

Motivare i collaboratori al raggiungimento dei risultati

*Abstract dell'intervento di **Gaetano Scognamiglio**, Presidente di **Promo PA Fondazione**, al corso di formazione per il personale dell'Ufficio per il Controllo Interno della Presidenza del Consiglio dei Ministri.*

Roma 6 giugno 2011

Un'opera fondamentale

Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, 1960

Teoria X : le persone lavorano malvolentieri, devono essere controllate, comandate e punite per raggiungere obiettivi. Le persone vogliono essere dirette, evitare responsabilità, hanno scarse ambizioni, vogliono sicurezza.

Teoria Y : il lavoro è connaturato all'uomo. In determinate condizioni l'uomo medio accetta responsabilità, contribuisce alla soluzione di problemi, apprende con interesse.

Il controllo e la gerarchia spesso diventano la causa fondamentale di demotivazione e apatia.

Gary Hamel, Il futuro del management, Etas, 2008 , afferma che ottenere il massimo dalle persone non significa quasi mai gestirle di più; significa caso mai gestirle di meno. Vuol dire dare meno ordini, preoccuparsi meno dell'allineamento e dedicare meno tempo al controllo sull'attività dei collaboratori.

Queste osservazioni sono particolarmente importanti nei servizi dove il capitale di dotazione, come il valore aggiunto è rappresentato dalle "teste".

Teorie motivazionali

- **bisogni:** = di base e elevati.(Maslov)
 - = MacClelland, modello bisogni intrinseci
 - successo > obiettivi sfidanti
 - potere > visibilità
 - affiliazione > buone relazioni personali
- Riconoscere il bisogno dominante è essenziale.
- **rinforzo:** ripetizione di comportamenti a esiti positivi (Skinner)
- **cognizioni:** valori guida
- **caratteristiche del lavoro:** varietà, autonomia e prend. decis.
- **sensazioni e emozioni:** interessi generali anche extralavorat.

Soddisfazione e motivazione(Herzberg)

- **soddisfazione:** legata al desiderio di rimanere in quell'organ.
- **motivazione:** legata al livello di impegno nel lavoro.

Una forte insoddisfazione può non incidere sulle performance individuali ma incide sul rischio di fuoriuscita della persona.

La demotivazione non produce il rischio di abbandono ma piuttosto crea un problema alla organizzazione che deve gestire una persona soddisfatta del proprio posto ma che non lavora adeguatamente.

Fattori di soddisfazione: sicurezza, ambiente, relazioni, retribuzione

Fattori motivanti:

- raggiungimento di risultati personali
- il riconoscimento (economico e morale) collegato a quei risultati
- il contenuto a la natura del lavoro svolto
- il livello di responsabilità accordato e la possibilità di fare carriera

La retribuzione fissa incide sulla soddisfazione.

La retribuzione variabile, erogata su obiettivi raggiunti, incide sulla motivazione.

Conoscere per motivare

Per motivare una persona bisogna conoscerla bene e impegnarsi nella sua crescita professionale e umana (lealtà, fiducia e credibilità).

I bisogni e quindi gli stimoli motivazionali cambiano nei diversi stadi del ciclo di vita professionale: selezione, inserimento, sviluppo, maturità e "matrimonio".

Fiducia e credibilità

Elementi sociologici

- ruolo
- capacità
- ubicazione sociale (l'abito fa il monaco)

Elementi psicologici

- empatia
- sensibilità
- onestà intellettuale
- coerenza

La delega come leva di leadership e fattore motivante

C'è una bella definizione di Peter Drucker secondo cui **"Il management è il conseguimento degli obiettivi tramite terzi"**

Per essere efficace la delega :

- è sistematica
- riguarda decisioni su questioni rilevanti
- raggiunge i livelli più bassi della gerarchia

Infine : negoziazione sempre, quando possibile per affidare obiettivi condivisi