

LA RIVISTA DEI DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

Anno 12 - n. 1
Gennaio 2015

Trimestrale
Copia omaggio

INDAF

magazine

ISSN 2281-468X



**IL RUOLO DEL CFO
NELLE STRATEGIE
AZIENDALI**

**I NUOVI PRINCIPI
CONTABILI NAZIONALI**

**D.LGS. 231/2001
RESPONSABILITÀ
PERSONALI E D'IMPRESA**



a cura di Elena Caffarena
Partner e Coordinatore Nazionale Sviluppo Risorse Umane e Formazione PRAXI SpA

e di Davide Mate
PhD, Psicologo, Psicoterapeuta e Consulente Senior PRAXI SpA

*Motivazione: guidare questa "strana cosa"
che abita dentro di noi*

La motivazione è una "strana cosa" che abita dentro di noi. Ci può spingere a superare ostacoli che sembrano insormontabili, a credere in un progetto anche quando sembra impossibile, ma può pure indurci a intervenire quando nessuno ce lo ha chiesto. La motivazione a volte prende il sopravvento beffandosi della nostra volontà. L'effetto è lo stesso che si ha guidando un'auto con i doppi comandi. Perché abbiamo questa sensazione? Il nostro mondo interno tende al soddisfacimento di alcuni bisogni di base: alcuni fisici, altri affettivi o cognitivi. Questi bisogni profondi riguardano la salute, le relazioni e le proprie identità (fra cui quella lavorativa), e fanno tutti parte dei bisogni biologici di base che cerchiamo di soddisfare nel corso della nostra esistenza. Siamo quindi spinti ad agire da fattori interni, conaturati con la nostra biologia e sviluppati nel nostro percorso di vita. Questa spinta si chiama motivazione intrinseca.

Riconosciamo facilmente che anche fattori esterni alterano la nostra motivazione: un commento del capo, una progressione mancata, un progetto non andato in porto, un litigio, ecc. Gli altri possono quindi prendere il comando della nostra motivazione. Tramite le richieste organizzative o le pressioni sociali, il mondo può influire sulla nostra vita richiedendoci di modificare atteggiamenti e abitudini. Queste richieste provenienti dall'esterno sovente si accompagnano a ricompense. Definiamo queste ricompense come motivatori estrinseci, cioè provenienti dall'esterno.

Ma allora, se da una parte c'è una spinta interna "biologica" – quindi incontrollabile – e dall'altra il nostro sistema sociale che interviene dall'esterno, non c'è proprio nulla da fare per non cedere all'influenza dell'uno o dell'altro?

Grazie alle ricerche di Edward L. Deci e Richard M. Ryan, che hanno studiato la motivazione e definito la *Self-Determination Theory* (SDT), abbiamo scoperto che sviluppare e presidiare la motivazione è una competenza, e come tale può essere allenata. La capacità di gestire la nostra motivazione sposta l'asse da fattori esterni (motivazione estrinseca) a fattori interni che siamo in grado di gestire (motivazione intrinseca).

C'è qualcosa che possiamo fare, insomma. Vediamo cosa.

La SDT descrive tre "motori" della motivazione intrinseca: il senso di competenza (cioè la percezione di saper fare una determinata cosa), il senso di autonomia (il sentirsi autonomi nell'agire le proprie scelte) e la relazione (l'essere all'interno di una rete relazionale capace di dare reciproco

supporto). La motivazione è quindi come un tavolino a tre gambe. Nessuna motivazione sta in equilibrio senza che le tre gambe siano ben piantate a terra.

L'obiettivo è quindi quello di scrivere un piano di sviluppo della motivazione in due *step*: analisi dell'equilibrio motivazionale e piano d'azione. Prendete carta e penna (per i frequentatori di questa rubrica sarà un quadernetto già ricco di appunti). Mettete il foglio in orizzontale, disegnate una tabella con cinque colonne e tre righe. Intestate le tre righe scrivendo i tre "motori": senso di competenza, senso di autonomia, relazione.

Intestate la seconda colonna scrivendo Importanza e poi rispondete a questa domanda: che importanza attribuisco in una scala da 1 a 10 alla competenza, all'autonomia e alla relazione nella mia vita professionale? Datevi un voto (nessuno vi vede...).

Nell'intestazione della terza colonna scrivete Presenza e rispondete alla seconda domanda: quanto sono presenti i tre fattori nella mia vita professionale attuale? Anche qui la scala 1 a 10 vi può aiutare. A questo punto, nella quarta colonna calcolate la differenza fra Presenza e Importanza. Dove la differenza negativa è rilevante si sta verificando la classica situazione da «Houston abbiamo un problema!» (come esclamò l'astronauta dell'Apollo 13 "Jack" Swigert Jr.).

Dobbiamo intervenire subito. Come? Per fortuna esiste anche la quinta colonna, per appuntare gli ostacoli che non vi consentono di avere un equilibrio fra l'importanza che riveste per voi un certo "motore" e quanto questo sia effettivamente presente nel vostro lavoro attuale. Gli ostacoli possono essere: faccio un lavoro che richiede una competenza tecnica che non ho, il capo non mi concede sufficiente autonomia, i collaboratori non chiedono il mio consiglio.

Ora scrivete accanto a ogni ostacolo come rimuoverlo. Spingetevi un po' in là con l'immaginazione: potete farvi persino venire il dubbio che i vostri comportamenti non siano adeguati all'ambiente in cui lavorate. A questo tema dedicheremo i prossimi appuntamenti.

La necessità di preservare la nostra identità si scontra oggi con un contesto instabile, in continuo cambiamento, e diventa pertanto indispensabile focalizzarvi sulle motivazioni intrinseche che danno un senso di stabilità e continuità, impedendo che altri dall'esterno prendano il sopravvento. Rafforzare le proprie motivazioni intrinseche significa smettere di attendere che il mondo intorno a voi cambi, rallenti, sia più prevedibile, più attento ai vostri bisogni, e sviluppare la capacità di rapportarvi con una realtà in continuo cambiamento.