un organismo che lo spinge ad agire in un certo modo” (Cardwell).

È facile notare l'apparente disorganicità delle definizioni che emergono dalla letteratura esistente, anche se è possibile capire che il nucleo del concetto risiede nella dimensione del mondo interno dell'individuo e in temi quali l'azione, l'attività e l'attivazione. Occuparsi di motivazione significa, quindi, capire quali siano le origini di quei processi che esprimono l'agire degli individui, che ne definiscono i moventi ed i motivi e che si propongono di riconoscere tutto ciò che muove e mobilita (G. P. Quaglino).

Secondo Quaglino, nonostante la complessità del concetto e la difficoltà nel delinearne i confini, è comunque possibile trovare una definizione generale di motivazione.

Riprendendo i pensieri di alcuni autori, tra cui Franco Civelli, ed Aldo Gargani, è possibile notare che la motivazione è un processo soggettivo principalmente originato dai bisogni che un individuo percepisce. Questa evoluzione è sempre finalizzata verso degli obiettivi, che, di solito, sono ben delineati, ed è caratterizzata dalla qualità e dalla quantità nelle azioni che vengono intraprese. A questo proposito, si può affermare che le persone motivate sono coloro che intraprendono e mantengono un comportamento che origina dalla percezione di un bisogno e che è volto a colmare tale mancanza.

Infine, Quaglino propone una definizione generale della motivazione, identificandola come l'energia che alimenta la dinamica dei comportamenti e delle azioni individuali, e la dirige e orienta verso il conseguimento di finalità generali o specifiche” (G.P. Quaglino).

Essa, quindi, è vista come una forza che dà la spinta ai comportamenti umani, dirigendoli ed orientandoli verso il raggiungimento dei risultati prefissati.

Partendo da queste affermazioni, è possibile analizzare le performance di un individuo come combinazione di due fattori: le capacità e, appunto, la motivazione.

La relazione può essere espressa secondo la formula:  $Performance = F (Motivazione \times Capacità)$ . Le prestazioni di una persona aumentano in maniera proporzionale alla motivazione. Secondo questo punto di vista, è necessario un livello minimo di stimoli e di capacità per dare luogo ad un risultato accettabile. Infatti, anche in presenza di una forte spinta motivazionale, non si possono raggiungere risultati elevati nel caso in cui manchino le capacità, intese come “L'insieme delle caratteristiche intellettive dell'individuo, delle abilità e del grado di utilizzo della tecnologia nello svolgimento delle attività” (Tosi, Pilati, Melo, Rizzo). Allo stesso modo, non si può fornire un buon rendimento quando sono presenti delle competenze adeguate, ma lo stimolo ad eseguire un certo compito è totalmente assente. L'apporto dei fattori stimolanti e delle abilità, presi singolarmente, sono condizioni necessarie ma non sufficienti per ottenere dei risultati positivi, in termini di rendimento. Per rendere più semplice la spiegazione di questo concetto, è utile citare un esempio ripreso dal mondo dello sport. Talvolta, accade che alcune squadre, formate da numerosi campioni, all'apparenza, imbattibili, si trovino in difficoltà e perdano quando affrontano delle formazioni più deboli. L'impulso motivazionale, quando atleti con minori capacità si trovano a giocare contro i cosiddetti campioni, è elevatissimo, tanto che le performance crescono esponenzialmente. In altri

termini, anche l'individuo più competente nello svolgimento delle proprie attività non può fornire un apporto adeguato nel caso in cui non sia motivato.

## **LE AMBIVALENZE, LE DOPPIEZZE E LE DUPLICITA' DEL TERMINE**

Dal momento che non esistono delle teorie generali e sufficientemente condivise, secondo Quaglino, esistono delle ambivalenze insite nel concetto, le quali possono essere divise in termini di doppiezze e duplicità. □

Bisogno e obiettivo. Quando si parla di motivazione in termini di pulsioni, bisogni, aspettative, aspirazioni, obiettivi, progetti e desideri, si vuole far riferimento a situazioni che presuppongono la presenza di una tensione, derivante da una mancanza, orientata verso la sua riduzione. Si può affermare, quindi, che esistono due ambiti di riferimento prioritari riguardo al concetto di motivazione. Infatti, esso può voler intendere il bisogno, inteso in senso di mancanza, come qualcosa che deve, in qualche modo, essere colmato, oppure può essere visto come l'obiettivo che si vuole raggiungere e che può essere caratterizzato in termini di qualità, contenuti e valori. Il polo dei bisogni definisce quel territorio del comportamento umano nel quale la motivazione è vista come necessità. Questa esigenza può essere vista come un vincolo all'agire, nel senso che, proprio a causa di una mancanza, si configura un processo di risoluzione preordinato e rigido. Il polo degli obiettivi individua, invece, quel territorio del comportamento degli individui in cui la motivazione è presente come intenzionalità, ossia il modo in cui si cerca di perseguire un traguardo, senza, però, precludere la possibilità di percorsi alternativi.

In questo senso, la motivazione può essere vista come una risorsa, che serve per ottenere ciò che si desidera.

Spinta ed attrazione. Dal momento che è possibile parlare di motivazione come fattore che induce al movimento e come fine stesso di un certo comportamento, è importante introdurre i concetti di stimolo e di meta, i quali consentono di vedere il "comportamento motivato" nella doppia accezione di evento stimolato e di evento indirizzato verso una meta. Ci si deve domandare se la motivazione sia qualcosa che muove dall'interno in termini di spinta oppure qualcosa che, invece, è stato messo in moto, esercitando un'attrazione. In entrambi i casi, però, è possibile notare che essa sia paragonabile ad una forza che si impone all'individuo che lo costringe ad agire o che lo attira a sé inesorabilmente.

Per questa ragione, la motivazione, sia come causa di un comportamento sia come fine ultimo del comportamento stesso, può essere identificata tramite la doppia accezione di stato interno, o spinta, e stato esterno, o attrazione.

□

Primaria e secondaria. Esistono almeno due tipi di motivazioni che inducono una persona a compiere determinate azioni. Le prime sono quelle primarie, ovvero di natura fisiologica. Esse comprendono bisogni, come fame, sete e sonno, che consentono la sopravvivenza. Un altro insieme

distinto è composto da quelle che vengono chiamate motivazioni secondarie. Esse sono di natura individuale e sociale ed appartengono alla sfera psichica e relazionali dell'individuo. Alcuni esempi possono essere la ricerca del successo, della stima da parte degli altri e dal conseguimento di un certo potere all'interno di un gruppo. Quest'ultimo tipo di bisogni si differenziano a seconda della cultura che ogni persona possiede e dipendono anche dal contesto sociale in cui si è immersi. Intrinseca ed estrinseca. L'azione orientata verso uno scopo può essere completamente governata dall'individuo sia per quanto riguarda i contenuti sia per le modalità di esecuzione, oppure può venire affidata all'individuo stesso, più o meno esplicitamente, da un agente esterno. Si definisce intrinseca, quel tipo di motivazione completamente propria della persona e che non deriva da alcuna negoziazione con l'esterno. Al contrario, quando la motivazione risulta parzialmente o totalmente condivisa con altri, derivante, quindi, da un patto con qualcuno oppure da un ordine, viene definita estrinseca (Quaglino).

## **I MODELLI DELLA MOTIVAZIONE**

Vi sono due principali tipologie di approccio alla motivazione: le teorie e i modelli processivi. Le teorie di Maslow, McClelland, Alderfer ed Harrison definiscono alcune tipologie di forze sottostanti al comportamento umano, mentre i modelli processivi di Vroom, Adams, Lawler e Locke individuano un percorso tramite il quale le istanze motivazionali si esprimono nell'azione, cioè sulla dinamica attraverso la quale si passa da un certo insieme di bisogni ad un certo tipo di condotta.

Queste teorie non si focalizzano più sul sistema dei bisogni, ma sulla loro trasformazione, nel senso che ci si interroga sulle componenti che fungono da carburante per la spinta motivazionale dei bisogni stessi. Proprio per questo motivo, le differenze che ci sono in ogni individuo rispetto alle motivazioni, dovrebbero essere ricercate non nei singoli desideri, definiti "stabili ed universali", che muovono le persone, ma nelle relazioni dinamiche, mutevoli e specifiche, che esistono tra essi. Per esempio, secondo Adams, la forza motivazionale dipenderà dall'equità percepita tra il contributo prestato e la ricompensa ottenuta, relativa e assoluta.

I modelli processivi, quindi, si pongono come ponti tra le teorie generali e gli approcci applicativi, in quanto traggono dai primi i contenuti per l'analisi dei processi e rimandano ai secondi per l'espressione pratica dei processi.

## **LA FORMULA MOTIVAZIONALE DI VROOM**

Vroom, nella sua Teoria delle aspettative, utilizza, per spiegare e far funzionare il suo modello, tre concetti:

- La sequenza comportamentale, cioè il corso di un'azione che tende verso un certo obiettivo.
- La ricompensa, ossia l'ammontare dei benefici, che si ottengono raggiungendo un certo obiettivo.

- La motivazione, intesa come l'insieme di energie mobilitate per la messa in atto dell'azione.

Secondo Vroom, la motivazione è connessa ed è funzione di altre tre variabili. La prima è, sicuramente, la valenza, cioè una valutazione soggettiva della soddisfazione, o insoddisfazione, che un determinato risultato può generare. Essa si riferisce alle preferenze personali rispetto ad una ricompensa e corrisponde ad una sorta di stima del loro ammontare. Se un obiettivo ha una valenza bassa, anche la spinta motivazionale sarà minima. Oltre ad essere diversa da individuo ad individuo, dal momento che è influenzata dalle esperienze personali, questa "misura" è dinamica, in quanto si modifica nel tempo.

Vecchie mancanze, infatti, possono essere colmate, riducendo al minimo la valenza delle ricompense ad esse collegate, e possono nascere di nuove, aumentando la valenza degli oggetti in grado di soddisfarle. C'è anche da sottolineare che la valenza può assumere sia valore positivo sia valore negativo, in quanto le persone possono avere preferenze differenti riguardo ad una certa ricompensa. Per spiegare meglio questo concetto, si può dire che quando qualcuno non vuole ottenere un determinato risultato, la valenza associata alla ricompensa è negativa, mentre, se si rimane indifferenti, essa ha valore pari a zero. Il compito dei leader, in questo caso, non si riduce all'allocazione delle ricompense in base a stereotipi o tendenze medie; essi, per soddisfare le esigenze individuali, devono riuscire ad avere informazioni specifiche sulle preferenze e sui bisogni dei singoli, monitorando anche i cambiamenti e le evoluzioni.

Successivamente, bisogna considerare le aspettative, che possono essere viste come le probabilità di raggiungimento di un certo obiettivo in base alla propria prestazione attesa.

Le aspettative di un individuo convinto che il suo sforzo determinerà un conseguimento dell'obiettivo saranno molto elevate. Una variabile che interviene nella relazione sforzo-aspettative è, sicuramente, l'auto-attribuzione di efficacia, ossia la credenza di disporre delle abilità necessarie e sufficienti per affrontare una situazione nuova con successo. Le persone che hanno uno spiccato senso di auto-efficacia sono più portate a credere che, grazie al loro impegno, verranno intraprese azioni destinate al successo. Infine, il modello fa riferimento alla strumentalità, ossia la stima del legame tra raggiungimento degli obiettivi ed ottenimento della ricompensa. Questo concetto può anche essere inteso come la credenza che, una volta portata a termine la prestazione, sarà assegnata una ricompensa.

L'individuo, tenderà ad assegnare un alto coefficiente a questa variabile se sarà convinto che i premi verranno assegnati in modo oggettivo e comprensibile, altrimenti, il valore assegnato sarà prossimo allo zero. Dopo aver fatto queste considerazioni, è possibile ottenere il livello di attivazione motivazionale che l'individuo metterà nei propri comportamenti:

**Motivazione = Valenza x Aspettative x Strumentalità.**

Il prodotto di valenza, aspettative e strumentalità, quindi, definisce la variabile chiamata motivazione, ossia l'insieme di energie orientate al conseguimento di una meta. Questo modello stimola i leader a disegnare quello che Vroom definisce clima motivazionale, capace di spingere verso comportamenti lavorativi appropriati. Inoltre, essi devono essere in continuo contatto con i propri collaboratori, in modo tale da controllare la soddisfazione ed i cambiamenti nei bisogni percepiti. Infine, secondo questa teoria, il compito più importante di chi è posto alla guida di altri

individui è quello di capire le percezioni dei followers ed utilizzarle nella propria pratica gestionale (Tosi).

## **LA DINAMICA DELL'EQUITA'**

La teoria della giustizia organizzativa si basa sulle percezioni individuali di quanto si venga trattati in maniera corretta e giusta nel contesto in cui si è inseriti. A questo punto è utile distinguere due tipologie di equità. La prima è definita distributiva, perché si riferisce a quanto gli individui credono di essere trattati in modo onesto in relazione ai risultati del lavoro, al loro impegno e alle loro performance. La seconda, invece, viene chiamata giustizia procedurale, in quanto è una percezione di come le persone si sentono trattate, in base alla presa di decisioni su argomenti che influenzano la vita lavorativa. Se un individuo percepisce una certa iniquità distributiva, potrà comportarsi in modi diversi, per poter ristabilire un senso di giustizia. In primo luogo, potrà modificare gli input. Si potrà, quindi, assistere ad una diminuzione dell'impegno e dello sforzo lavorativo nei confronti dell'organizzazione per cui presta servizio. Un altro modo per ripristinare una condizione equa consiste nella variazione degli output, cercando, quindi, di ottenere qualcosa in più dalla propria occupazione. Un'altra possibilità consiste nella razionalizzazione degli input e degli output, attraverso quelle che vengono definite "distorsioni psicologiche". Per esempio, si potrebbe aumentare il proprio output con un processo psicologico teorizzato da Weick e denominato task enhancement. Una persona, infatti può convincersi che il proprio lavoro ha un'importanza maggiore di quanto egli stesso creda e, attraverso questo processo psicologico, potrebbe modificare il proprio giudizio sulla propria condizione. La scelta più drastica è quella di arrendersi e cercare la giustizia in un altro ambito lavorativo.

Secondo Thibault e Walzer, per produrre un senso di giustizia procedurale, occorre che si verifichino alcune condizioni. In primis, deve esserci una sorta di controllo sul processo, nel senso che deve esistere la possibilità di esporre le proprie idee prima che una decisione venga presa. La facoltà di influenzare il processo decisionale, nota come controllo decisionale, è un altro presupposto che deve essere rispettato. Nel caso in cui venga fatta una scelta in maniera unilaterale, senza la minima possibilità di influenza da parte di terzi, non potrà sussistere uno stato di equità procedurale. Infine, è necessario che la ratio del processo decisionale venga sempre spiegata e che tutti gli individui vengano trattati con rispetto e dignità, ossia che sia presente una sorta di giustizia relazionale. (Tosi).

La peculiarità della teoria, però, consiste nell'idea di "soggetto attivo", a cui corrisponde una dinamica motivazionale, anziché una tipologia di motivazioni. Nel modello sono presenti tre principali processi cognitivi:

- La percezione dell'insorgenza di un bisogno.
- La rappresentazione dell'oggetto connesso al suo soddisfacimento.
- L'intenzione che sottende le attese in merito alle modalità di conseguimento di tale soddisfacimento.

In base a queste considerazioni, si possono trarre gli assunti principali che sono alla base della teoria dell'equità. Innanzitutto, ogni individuo percepisce la giustizia nelle relazioni interpersonali in modo differente. Essa, inoltre, viene misurata in termini di scarto tra contributo fornito, in termini di sforzo, e di risultato ottenuto, cioè ricompensa o premio.

Questo scarto viene, infine, confrontato con quanto accade ad altri soggetti. In altre parole, una discrepanza tra la prestazione fornita e la ricompensa ottenuta corrisponde ad una minore motivazione. Infatti, secondo quanto dice lo stesso Adams: "Un individuo è tanto più motivato quanto più è alta l'equità percepita del rapporto tra contributo prestato e premio avuto" (Adams).

Quindi, l'equità percepita, da cui dipende la forza motivazionale, è funzione del valore attribuito, soggettivamente, alla prestazione e della ricompensa ottenuta dagli altri per un risultato analogo. Il sistema di equità percepito viene strutturato dall'individuo in base al confronto tra sé, e la propria relazione sforzo-ricompense, e gli altri, e la loro relazione sforzo ricompense. Quando l'iniquità percepita del sistema è elevata, ci sarà una bassa spinta ad agire e la prestazione collettiva sarà destinata ad abbassarsi notevolmente. Il leader, quindi, per ristabilire una situazione di equità, dovrà porre in essere dei comportamenti tali da modificare le variabili che concorrono alla creazione del sistema, come il rapporto prestazione-ricompensa o il contenuto dei contributi. Adams afferma, inoltre, che, quando non è possibile intervenire su uno di questi elementi, il leader deve rinunciare alla sua carica. Questa teoria è molto importante in quanto considera, come variabile fondamentale nel sistema motivazionale, la preoccupazione delle persone non solo per quanto riguarda l'ammontare dei propri premi, ma anche per quello degli altri. Le ricompense, quindi, non devono essere viste come assolute, ma come relative.

## **GLI OBIETTIVI E LE PRESTAZIONI**

Secondo Locke, la motivazione dipende dai rapporti esistenti tra obiettivi consapevoli, intenzioni e prestazione professionale. Proprio gli obiettivi sono le maggiori e più importanti determinanti del comportamento ed è proprio su di essi che viene costruito il modello del goal setting. I traguardi che si vogliono raggiungere influenzano il comportamento in quanto dirigono l'attenzione e le azioni, mobilitano la concentrazione e lo sforzo sul compito, incoraggiano la persistenza dello sforzo e facilitano l'elaborazione e lo sviluppo delle strategie. Locke afferma, anche, che, nelle mete prefissate, sono presenti alcuni attributi che influenzano, in maniera più significativa, il comportamento come l'intensità, ossia la percezione dell'importanza del traguardo considerato, e il contenuto dell'obiettivo stesso in termini di difficoltà e specificità. Da questo punto di vista, le mete considerate sono i fattori che dirigono il comportamento degli individui e rappresentano un punto di riferimento per capire quanto impegno è necessario per ottenere una performance positiva. È fondamentale sottolineare che, per far funzionare questo modello, tutti devono essere consapevoli del traguardo da raggiungere e delle azioni da intraprendere. Tutto ciò quindi, deve essere spiegato a tutti in maniera chiara e specifica. Tuttavia, è anche necessario che tutti "accettino" e considerino come propria la meta che, grazie allo sforzo collettivo, si vuole raggiungere. In caso contrario, le performance saranno negative.

Secondo Locke, per poter sfruttare al meglio le qualità del modello del goal setting, gli obiettivi devono avere diverse caratteristiche, tra cui si deve ricordare:

- **Difficoltà.** Quando un traguardo è difficile da raggiungere, l'individuo si vedrà, in un certo modo, costretto a porre in atto uno sforzo maggiore rispetto a quello che avrebbe fatto in presenza di obiettivi semplici.
- **Specificità.** Questa caratteristica si pone in contrasto con l'assenza di mete prefissate o con la genericità dei traguardi.
- **Feedback.** È necessario che, accanto alla determinazione degli obiettivi, venga garantita una continua azione di controllo per regolare al meglio le prestazioni.
- **Successo.** I target devono essere fissati in base a fattori quali l'aspettativa di successo e il valore di tale successo.
- **Impegno.** La performance dipende molto dal grado in cui l'individuo si sente coinvolto, legato ed impegnato nel raggiungimento dell'obiettivo.

In conclusione, il modello si basa sul fatto che per ottenere una motivazione adeguata e, di conseguenza, una performance di alto livello qualitativo, si devono fissare traguardi difficili da raggiungere ma, comunque, accettabili dai propri followers.

## **LA TEORIA DELLE ASPETTATIVE DI LAWLER**

Secondo Lawler, la motivazione deriva dalla combinazione di tre fattori. Il primo è sicuramente lo sforzo, o impegno, connesso ad un certo bisogno. Successivamente, si deve considerare la prestazione, ossia l'azione concreta che viene intrapresa col fine di colmare una certa mancanza. Infine, si deve considerare la ricompensa. Quest'ultimo elemento è il premio, inteso come insieme di benefici e di vantaggi acquisiti, per la propria performance.

Queste gratificazioni possono essere collegate sia a bisogni di tipo estrinseco, come retribuzione, carriera e sicurezza, o a bisogni intrinseci, come riconoscimento o approvazione. Per aumentare la motivazione, nei followers, i leader devono adottare quella che viene definita "filosofia partecipativa", nel senso che è opportuno coinvolgere il maggior numero di individui nella presa di decisioni, anche importanti. Questo può far aumentare lo sforzo comune e l'accettazione degli obiettivi da parte di tutti i collaboratori.

Dal momento che esiste, a causa dell'applicazione e dell'utilizzo di un sistema di incentivi, uno stretto legame tra motivazione e sistema di aspettative dell'individuo, egli tenderà ad interrogarsi sui futuri risultati. In particolare, si vorranno conoscere le attese, ossia il grado di possibilità che i frutti ottenuti siano propri del soggetto piuttosto che di altri, il rapporto, inteso come strumentalità, tra contenuto della performance e contenuto del risultato, in base alla domanda "In quale misura i risultati ottenuti sono miei?", e l'importanza di ciò che si riuscirà ad ottenere, ossia il valore. Questo modello costruito sulle aspettative individuali, quindi, interpreta la motivazione come funzione di diversi fattori può essere espressa mediante la formula

$$\text{Motivazione} = f(S \times P) + (P \times R) + (V \text{ di } R)$$

S = Attese vs Sforzo

P = Prestazione Efficace

R = Attese vs Ricompense

V di R = Valore attribuito alla Ricompensa

Questa teoria assume una rilevanza particolare nei contesti in cui esiste un leader che deve motivare i propri collaboratori. Infatti, sarà possibile stimolare degli individui grazie al sistema di aspettative, o attese, che il capo saprà creare, alla capacità di esortare l'impegno e alla positività delle ricompense che saranno fornite a fronte degli sforzi e delle azioni intraprese (Tosi, 2001).

## **LA PIRAMIDE DEI BISOGNI DI MASLOW**

La teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow presuppone una dimensione motivazionale caratterizzata da una molteplicità di singole e specifiche motivazioni che si differenziano in base ai diversi tipi di oggetti cui si legano. Nell'ottica che considera le persone motivate da un insieme di bisogni di base, ciascuno dei quali si manifesta secondo specifiche modalità, Maslow propone una classificazione di motivazioni o, per meglio dire una gerarchia di bisogni così configurata:

- Bisogni fisiologici: l'esigenza di cibo, la necessità di un riparo, la possibilità di cura delle malattie e il desiderio sessuale. La soddisfazione di questi bisogni, premessa necessaria all'insorgere di ogni tipo di bisogno, garantisce la sopravvivenza individuale e la conservazione della specie;
- Bisogni di sicurezza: protezione, appartenenza, dipendenza, stabilità. I bisogni di ordine fisiologico rimandano alla necessità di garantirsi per il futuro gli elementi che tutelano l'integrità fisica, quelli di ordine psicologico fanno riferimento all'assicurarsi dal punto di vista personale e professionale una dimensione stabile e sicura;
- Bisogni di affetto: amore, appartenenza, amicizia, approvazione, riconoscimento, scambio. Questi bisogni si riferiscono al desiderio di stringere relazioni e di ricercare attraverso tali relazioni l'accettazione da parte degli altri individui;
- Bisogno di stima: da un lato forza, successo, adeguatezza, padronanza e competenza e dall'altro il rispetto, posizione sociale, dominio, importanza, dignità, apprezzamento. Tali bisogni sono relativi al desiderio di veder rispecchiata dagli altri un'immagine di sé positiva e la loro soddisfazione si alimenta nell'individuo sentimenti di fiducia in sé e valorizzazione;
- Bisogni di autorealizzazione: il desiderio di divenire ciò che si è. Il massimo sviluppo e l'utilizzo completo delle possibilità individuali permettono a ogni individuo di dover essere ciò che può essere, di dover diventare ciò che è capace di diventare: tra gli elementi che indicano la gratificazione di questo bisogno vi sono l'accettazione di sé, la spontaneità, la capacità di vivere esperienze profonde e rapporti umani positivi, la creatività e l'originalità.

Alla base della piramide appartengono i bisogni da Maslow definiti primari, in quanto sono maggiormente legati alla necessità di tipo fisiologico e non presentano una grande variabilità interpersonale nei modi di soddisfazione all'interno di una determinata cultura.

Al vertice invece si collocano i bisogni secondari, che sono tendenzialmente di tipo psicologico e presentano una variabilità interpersonale assai molto più ampia. Al fianco di questi bisogni Maslow colloca il bisogno di conoscenza, che riguarda la necessità di acquisire informazioni e costruirsi spiegazione dei fenomeni osservati. La teoria motivazionale di Maslow è caratterizzata in sintesi dal principio del dinamismo gerarchico. Il bisogno di livello più basso determina la motivazione e, non appena tale bisogno sarà soddisfatto, verrà sostituito da un bisogno di ordine superiore. Il bisogno soddisfatto non genera più motivazione, ma rimane potenzialmente attivo e può riemergere non appena si allenta la sua gratificazione. Il modello proposto ha subito nel corso del tempo riaggiustamenti ed adattamenti al fine di favorire un processo di implementazione motivazionale in organizzazione. Cook, Hunsaker, Coffey ne ha proposto una rilettura riferita al contesto organizzativo: per ciascuno dei cinque bisogni sono stati individuati i fattori organizzativi potenzialmente gratificanti. Alla base della piramide si trovano, come “soddisfattori” dei bisogni fondamentali, la retribuzione e le condizioni lavorative, insieme alla possibilità di avere a disposizione servizi adeguati. Salendo al secondo gradino si presenta l'esigenza di vedere garantite sia condizioni di sicurezza nel posto di lavoro sia garanzie esterne al lavoro. La possibilità di intrecciare relazioni di lavoro amichevoli da parte dell'organizzazione (terzo gradino) possono invece rappresentare risposte adeguate ai bisogni di carattere sociale. Al quarto gradino sono collocati i riconoscimenti derivanti da titoli assegnati, dagli status symbol conquistati, dalle promozioni ottenute, dai feedback ricevuti. Infine, all'apice della piramide vi sono la crescita personale e la realizzazione del potenziale interno. Ulteriori informazioni della teoria di Maslow hanno fatto sì che la piramide si potesse presentare anche rovesciata: e ciò nel momento in cui si è in presenza di individui preservati da problemi di carattere fisiologico e sociale grazie al benessere economico, per i quali diventano vitali i bisogni di autorealizzazione.

## **LE ISTANZE DEI VERTICI SECONDO MCCLELLAND**

McClelland dichiara che la motivazione di un individuo può derivare da tre bisogni dominanti: potere, affiliazione e successo. In successive elaborazioni McClelland aggiunge la motivazione alla competenza.

La motivazione al potere si presenta come una spinta ad influenzare le persone e a modificare le situazioni secondo le proprie intenzioni. In ambito lavorativo, gli individui in cui prevale questo bisogno desiderano esercitare un forte impatto sulle persone, sulle decisioni e sulle procedure, e pur di riuscirci utilizzano qualsiasi condizione di superiorità cui sia possibile fare l'appello. L'obiettivo più importante è quello di esercitare influenza e controllo sugli altri. Una prevalenza di questo bisogno può indurre anche un atteggiamento di contro dipendenza, che si esprime con comportamenti di aggressione, manipolazione e autoritarismo.

La motivazione all'affiliazione induce comportamenti volti alla creazione di relazioni sociali per evitare l'isolamento, e orientare le persone a instaurare legami d'amicizia e confidenziali, anche sul lavoro. I manager con un forte bisogno di affiliazione possono trovare difficoltà ad interpretare efficacemente il loro ruolo: se è vero che l'investimento verso la positività delle relazioni sociali da di solito luogo a un ambiente di lavoro cooperativo e sereno, è altrettanto vero che oltre un certo limite potrà interferire con i processi di assegnazione compiti, monitoraggio delle attività, valutazione delle prestazioni.

La motivazione al successo può essere definita come una spinta a raggiungere le mete desiderate, realizzare pienamente le proprie capacità e migliorare continuamente le proprie prestazioni. In termini organizzativi si esprime come il bisogno di dimostrare competenza ed eccellenza professionale, che spinge l'individuo a porsi obiettivi impegnativi e a lavorare con maggiore impegno quando si aspetta di ottenere dei riconoscimenti personali per lo sforzo.

La motivazione alla competenza è la spinta di sviluppare continuamente le proprie competenze e a svolgere i compiti assegnati mantenendo standard di elevata qualità. Gli individui cercano la piena padronanza delle proprie attività, gratificati del poter usare pienamente le proprie abilità di problem-solving, puntano ad essere creativi quando si confrontano con nuove situazioni e traggono insegnamenti dalla loro esperienza.

Tra le diverse istanze motivazionali, a parere di McClelland è la motivazione al successo ad avere le maggiori implicazioni sul piano organizzativo, caratterizzandosi per la continua ricerca di obiettivi difficili, sfidanti e prestigiosi.

## **L'ERG DELLA MOTIVAZIONE**

Il modello di Alder propone una gerarchia dei bisogni articolata su tre livelli che comprende bisogni di esistenza, di relazione e di crescita. Alderfer sostiene che gli individui siano anzitutto lavoratori: il lavoro è infatti ritenuto la dimensione esistenziale privilegiata per l'analisi dell'espressione e della soddisfazione delle diverse istanze motivazionali.

Gli individui sono inizialmente spinti a soddisfare i bisogni di esistenza che comprendono i fattori fisiologici e di sicurezza. Tali bisogni giungono all'appagamento quando viene raggiunto un livello di soddisfazione. In un secondo momento gli individui avvertono la necessità di soddisfare i bisogni di relazione. Ossia gli individui sentono il bisogno di parlare di sé agli altri così come di sentire agli altri di parlare di sé. Avvertono, inoltre, esigenza di condividere con i singoli e con il gruppo atteggiamenti, sentimenti e pensieri.

Infine, si presentano i bisogni che coinvolgono il desiderio di autostima e di autorealizzazione. Ossia l'individuo è spinto sempre più ad utilizzare le capacità possedute, sviluppandone continuamente di nuove.

Come possiamo notare nel modello ERG le dinamiche esistenti sono analizzate in maniera più problematica rispetto a Maslow. Presenta notevoli vantaggi rispetto a quest'ultimo: innanzitutto il

modello non costringe ad una rigorosa progressione temporale, ma ipotizza la loro compresenza; la condensazione in tre livelli risulta più coerente con i dati emersi dalle ricerche svolte in ambito lavorativo; infine contrariamente a quanto affermato da Maslow, la mancata soddisfazione di un bisogno non lo rende preponderante e centrale, ma comporta una regressione e una riaffermazione di bisogni di più basso livello.

Negli anni '90 molti autori hanno fermamente attaccato la convinzione secondo cui sia possibile motivare gli individui verso il raggiungimento di un certo obiettivo. Tra questi, è possibile ricordare Burkard Sievers, che nel volume "Work, Life and Death Itself", tende a sottolineare il fatto che la possibilità di motivare una persona sia soltanto una finzione, ossia uno stratagemma per nascondere la perdita di significato delle esperienze, lavorative e non, che la società consumistica ed industriale ha determinato. Sievers afferma che le teorie motivazionali classiche, come i modelli processivi, sono troppo deboli e non sono in grado di spiegare cosa avviene realmente nella psiche umana. Inoltre, egli è convinto che l'uomo contemporaneo sia frustrato ed alienato a causa dell'impossibilità di realizzarsi nella vita così come nel lavoro. Sievers sostiene le sue idee dichiarando che l'uomo, secondo le teorie classiche, sarebbe, sostanzialmente, immaturo, in quanto il suo comportamento non dipende dall'intenzionalità, dalla volontà e dalla libertà di agire, ma solo da stimoli esterni. Inoltre, il fine ultimo dei teorici sarebbe quello di conseguire un pieno controllo dei lavoratori, realizzando una ingegneria sociale in cui le ricompense ed i meccanismi ad esse collegati sostituiscono il controllo gerarchico rimangono comunque orientati verso la stessa finalità. Il fatto che i leader cerchino di coinvolgere nelle decisioni i propri followers può definirsi una falsità, in quanto, il vero obiettivo dei capi è quello di massimizzare le performance riducendo i costi ad esse collegati. In sostanza, non è vero che i collaboratori possono decidere delle sorti di una organizzazione, perché tutto il controllo rimane saldamente nelle mani del leader. La stessa origine del concetto di motivazione, secondo l'autore, è conseguenza del cambiamento nei costumi e nei valori, che ha quasi completamente eliminato la vocazione "a fare insieme agli altri", che è presente in ogni individuo. Prima della rivoluzione industriale, non aveva senso porsi il problema di stimolare le persone, dal momento che il lavoro in sé dovrebbe significare qualcosa per la persona stessa in termini di autorealizzazione e spinta emotiva. Proprio per questo motivo, la motivazione è diventata un argomento rilevante e si sono sviluppate diverse teorie organizzative in questo campo. In sintesi, Sievers è convinto che ogni singola occupazione dovrebbe dare all'individuo la spinta necessaria per porre in essere una performance adeguata e raggiungere le mete desiderate. Dal momento, però, che l'uomo ha perso questi valori, è necessario trovare altri modi per avere delle elevate prestazioni, come l'assegnazione di premi e ricompense in relazione al raggiungimento di determinati traguardi. Un altro punto importante di queste teorie è da ricercarsi nella convinzione che il lavoro di qualsiasi tipo, ha perso il valore originario di attività creativa mediante la quale l'individuo si realizza e si esprime a causa della trasformazione dei modi di produzione verificatisi negli ultimi duecento anni, che caratterizza le imprese occidentali e che determina una profonda separazione tra chi gestisce l'impresa e chi esegue che deve solamente eseguire i compiti che gli vengono assegnati. Nel corso degli anni, si è venuta a determinare una distribuzione impari dell'autorità, del potere e delle responsabilità. Inoltre, il singolo lavoratore non si sente più come una persona, ma solo come "appendice di una macchina" oppure come "mero esecutore", perdendo tutti i legami con gli altri e tutti gli stimoli derivanti dalla propria posizione. Infine, i lavoratori all'interno di un'azienda non riescono a capire quali siano le finalità ultime dei propri sforzi perché non hanno contatto diretto con i clienti e non partecipano alla vita dell'organizzazione.

Per queste ragioni, l'esperienza lavorativa non è più un modo per poter raggiungere l'auto-realizzazione e per conquistare una posizione all'interno del contesto sociale in cui si è immersi. Le teorie classiche, quindi, spostano il problema della mancanza di significato della vita lavorativa, verso un nuovo interrogativo, ossia su come sia possibile motivare, nel senso di spingere, convincere o, talvolta, obbligare, le persone a operare al meglio in contesti nei quali non sarebbero portati a farlo. Sievers, però, non dà una risposta a questa domanda, ma si limita a ricordare che si deve ridare significato al lavoro, per ritrovare il legame originario tra individuo ed attività produttive.

Secondo questi studi, quindi, l'unico modo per dare importanza all'individuo è quello di eliminare completamente il concetto di motivazione al lavoro e sostituirlo con quello di significato del lavoro.

## **UNA LEADERSHIP MOTIVANTE**

Agli ufficiali dell'esercito statunitense viene costantemente ripetuta, da parte dei generali, questa frase: "Comportatevi in modo che i vostri uomini abbiano motivi per rispettarvi".

Ciò sta ad indicare che il rispetto deve essere guadagnato e non può essere, in qualsiasi caso, preteso. I leader vengono giudicati per le loro azioni e non per ciò che dicono. Alle parole, devono essere aggiunti i fatti ed i risultati. Per esempio, i manager di successo devono sapere che il loro esempio è fondamentale per i comportamenti che i collaboratori intraprenderanno. Sanno di essere osservati costantemente e sanno che il loro esempio personale ha più influenza di qualsivoglia opinione espressa, lezione impartita o altra forma di comunicazione verbale. La gente guarda verso i propri superiori per ottenere una guida, dei consigli o un esempio. In alcuni casi, accade che i subordinati tendono a diventare delle copie dei loro capi, in modo cosciente od incosciente. Questo si verifica non solo nei modi di operare, ma anche nei rapporti con gli altri, nel modo di apparire, nella comunicazione e, anche, nelle convinzioni. Anche per questo motivo è fondamentale che i leader diano l'esempio ed operino mantenendo performance sempre efficaci. Talvolta succede che alcuni leader pensino di aver raggiunto delle posizioni tali per cui non debbano più sottoporsi agli standard di efficienza che, invece, pretendono dai propri subordinati. Se le guide non credono in qualcosa abbastanza fortemente da eseguirla in prima persona, il dire e l'ordinare agli altri quello che devono fare non ottiene buoni risultati, anzi, è deleterio per tutto il team. Come dice Richard Denny, definito dal Daily Mail come un guru della motivazione: "Nessun dipendente desidera essere guidato da un capo che manca di coraggio e di fiducia in sé stesso". (Richard Denny, Motivazione 1994, pag.112). da queste parole si capisce che soltanto uno stile positivo di leadership riesce a spronare le persone a progredire e a tentare nuove imprese che non erano mai state affrontate in precedenza. Nonostante questo tipo di leader sappia che sta rischiando l'insuccesso, riesce sempre a mantenere alte le motivazioni delle persone di cui è posto a capo. Inoltre, c'è da ricordare che chi non sa motivare sé stesso non avrà la minima possibilità di essere in grado di motivare gli altri. A questo punto, per spiegare un altro punto fondamentale della teoria che riguarda i leader ed i comportamenti da tenere per motivare i propri followers, è utile ricordare una storiella che il generale Eisenhower era solito raccontare ai suoi ufficiali. Egli stendeva una fune per terra e dimostrava che, spingendola, non otteneva alcun risultato. Contrariamente, se era lui a

tirlarla, la fune lo avrebbe seguito dovunque andasse. Questo aneddoto serve per far capire che il leader non deve spingere i suoi collaboratori, ma deve tirarli, nel senso che deve essere un faro, una guida da cui gli altri devono trarre esempio per lavorare nel modo migliore. Infatti, la leadership più efficace è quella esercitata a mezzo dell'esempio. Le vere guide devono, prima di tutto, fare un'attenta analisi delle proprie debolezze e dei propri punti di forza, in modo da dirigere meglio i propri collaboratori, in quanto un'organizzazione di persone è, molto spesso, lo specchio di coloro che ne sono a capo. Dopo aver fatto ciò, colui che sta a capo di un gruppo di individui deve stabilire, con chiarezza, gli obiettivi che si vogliono raggiungere e spiegarli, in maniera dettagliata, ai propri collaboratori. Tutti risulteranno più incentivati se sanno di lavorare con un capo che ha uno scopo preciso. Gli obiettivi devono essere, ovviamente, raggiungibili, però, ai fini dell'apprezzamento di uno stile di management, può risultare ancora più motivante indicare fini più elevati. Questo può, sicuramente, comportare il rischio di non raggiungerli, però, questo fatto non è così importante, a meno che non si registrino insuccessi continui, che possono provocare una perdita di credibilità e di fiducia. Un altro modo di tenere un atteggiamento motivante è quello di cercare di migliorarsi continuamente, ragionando, quindi, in modo progressivo.

Per fare ciò, bisogna adottare un processo mentale secondo il quale il futuro è visto sempre in contrapposizione con il passato. Per chiarire meglio il concetto, ci si deve chiedere se si sta facendo meglio dei periodi passati e sfruttare ogni singolo giorno per fare nuove esperienze ed ottenere ulteriori competenze. Una leadership motivante si basa anche sulla creazione della fiducia intorno ad essa. Innanzitutto, la guida deve sviluppare una estrema fiducia in sé stessa e nelle proprie capacità. La capacità viene definita come "qualcosa che si acquista quale risultato di un forte desiderio" (Denny). Questa frase sta a significare che il leader deve, in prima persona, credere in ciò che fa e, successivamente, trasmetterlo agli altri. La fiducia servirà a sollecitare gli altri e a far crescere la performance delle altre persone a livelli che non pensavano di essere capaci di raggiungere.

All'inizio, creare un network di fiducia, non sarà sicuramente facile, anche perché le persone, spesso, sono spaventate dalle novità e preferiscono rifugiarsi in ciò che già conoscono. Inoltre, spesso accade che, quando si ottengono sempre maggiori successi oppure quando si incontrano le prime difficoltà, si viene criticati. Il leader deve essere conscio di questo fatto e deve capire come fare ad uscire dalle situazioni negative nel migliore dei modi. Non esiste una regola universale per rispondere a questi attacchi, anche se, sicuramente, il fatto di continuare a lavorare con il massimo dell'abnegazione aiuta a far capire agli altri il proprio valore. Inoltre, può essere utile ragionare sempre con quella che viene definita mentalità vincente, ossia cercare di comportarsi e di pensare secondo alcuni canoni quali:

- Ammettere i propri errori e non nascondersi dietro a scuse ed alibi. Un perdente, infatti, tende sempre ad attribuire le sue sconfitte alla cattiva sorte, anche quando questa non c'entra affatto.
- Affrontare i problemi e non girarci intorno senza avere il coraggio di prendere delle decisioni.
- Lavorare duramente. Un vincente, in genere, lavora più sodo di un perdente e dispone di più tempo.
- Non rifare gli stessi errori. I perdenti dicono di essere dispiaciuti se qualcosa non va, però rifaranno sempre gli stessi errori perché non sono in grado di ammettere le proprie

debolezze. Come affermava Sir Colin Marshall: “Non esiste un modo sicuro per essere un buon leader. Non si vince in ogni occasione e bisogna imparare che l’insuccesso fa parte del gioco, a condizione di non commettere due volte lo stesso errore”.

- Conoscere ciò per cui vale la pena lottare e sapere quando scendere a compromessi.

Ogni singolo giorno dovrebbe rappresentare una battaglia ed è importante che si combatta per ciò che è importante e non si perda tempo in questioni inutili.

□ “Guardare sempre in avanti”. Un vincente alza lo sguardo per vedere dove sta andando, mentre un perdente guarda solo verso quelli che non hanno raggiunto la sua posizione.

- Rispettare i superiori ed imparare da loro. Un perdente, invece, a causa dell’invidia, mostra risentimento verso coloro che ricoprono cariche migliori delle sue e cerca sempre di trovare difetti.
- Responsabilizzare e delegare. Un vincente ammette che non può avere le competenze necessarie per portare avanti con efficienza ogni singolo ambito del proprio lavoro. Egli, quindi, si deve affidare ai propri collaboratori responsabilizzandoli. Spesso, infatti, accade che delle intuizioni vincenti arrivino proprio dai subordinati.
- Innovare sempre. Il vincente si chiede, in ogni momento, se esiste un modo per migliorare e per innovare un certo processo. Il perdente ha paura del cambiamento perché teme di non essere in grado di affrontarlo e si fa bloccare dalle proprie insicurezze.

Oltre a tutti questi atteggiamenti che il leader deve tenere nei confronti delle varie situazioni e dei suoi collaboratori, deve anche avere alcune caratteristiche essenziali per poter avere influenza su degli altri individui. In primis, per essere un punto di riferimento e per meritarsi il rispetto degli altri, si deve possedere un’autentica percezione della giustizia, nel senso che deve essere sensibile a ciò che è corretto e giusto. Infatti, uno stile di leadership tale da far sentire alle persone di essere trattate con equità, riesce sempre a dare una sensazione di sicurezza. La fedeltà alle proprie decisioni è un’altra dote essenziale.

Colui che si dimostra insicuro nei riguardi di sé stesso, non risulta credibile. Al contrario, chi riflette molto prima di decidere riesce, quasi sempre, ad avere successo. Dal momento che i rischi di errore sono sempre elevati, talvolta, accade che, quando si prende una decisione, si incappa in qualche scelta sbagliata. Questo, però, non deve far diminuire la fiducia ed il rispetto dei propri subordinati. Il leader efficace riesce ad ottenere tutto questo, in quanto, dopo aver fatto una scelta precisa, si dimostra convinto e dà agli altri la forza di battersi per quello scopo.

Oltre a ciò, degli altri oneri che gravano sulla leadership sono l’assumersi le responsabilità per gli errori propri e dei collaboratori, dimostrarci sempre ottimista riguardo al futuro, mantenere l’entusiasmo e creare un clima di fiducia, e capire quali sono i modi per aumentare le capacità dei propri followers. Quest’ultimo compito consta nel fatto di migliorare la qualità del team, in termini di sviluppo delle competenze. Come ricorda Denny, la qualità più importante e vitale di un capo è quella di riuscire a costruire e a far emergere altri leader, facendo crescere i propri collaboratori. Un leader, infatti, può sempre essere giudicato dal numero di persone che è stato in grado di far migliorare e di far emergere come guide di successo. Oltre a quello che si deve fare per diventare una buona guida, è essenziale sapere quali sono le cose da non fare e i comportamenti che non si devono tenere. Anche se non si è sicuri che i comportamenti e gli attributi elencati in precedenza

portino al successo, si è certi che alcuni atteggiamenti sono deleteri per qualsiasi leader e devono essere eliminati. Innanzitutto, quando un manager ammette pubblicamente o si giustifica dicendo di essere troppo occupato per dedicarsi a tutti gli aspetti del suo compito, egli riconosce la sua incapacità di eseguirlo con efficacia. Inoltre, non bisogna avere la presunzione di essere ricompensati per ciò che si sa e non per quello che si sta facendo. Il leader non deve essere pagato per le competenze che possiede, ma per le motivazioni che riesce a trasmettere agli altri. Sicuramente è importante avere la mente piena di nozioni, però bisogna rendersi conto che la gente viene premiata solo per come riesce a mettere in pratica ciò che sa. Non bisogna avere paura della concorrenza di altri, in quanto, quando si teme qualcosa, inevitabilmente, succede. Alcuni manager hanno talmente tanta paura che la loro posizione venga minacciata che cercano di tenere all'oscuro i loro sottoposti piuttosto che impegnarsi per farli maturare. In secondo luogo, colui che pretende che tutta la gloria per i successi venga attribuita a sé stesso, provocherà il risentimento delle persone con cui lavora. Un leader efficace non pretenderà alcun riconoscimento per sé, ma farà in modo che i premi e le gratificazioni siano assegnati al gruppo. Un altro comportamento da evitare è quello della slealtà. Le persone che non sono leali con le proprie controparti non riusciranno sicuramente a mantenere le proprie posizioni di leadership per un lungo periodo. La mancanza di lealtà è una delle maggiori cause di insuccesso e di perdita di rispetto in ogni circostanza della vita. Infatti, la lealtà è come il rispetto, dal momento che la si conquista e non la si può pretendere.

Infine, c'è da ricordare che una leadership di successo evita sempre gli eccessi di autoritarismo. Le persone si stimolano mediante incoraggiamenti, non con le minacce, gli ordini o gli ultimatum. Come ha dimostrato la storia, il tipo di comando basato sulla paura è efficace ma solo nel breve periodo, in quanto la sua efficacia è destinata a diminuire nel tempo e l'autorità finirà per essere soffocata (Denny).

Anche Kondo, professore emerito presso l'università di Kioto, analizza e sottolinea la necessità della presenza di un efficiente stile di leadership per motivare gli individui. Egli afferma che essere un punto di riferimento significa convincere i subordinati ad accettare gli obiettivi comuni di un gruppo e ad impegnarsi a raggiungerli, non solo ordinare ed imporre la propria volontà. Un leader di successo riesce a far accettare ai followers gli obiettivi e a convincerli della loro validità, dimostrando sempre tenacia e pazienza. Per fare questo, un capo deve avere un "sogno", ossia una visione del futuro, un ideale o un fine da trasmettere agli altri, attraverso i suoi discorsi e agendo sempre da esempio, con volontà e perseveranza. Bisogna guidare, educare ed incoraggiare i subordinati, senza interferire su ciò che sono in grado di fare da soli, ma solo entrare in azione quando gli altri non possono o non ne hanno le capacità. All'interno di qualsiasi organizzazione, è possibile trovare un "sogno" tale da poter convincere gli individui a seguirlo e a dividerlo. Spesso, però, è meglio non rivelare subito l'obiettivo finale, ma fissare dei traguardi intermedi che aiutino le persone ad avere un feedback quasi immediato delle proprie azioni. In questo modo, si possono dare più soddisfazione agli stessi followers, in quanto i riconoscimenti sono dati più spesso, e si può monitorare l'avanzamento ed il miglioramento del lavoro collettivo in maniera più semplice ed efficace. L'obiettivo ultimo che si vuole raggiungere non deve essere semplice, però. Infatti, più il raggiungimento di una meta desiderata costa fatica, maggiore sarà la soddisfazione nell'averlo raggiunto. Le difficoltà stimolano l'essere umano ad usare l'ingegno per superarle e questo sforzo aiuta a sviluppare la creatività, aumentando le competenze e le capacità. In ambito aziendale, ma, talvolta, questo concetto può essere applicato anche ad altri campi, è utile applicare

quello che Kondo definisce “Principio del controllo autonomo”. In base a ciò, bisogna dividere i compiti, all’interno dell’organizzazione, in base alle capacità degli individui che ne fanno parte.

Successivamente, per migliorare le competenze dei singoli, bisogna far ruotare le attività in modo che vengano stimolati l’autocontrollo, l’interesse per il lavoro e la partecipazione. Il successo del leader sta nel trovare e realizzare sistemi che facilitino tutto ciò e coinvolgere i subordinati in attività sempre più ampie, responsabilizzandoli. I benefici che si possono ottenere sono molteplici. Innanzitutto, si crea un senso di responsabilità verso il lavoro e si aumenta la comunicazione all’interno di un gruppo. Inoltre, si possono sviluppare delle qualità nascoste e si possono acquisire nuove competenze, cosa che non sarebbe stata possibile se ci si fosse dedicati esclusivamente ad un’attività di routine. Dando spazio all’iniziativa, gli obiettivi, che possono essere considerati vaghi, vengono chiariti dal momento che ognuno porta il proprio contributo.

Infine, la struttura di un team si trasforma, passando, da uno schema rigido, ad uno flessibile e a più livelli. (Kondo) subordinati in attività sempre più ampie, responsabilizzandoli.

## **MOTIVARE GLI ALTRI: LE TECNICHE DELLA MOTIVAZIONE**

Molti gestori di uomini si trovano spesso ad affrontare quesiti sul come motivare le altre persone. La soluzione di tale problema è relativamente semplice quando le controparti con cui si ha a che fare sono individui appartenenti alla propria famiglia o amici, in quanto si conosce praticamente tutto dei loro comportamenti e si capisce benissimo quando non sono soddisfatti si loro stessi.

Quando si ha a che fare con dei dipendenti, il problema comincia a divenire più complesso. I leader, però, in questo caso, sono aiutati dalla conoscenza delle capacità dei propri subordinati e capiscono quando questi si esprimono in maniera inadeguata rispetto al proprio potenziale. La mancanza di motivazione può dipendere da alcuni fattori che vengono definiti da Denny come demotivanti, come la paura di non essere compresi, la preoccupazione per le conseguenze di possibili errori, un giudizio negativo a riguardo dei propri compiti e la sensazione di non avere un futuro e di non essere importante.

Innanzitutto, quindi, un chi è a capo di un gruppo e vuole gestirlo in maniera efficace, dovrà chiedersi perché i suoi followers sono demotivati e non riescono a svolgere al meglio i loro doveri. Talvolta, può accadere che sia proprio il leader la causa che inibisce i collaboratori. Egli, quindi, deve interrogarsi sulle proprie azioni e sui propri comportamenti in modo tale da trasformare i fattori demotivanti in condizioni che aiutino un individuo ad esprimersi al meglio. Se il fattore demotivante non dipende dall’ambiente, dal tipo di lavoro o dai comportamenti dei superiori, ci si deve chiedere che cosa le persone sotto il proprio controllo desiderano e si deve mostrare loro come fare per ottenerlo. Non sempre si può domandare direttamente ad una persona che cosa vuole ottenere dalla posizione che occupano e dai compiti che eseguono. Un individuo, dal momento che non conosce le conseguenze che le sue risposte possono avere, spesso, non risponde sinceramente. Questo tipo di interrogativo può essere posto solo quando esiste un rapporto di totale confidenza, che può essere ottenuto solo dopo un certo periodo di tempo, quando esiste una fiducia reciproca. Però, è possibile capire ciò che si desidera osservando i comportamenti ed ascoltando le

conversazioni che si svolgono nei momenti liberi. Il compito del motivatore diventa ancora più difficile quando la controparte non sa ciò che vuole. Molte persone sono indecise sulla carriera che vogliono seguire e su ciò che vogliono fare. Proprio per questo motivo, sono soggetti ad enormi frustrazioni e a perdite di fiducia nei propri mezzi, soprattutto quando si vedono superati nelle professioni scelte.

Non è semplice aiutare qualcuno a capire ciò che realmente vuole, anche se alcuni approcci suggeriscono di cercare di allargare gli interessi del singolo, attraverso la conversazione ed i consigli. Questi suggerimenti, però, non dovranno mai essere intesi come delle imposizioni ed i veri leader non costringono, ma influenzano, gli altri a seguire le proprie aspirazioni. Un'altra tecnica consiste nell'ampliare gli orizzonti dei collaboratori tramite l'impiego in attività diverse ed in settori differenti. La seconda fase, che consiste nel mostrare alle persone come fare per ottenere ciò che vogliono realmente, presuppone la programmazione di una strategia che serva ad aiutare il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Un esempio può essere quello di disegnare un percorso di carriera come piano di sviluppo della personalità, oppure dare la possibilità ai propri followers di fare nuove esperienze e di ampliare il proprio bagaglio culturale. I leader devono capire che la loro influenza ed il loro potere saranno destinati a diminuire nel caso in cui non diano la possibilità alle persone che guidano di raggiungere i propri obiettivi e di soddisfare le proprie ambizioni. Per fare ciò, è utile tenere certi atteggiamenti, come l'essere buoni ascoltatori, conquistando la fiducia ed il rispetto delle persone con cui si ha a che fare. Ciò sta a significare che il motivatore, spesso, deve diventare una sorta di confidente, in modo da creare una rete di sicurezza nel team. Il rispetto, però, deve essere guadagnato ed il leader dovrà trasmettere un senso di lealtà, in modo tale che i subordinati siano completamente certi che le loro confidenze non saranno rivelate, che saranno ascoltati ed incoraggiati. Un altro metodo per spronare gli altri, consiste nel sorprenderli mentre fanno qualcosa di positivo. Tutti, infatti, sanno rilevare gli errori ma solo pochi sono in grado di dire agli altri che hanno agito bene. Comunque, c'è da ricordare che anche le critiche possono aiutare, però devono essere fatte in modo costruttivo e non eccessivamente penalizzante. Un leader deve dimostrare di credere negli altri, responsabilizzando e delegando compiti che non può seguire totalmente. Per spronare un individuo a raggiungere il livello di performance desiderato, bisogna avere fiducia nel fatto che egli possa fare ciò che gli viene chiesto. È anche utile, in questi casi, mandare dei messaggi positivi, come parole d'incoraggiamento, anche perché, alcuni individui hanno dei caratteri diversi e recepiscono gli stimoli in maniera differente (Denny).

## **GLI INCENTIVI MATERIALI**

La maggior parte delle persone è abile nel trovare un giusto equilibrio nei rapporti tra datore di lavoro e collaboratore, nel senso che molti lavorano quel tanto che basta per non essere allontanati ed i datori di lavoro corrispondono loro uno stipendio sufficiente per non farli andare via. Quando, però, si riesce a trovare un modo per far emergere, da entrambe le parti, elementi di gioia e di soddisfazione, tutto il team sarà destinato al successo. Un buon programma di incentivi porta non solo ad un aumento della produttività, ma anche ad un miglioramento dei rapporti di fiducia e di rispetto che devono esistere, in maniera bilaterale, tra il capo ed i subordinati. Le persone, spesso,

cercano una gratificazione per i propri sforzi. Questo è il motivo per cui molti si dedicano ad attività di volontariato, impegnandosi al massimo, senza tuttavia ottenere una ricompensa in denaro. C'è da sottolineare, però, che un'eccessiva ricerca delle gratifiche è deleteria perché distoglie l'attenzione dal compito che si sta svolgendo e che viene visto solo come un mezzo per ottenere un premio. Peter Tiggs, uno dei massimi esperti di teoria motivazionale, ha descritto i tipi di gratificazione che un individuo cerca:

1. Fare le cose che si fanno solo per il piacere di compierle, ossia, essere sinceramente, contenti e soddisfatti del proprio lavoro.
2. Ricevere riconoscimenti, in varie forme.
3. Ricompense in denaro, che diventano la causa motivante principale solo quando quello che entra nelle tasche non è sufficiente per i bisogni giornalieri immediati (P. Tiggs).

## **NON PUNTARE SOLO SUL DENARO**

Molti leader, in particolare nelle aziende, commettono l'errore di considerare il denaro come la prima esigenza per la motivazione. Certamente, tutti desidererebbero guadagnare di più, tanto che, con l'aumentare del reddito, aumentano anche le pretese in una rincorsa che non ha mai fine. Uno stipendio elevato è importante perché assicura i mezzi necessari per vivere e stimola, quindi, a lavorare. Inoltre, la retribuzione svolge un compito di comunicazione, verso l'esterno, della propria posizione nella scala gerarchica sociale, oltre al fatto che un suo aumento conferma il successo professionale. Tuttavia, l'importanza del denaro come fattore motivazionale è stata sopravvalutata. Quando il reddito è abbastanza elevato da permettere di soddisfare i bisogni quotidiani e risparmiare qualcosa, un ulteriore aumento di stipendio non spinge a lavorare di più. Ciò che stimola realmente all'impegno, non è il denaro, ma il benessere psicologico e sociale dell'individuo. Un leader, quindi, ha la possibilità di motivare i propri followers senza doversi addossare grossi oneri monetari.

È importante sottolineare, però, che dalla consistenza della retribuzione si misura anche lo status all'interno della gerarchia aziendale. Tutti, infatti, confrontano i propri introiti con quelli percepiti dagli altri, ritenendo, spesso, di essere sottoretribuiti. Però, aumentando il compenso ad un individuo che già ce l'ha elevato, non la si incoraggia a prodigarsi maggiormente, tanto che le sue prestazioni rimarranno simili alle precedenti. Si continueranno a fare paragoni e a volere sempre qualcosa in più, non tanto per la soddisfazione di un bisogno materiale, ma per diminuire la distanza che esiste tra gli uni e gli altri. Un leader di successo deve sapere come soddisfare il bisogno di status e d'apprezzamento senza far ricorso alla monetizzazione. Per questo motivo, è necessario puntare su:

- un buon ambiente di lavoro;
- sulla formazione professionale;
- sull'interesse dei followers;
- sulla collaborazione effettiva.

La maggior parte degli esseri umani desidera continuare a svilupparsi per esprimere costantemente il meglio di sé. Il successo soddisfa il bisogno di status e di apprezzamento da parte degli altri. Viceversa, è demotivante passare molto tempo ad occuparsi delle stesse cose percependo lo stesso stipendio. Questo accade perché lo stress derivante all'impossibilità di realizzarsi e di raggiungere gli obiettivi prefissati è più arduo da sopportare rispetto allo stress da troppo lavoro. Gli incarichi interessanti, quindi, non bastano a dare un grosso impulso motivazionale, ma c'è sempre il bisogno di sentirsi apprezzati. A questo punto, è possibile trarre alcune conclusioni. In particolare, un leader non dovrebbe far leva unicamente sugli incentivi materiali, ma dovrebbe capire quali sono i fattori demotivanti. Non è molto costoso stimolare i propri followers, bisogna, però, capire che essi hanno bisogno di attenzione e di gratificazioni psicologiche e sociali. In questo senso, bisogna dimostrare interesse, essere generosi e leali, riconoscere le capacità e le performance positive. Il leader, quindi, non deve comandare in modo autoritario, ma dare la possibilità agli altri di collaborare e di cooperare. I fattori che danno soddisfazione sono indipendenti dal livello di reddito. (Hagemann). I riconoscimenti non materiali hanno maggiore efficacia se sono pronunciati in pubblico, dove amici e colleghi possono sentire tali espressioni di ringraziamento ed apprezzamento. Il denaro, quindi, non costituisce un incentivo efficace, a meno che chi lo riceve non abbia un reddito talmente basso da non garantire la soddisfazione dei bisogni più immediati. Secondo Denny, il problema degli stimoli monetari è dato dal fatto che, per il percettore, questo tipo di premio non ha valore durevole, in quanto verrà impiegato per colmare delle mancanze immediate, senza lasciare un segno particolare. Inoltre, è necessario sottolineare che, qualora si decidesse di optare per questo tipo di riconoscimenti, bisogna adeguarne la quantità in base all'insieme dei redditi dell'interessato. Non si può pensare di motivare un individuo, che percepisce uno stipendio elevato, con una esigua somma di denaro. Esistono molti incentivi efficaci e di basso costo che un leader di successo deve, necessariamente, conoscere. Innanzitutto, bisogna cercare di ricordarsi i nomi dei propri collaboratori. Con questo semplice gesto, si può far capire che si presta attenzione a tutti. "Non c'è dubbio che quello che suona meglio all'orecchio è il sentirsi chiamare per nome" (Denny). Altri mezzi, che però, purtroppo, non possono essere utilizzati sempre ed in tutti i campi in cui bisogna gestire delle risorse umane, possono essere quello di cambiare la denominazione del ruolo o della mansione, oppure regalare targhe o trofei per premiare un buon rendimento. Nel primo caso, alcuni individui possono essere stimolati da un cambiamento nella definizione della propria posizione all'interno di un team. Bisogna trovare dei nuovi e validi titoli, come, per esempio, è stato fatto per le occupazioni quali l'operatore ecologico od il collaboratore domestico. Bisogna prestare molta attenzione quando si conferiscono dei premi, come targhe, trofei o medaglie, in quanto possono diventare degli elementi di diversificazione troppo elevata e danneggiare il principio che sta alla base della concessione di ricompense. Oltre a creare delle divisioni, spesso, si rischia di sopravvalutare la gratifica, attribuendole un peso troppo elevato. In ogni caso, i leader più efficaci devono conoscere il momento più opportuno per gratificare i propri subordinati e, spesso, questo deve coincidere con riunioni pubbliche, in cui, la persona che riceve il premio si senta giustamente ricompensata e le altre possano essere incentivate ad aumentare i propri sforzi.

## **LA TEORIA DI LEVATI E SARAO'**

Al contrario degli altri autori, che si sono occupati, principalmente, di individuare insiemi di comportamenti che potevano essere intesi e definiti come competenze, elencandone anche gli elementi costitutivi, Levati e Saraò hanno provato ad analizzare il tema del comportamento individuale e della motivazione, ad esso collegata, da un altro punto di vista. Secondo la letteratura esistente, la motivazione può essere vista come un generico interesse ad agire, per raggiungere una meta che porti benessere all'individuo.

Recuperando le tesi di McClelland, gli individui motivati sono coloro che continuano a porsi nuovi obiettivi, assumendosi le responsabilità relative alla loro realizzazione e sfruttando il feedback per migliorare le proprie prestazioni, sfruttando l'unione di due fattori: l'ambizione e la tensione al risultato. Proprio da queste riflessioni si delinea il fatto che la motivazione sia presente all'interno di ogni individuo, in quello che viene chiamato "iceberg personalità", divenendo, così, un elemento difficile da studiare ed analizzare.

Essa, quindi, viene definita come: "Una sorta di fattore della personalità, ingrediente importante della competenza, che può essere rilevato, ma su cui non si può sostanzialmente agire. Di conseguenza, le persone o sono motivate per natura o non è possibile motivarle, [...]". (Levati e Saraò).

Questa tesi sembra recuperare, in qualche modo, le teorie di Sievers, il quale affermava che i lavoratori non possono essere motivati perché, ormai, il lavoro non offre più gli stimoli necessari. Inoltre, questo pensiero si contrappone alla letteratura tradizionale, affermando che non è possibile spingere le persone ad agire dall'esterno, ma è la loro personalità che le indirizza verso un'azione o un'altra. Tutto ciò, porta, indubbiamente, a notevoli problemi di gestione, in quanto i leader ed i manager non avrebbero più motivo di esistere, proprio per il fatto che nessuno può essere stimolato ad agire per mezzo di interventi esterni, di premi e di incentivi di qualsiasi tipo. Il fenomeno per cui qualcuno ha delle performance elevate in ogni momento della sua vita lavorativa, mentre altri cercano di sforzarsi il meno possibile, è spiegato dalla parte sommersa di quella che viene chiamata "iceberg personalità". Levati e Saraò, in seguito, cercano di esaminare i fattori costitutivi della competenza, tentando anche di spiegare come questi elementi si collocano tra loro ed interagiscono. Essi affermano che le tre componenti principali sono: le conoscenze, le esperienze finalizzate e le capacità. La motivazione ed il contesto in cui si opera non sono presenti in questo elenco in quanto agiscono da catalizzatori nel processo che porta alla formazione delle competenze. Essi non sono quindi degli "ingredienti principali", ma sono, comunque, fondamentali nella trasformazione delle capacità, delle attitudini e delle esperienze. La motivazione ed il contesto non entrano direttamente nella formazione della competenza, anche se, se non fossero presenti, essa non potrebbe nascere. Questo avviene perché, come afferma Le Boterf: "Non c'è competenza se non la competenza in atto". Essa, infatti, può definirsi tale solo quando vengono utilizzati, nello stesso momento, alcuni elementi presenti nel background personale di un individuo, come le nozioni apprese, le esperienze vissute e le conoscenze che si hanno. Esiste, quindi, un passaggio in cui tutti questi elementi si fondono insieme per diventare il mezzo con cui svolgere una determinata azione. Il repertorio di risorse che dovrebbero costituire la competenza, ossia conoscenze, capacità ed esperienze finalizzate, non sono sufficienti, ma necessitano, per essere messi in atto ed esprimere la loro potenzialità, di altri fattori, rappresentati, appunto, dal contesto e dalla motivazione. Quest'ultima, inoltre, non è da confondersi con gli altri elementi che stanno alla base della competenza e non è nemmeno "un particolare attributo della persona", come teorizzato da Spencer e Spencer. Essa è

“l’elemento che permette la messa in moto, che trasforma un insieme di capacità, esperienze e conoscenze in competenze applicate e finalizzate”. (W. Levati e M. Saraò, *Psicologia e Sviluppo delle Risorse Umane nelle Organizzazioni*, Francoangeli). È importante sottolineare che la motivazione, oltre a dare un stimolo iniziale all’azione, ha un carattere costruttivo nella formazione delle competenze, intendendo che non è un processo di reazione, ossia qualcosa che può essere indotta dall’esterno, ma un processo di azione, che funge da collegamento tra l’ambiente esterno, e le esperienze ad esso collegate, e la soggettività della persona, ossia le capacità e le nozioni acquisite. Levati e Saraò sono convinti che questo collegamento sia formato da quella che definiscono “Immagine di Sé”, espresso attraverso il cosiddetto “Progetto di Vita”. Immagine di sé è il modo in cui un individuo percepisce sé stesso, sia da un punto di vista conscio, sia da uno inconscio, mentre, per Progetto di vita consiste nell’insieme dei principi che indirizzano le azioni, in base alle occasioni che si presentano, e dipende in maniera diretta dall’Immagine di sé. In pratica, i comportamenti di un individuo dipendono da ciò che ha vissuto e dal modo in cui ha recepito gli accadimenti di cui è stato partecipe. Proprio per questo alcuni reagiscono in modo diverso ad input identici. Per fare un esempio, se a due persone della stessa età, ma uno sposato con figli, mentre l’altro celibe, venisse proposto un lavoro all’estero, probabilmente la persona con legami più forti nel suo Paese d’origine sarà meno invogliato ad accettare. Questo accade perché, le esperienze passate, in questo caso la creazione di una famiglia, influenzano le scelte e i comportamenti futuri. Un altro fattore da considerare nello sviluppo dei comportamenti è, sicuramente, il contesto, ossia l’ambito in cui opera la competenza, il motivo per cui si deve operare. Per esempio, il problema di geometria che un bambino deve risolvere è il contesto in cui si applicano le sue conoscenze e le sue attitudini si trasformano in capacità. Esso, quindi, è l’occasione che permette alle conoscenze, alle capacità ed alle esperienze finalizzate di divenire delle competenze reali, che si applicano alla situazione in cui ci si trova. A questo punto, è utile dare una definizione di competenza, vista come: “Caratteristica intrinseca dell’individuo, appartenente alla dimensione psicologica, costituita dall’insieme di capacità, conoscenze, esperienze finalizzate. Si esprime attraverso comportamenti e necessita, per esprimersi dell’azione di motivazione e contesto” (W. Levati e M. Saraò). Grazie a questa precisazione è possibile trattare l’argomento del Modello delle Competenze, elaborato da Levati e Saraò. Esso si presuppone di spiegare come nasce una performance efficace, in base ai comportamenti ed alle competenze.

I comportamenti costituiscono la parte fondamentale del modello, in quanto rappresentano un aspetto concreto e sono direttamente verificabili. Essi, però dipendono da una combinazione di capacità che servono per metterli in pratica. In sostanza, senza alcuna capacità, non potrà esistere un comportamento ed esso non sarà adeguato se le qualità che ne stanno alla base sono insufficienti.

Per quanto riguarda la motivazione, essa, insieme al contesto, permette il passaggio da competenza a comportamento, nella trasformazione di un elemento astratto ad uno concreto, l’azione. Spesso accade che il contesto non offra quegli stimoli necessari per agire ed esprimere al meglio le proprie potenzialità. Per questo motivo, alcuni non riescono ad emergere pur avendo delle ottime competenze. Esse rimangono caratteristiche intrinseche, poiché non si creano le condizioni oggettive necessarie per utilizzarle, e che dipendono dal contesto, e le condizioni soggettive, create dalla motivazione individuale. Infine, i comportamenti diventano prestazione efficace se si svolgono adeguatamente i compiti che vengono assegnati. All’interno di una organizzazione, le competenze cambiano quando si passa da un livello gerarchico ad un altro. Spesso, le persone

credono che un ruolo superiore presupponga la sommatoria dei comportamenti delle posizioni più basse e non sia visto come un'entità con una natura propria e specifica. Ciò che differisce, quando si passa di livello è la qualità dei comportamenti richiesti e delle competenze che si devono possedere e non la quantità. Un leader, quindi, non dovrà possedere tutte le competenze dei propri followers, ma deve avere delle caratteristiche diverse, specifiche per il proprio ruolo. È per questo motivo che alcuni riescono ad emergere pur non avendo delle caratteristiche e delle conoscenze vaste. A questo punto, è fondamentale sottolineare come cambia, secondo Levati e Saraò, la formula per cui:

**Performance = F (Motivazione x Capacità)**

Questa relazione non è più valida se espressa in questi termini. La performance non viene più vista come una funzione della motivazione per le capacità, ma come prodotto delle stesse capacità per il contesto. Per risalire all'elemento direttamente osservabile, il comportamento, ed interpretarlo, bisogna porlo in relazione ad un determinato contesto e a delle determinate capacità, come si evince dalla formula:

**Comportamento = F (Capacità x Contesto)**

Il comportamento, quindi, è un indicatore per poter conoscere le capacità di una persona; però solo quando le azioni sono immerse in un contesto si possono trovare delle informazioni significative e più precise sulle capacità stesse. Inoltre, il comportamento va visto come una modalità di reazione al contesto, che fornisce le spinte ad agire. Da queste affermazioni, si capisce che non si possono motivare direttamente altre persone, grazie ad incentivi e a premi. L'unica cosa che un leader può fare è creare un contesto, lavorativo ed organizzativo, che stimoli e spinga gli individui all'azione. Inoltre, un condottiero dovrebbe gestire i rapporti tra i propri subordinati, senza esagerare nell'uso dell'autorevolezza e dell'aggressività. Inoltre, egli ha il compito di favorire l'aspetto motivazionale, permettendo alle persone di confrontarsi con un tipo di realtà di cui devono comprendere se risulta in sintonia con l'Immagine di sé e con il proprio Progetto di vita. (Levati, Saraò).