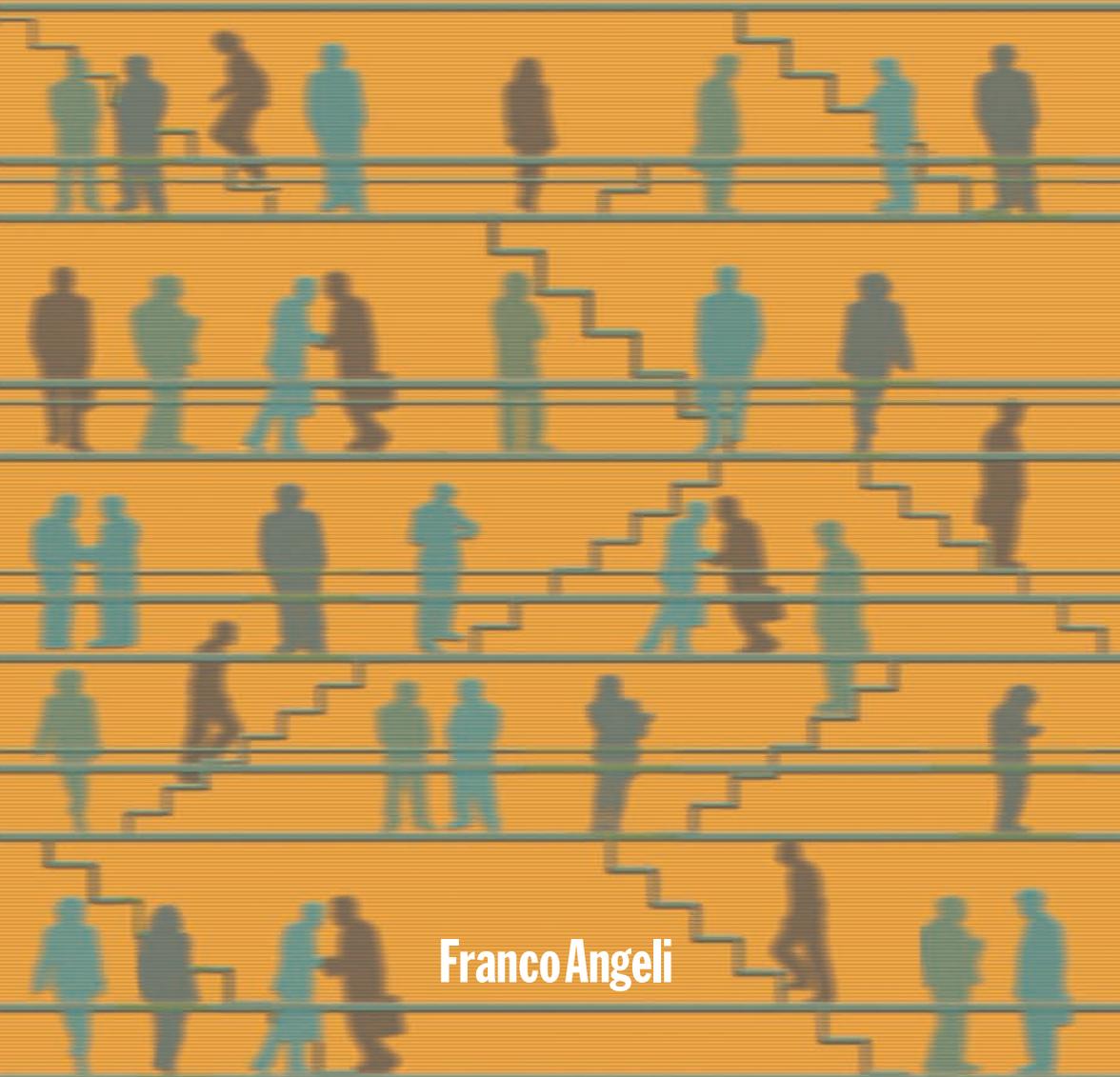


William Levati, Annalisa Rinaldi

CONVERSAZIONI SULLE RISORSE UMANE



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

William Levati, Annalisa Rinaldi

CONVERSAZIONI SULLE RISORSE UMANE

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione	pag.	7
1. Ruolo e competenza	»	9
2. Motivazione	»	19
3. Merito	»	27
4. Talenti	»	35
5. Benessere	»	43
6. Formazione	»	55
7. Selezione	»	67
8. Professione Risorse Umane	»	77
Prospettive	»	87
Note	»	103

Introduzione

Questo libro è una raccolta di riflessioni su alcuni temi che riguardano la psicologia delle risorse umane. Esso nasce dalla convinzione che la necessità di dare una risposta ai problemi che le organizzazioni e le persone ci pongono, sia spesso la scintilla, l'occasione che sollecita il pensiero, ma che non sia sufficiente a generare una riflessione di più ampia portata. Per sviluppare il pensiero secondo prospettive più promettenti è necessario uscire dagli spazi, necessariamente angusti, delle soluzioni contingenti, degli strumenti e delle istruzioni per l'uso, per “disperdersi” negli orizzonti più vasti delle “conversazioni”.

La poetessa L. V. Ackermann Choquet scrive “i conversatori sono dei prodighi: conversare è buttare il proprio ingegno dalla finestra”. Noi crediamo invece che la conversazione, se sostenuta da un'effettiva prodigalità di tempo e di idee, rappresenti un'opportunità assai proficua. Intendiamo, con questo termine, quei dialoghi – con colleghi, con clienti, con studenti e con professori – non strettamente finalizzati a un obiettivo operativo specifico e non costruiti per dimostrare, persuadere o difendere le nostre tesi, ma vissuti piuttosto nell'intento di approfondire, senza preclusioni, un'idea e i suoi dintorni.

Questa modalità, a nostro parere, favorisce la possibilità di leggere in una cornice di senso più ampia e generale quelle osservazioni – quei dati di esperienza o di ricerca – che rischiano, altrimenti, di rimanere confinati nell'ambito ristretto delle circostanze che li hanno prodotti. Certamente, affinché la conversazione possa dare questi frutti, è necessario approcciarsi a essa in modo “prodigo”, mettendo in secondo piano la preoccupazione di dar lustro e consistenza alle conclusioni cui siamo giunti nel passato e lasciandoci appassionare dall'esplorazione di nuove possibilità, tessendo quasi inconsapevolmente la trama su cui costruiremo nuove conclusioni in futuro.

La disponibilità e il desiderio di conversare sui temi più rilevanti della nostra professione è un aspetto che ha sempre caratterizzato la nostra colla-

borazione. Abbiamo voluto divulgare alcuni di questi nostri dialoghi, nella convinzione che possano essere di interesse per chi – giovane che si affaccia alla nostra professione, professionista, uomo d’azienda – desidera dedicare qualche ora a seguire il filo di un pensiero, senza appoggiarsi fin da subito alla rassicurante certezza di una risposta facile o di una soluzione definitiva, ma guardando la realtà delle organizzazioni e delle persone attraverso nuove e diverse prospettive.

Concludiamo questa breve introduzione con alcune note volte a spiegare la logica con cui abbiamo redatto questo testo.

Ciascun capitolo è la sistematizzazione di una o più “conversazioni” che abbiamo intrattenuto sul tema in oggetto. I capitoli non costituiscono dunque le diverse fasi logiche di una trattazione ma rappresentano ognuno una riflessione a sé stante: per questo motivo abbiamo voluto agevolare una lettura non necessariamente sequenziale, scrivendo ogni capitolo in modo che possa essere compreso in modo autonomo dal resto del testo. Chiaramente questo ha comportato la presenza di alcune parziali ridondanze, evidenziate come rimandi fra un capitolo e l’altro, che rappresentano la testimonianza di come, nelle diverse problematiche empiriche, si ritrovi il riverbero di alcuni grandi temi che costituiscono l’ossatura portante dello studio e della pratica della psicologia delle risorse umane.

Dal punto di vista lessicale abbiamo privilegiato il ricorso a un linguaggio informale, vicino al parlato, nella convinzione che questa scelta potesse favorire il coinvolgimento del lettore nella nostra conversazione più di quanto non avrebbe fatto l’utilizzo di uno stile più didattico.

In questa stessa logica non abbiamo riportato di volta in volta i nostri nomi: il testo formattato corsivo si riferisce ad Annalisa Rinaldi, quello tondo a William Levati.

Per quanto concerne gli argomenti, alcuni di essi sono stati, in vari momenti e in diversi contesti, oggetto di conferenze e seminari, altri invece vengono da noi presentati per la prima volta in questa pubblicazione. Tutte le tematiche, comunque, oltre a essere state dibattute fra noi, sono state in varie occasioni oggetto di “conversazioni” – seppure occasionali e frammentate – con altre persone, colleghi, clienti, amici. A tutti loro va il nostro ringraziamento per averci posto interrogativi e suggestioni e per aver “buttato un po’ di ingegno dalla finestra” conversando con noi.

1. Ruolo e competenza*

Credo che il concetto di “ruolo” rappresenti un aspetto-chiave della psicologia delle risorse umane, attorno al quale, in un certo senso, è incentrato tutto il nostro lavoro. La chiarezza con il sistema cliente su che cosa si intende per ruolo, è una condizione fondamentale per poter portare avanti un lavoro professionale efficace: mi chiedo come mai, invece, si evidenziano spesso dei fraintendimenti a questo proposito.

Probabilmente perché il concetto di ruolo è profondamente innovativo rispetto a quello di “posizione”^[1], che è il paradigma con cui tradizionalmente sono state descritte le organizzazioni. Non è solo una differenza di declaratoria: è un cambiamento radicale del punto di vista da cui un’organizzazione guarda se stessa. Assumendo la prospettiva insita nel concetto di posizione l’azienda si osserva dal punto di vista della struttura e della gerarchia, quindi si pone il problema di come devono essere progettati i processi. Assumendo la prospettiva del ruolo essa invece si osserva dal punto di vista delle risorse umane, quindi si pone il problema di quali sono le aspettative verso un determinato ruolo e di quale persona è necessario inserire in quel ruolo per soddisfare queste aspettative. È chiaro che sono due ottiche che devono trovare una loro sintesi, ma l’introduzione del sistema dei ruoli ha reso per la prima volta possibile fare un’analisi dell’organizzazione partendo dalle risorse umane che è, in realtà, l’unica vera prospettiva da cui si può muovere una critica all’organizzazione, perché le organizzazioni non esistono senza esseri umani che le vivono, le riempiono, che le fanno funzionare.

Probabilmente ogni professionista ha bisogno di una “cartina geografica”, di una mappa dell’organizzazione, costruita secondo criteri specifici,

* Il testo formattato corsivo si riferisce ad Annalisa Rinaldi, quello tondo a William Levati.

cioè in grado di evidenziare quegli elementi che servono per il suo specifico obiettivo: l'informatico avrà bisogno di una mappa che evidenzi i flussi informativi, l'amministrativo di una mappa dei costi e dei ricavi ecc. Allo stesso modo lo psicologo delle risorse umane legge l'organizzazione attraverso il sistema dei ruoli, perché questa mappa gli dà informazioni rilevanti per poter agire sulla "qualità delle risorse umane", ovvero sulla corrispondenza fra le aspettative correlate a ciascun ruolo e le caratteristiche delle persone che li ricoprono. Lo psicologo delle risorse umane che costruisce il suo intervento su una lettura dell'organizzazione basata sulla cartina geografica che usa l'ingegnere che disegna i processi, sarebbe destinato a fallire.

È proprio così, ma è importante capire che questa cartina geografica non serve solo all'esperto delle risorse umane per orientarsi e fare bene i "suoi" interventi, ma costituisce anche un profondo cambiamento culturale. Per molto tempo le aziende hanno ragionato secondo la logica che prevedeva innanzitutto di strutturare l'organizzazione sulla carta, per poi collocare in questa struttura, in un secondo tempo, le persone. Quando poi si rendevano conto che l'organizzazione non funzionava, dicevano: "l'organizzazione va benissimo, sono gli esseri umani che non la fanno funzionare". Senza capire che magari avevano costruito strutture organizzative perfette dal punto di vista teorico, in cui le posizioni erano logiche, consequenziali e ben bilanciate, ma inadatte agli esseri umani. Quindi non avrebbero mai potuto funzionare perché non esistevano le persone adatte a farle funzionare.

La prima cosa che ci insegna questo cambiamento culturale è che noi possiamo, o meglio dobbiamo fare una critica alla struttura organizzativa dal punto di vista delle risorse umane. Grazie allo studio del sistema dei ruoli, infatti, possiamo mettere in evidenza se una determinata posizione non può essere riempita con successo perché come ruolo è incoerente, nel senso che non esistono persone che possono soddisfarne le aspettative (penso, per esempio, ai ruoli che chiamiamo "ippogrifo", che sono contraddittori perché implicano caratteristiche che non possono convivere nella stessa persona). Utilizzando questa lettura, avremo quindi gli elementi per dire: "questa organizzazione va cambiata", non perché logicamente è sbagliata o non efficiente, ma perché non è compatibile con le persone, quindi non potrà mai funzionare.

Mi sembra un po' paradossale che solo dopo tanti anni si sia arrivati a pensare che guardare all'organizzazione dal punto di vista delle risorse umane sia un contributo da cui non si può prescindere, quando sono de-

cenni che si sente proclamare che le risorse umane sono il fattore chiave del successo, l'elemento critico, competitivo, fondamentale ecc.

È paradossale da più punti di vista: tutti sanno che le organizzazioni “camminano sulle gambe delle persone” e tutti, di conseguenza, dicono che è necessario avere “gambe eccellenti”, ma nessuno ne trae le conseguenze logiche. Io ho sempre pensato che le risorse umane fossero il fattore vincente in un'organizzazione, e infatti ne ho tratto tutte le conseguenze logiche. Diversamente questo concetto rimane uno slogan per le convention, una frase da scrivere sui giornali aziendali. Se invece è vero che le risorse umane sono il fattore critico, allora significa che dobbiamo mettere in piedi tutto un sistema di analisi delle risorse umane per sapere se all'interno di un'organizzazione ci sono risorse veramente competitive. È la centralità dei sistemi di analisi e di sviluppo che consente di riempire in termini scientifici e professionali lo slogan “le risorse umane sono il fattore vincente”.

Anche perché altrimenti si finisce in quella generalizzazione superficiale per cui siccome le risorse umane sono il fattore più importante, dobbiamo avere nelle nostre organizzazioni delle persone “in gamba”, “motivate”, “di talento”: formule generiche, che non vogliono dire nulla. Se si vuol dar senso a questa frase bisogna per forza riferirsi al paradigma di ruolo, grazie al quale è possibile ragionare in termini di maggiore o minore coerenza fra aspettative di ruolo e caratteristiche delle persone e dunque utilizzare in modo serio il concetto di competenza. Non parliamo più di persone in gamba ma di persone che hanno o non hanno la competenza necessaria per soddisfare certe aspettative, quindi per poter “riempire” un certo ruolo.

Ecco, soffermiamoci sul concetto di competenza^[2] – definito come insieme integrato di capacità, conoscenze ed esperienze finalizzate – che è interessante da diversi punti di vista.

In primo luogo esso ci suggerisce che deve esserci una coerenza fra capacità, conoscenze ed esperienze, non una casualità. Le stesse conoscenze fornite a persone che hanno capacità diverse, daranno come risultato una competenza diversa, non migliore o peggiore, non più o meno elevata: semplicemente diversa. Per questa ragione non ha senso dire che un'azienda ha risorse umane eccellenti perché sono “molto competenti” e soprattutto non ha senso “rimpiangere” di conoscenze le proprie risorse umane pensando di “aumentare”, in tal modo, la loro competenza.

Ma soprattutto, grazie al paradigma di competenza, possiamo dare una risposta vera al problema della risorse umana come fattore critico e compe-

titivo, perché esso ci consente di operationalizzare, di tradurre in pratica in modo scientificamente rigoroso, il concetto di qualità della risorsa umana. Cioè se noi individuiamo e mappiamo le competenze richieste da un ruolo, poi rileviamo le competenze delle persone in quel ruolo e poniamo questi due dati in relazione, avremo un indicatore attendibile della qualità delle risorse umane, in quel ruolo per quell'organizzazione. In altri termini: quanto più il rapporto fra le competenze "di ruolo" e le competenze "delle persone nel ruolo" si avvicina a uno, tanto più la qualità sarà elevata. Possiamo addirittura misurarla, possiamo andare in un'azienda e fare un'analisi della qualità delle sue risorse umane.

In questo modo, sostenere di investire sulle risorse umane non è più una dichiarazione generica, ma diventa un obiettivo professionalmente soddisfatto. Inoltre, il miglioramento di questo indicatore di qualità diventa anche il target, l'obiettivo a cui tendere, di qualsiasi tipologia di intervento: tutti gli investimenti che si fanno sulle risorse umane – selezione, formazione, potenziale ecc – devono orientarsi rispetto a questo indice.

Questo è molto importante perché consente di verificare l'efficacia – o per essere ancor più precisi, di calcolare il ROI – di questi investimenti.

Questi discorsi, che sembrano molto'economicisti', ci fanno capire quanto le nostre discipline debbano essere sistemiche e quanto sia importante potersi avvalere di più saperi che interagiscono fra loro: gli economisti non hanno gli strumenti concettuali per ragionare in termini di competenze e gli psicologi non sono culturalmente abituati a ragionare in termini di ROI, perciò se le nostre discipline non si integrano non possiamo garantire alle organizzazioni risposte serie riguardo a un aspetto così importante come la qualità delle risorse umane.

Un altro elemento che mi sembra interessante rilevare, a proposito della differenza fra la prospettiva del ruolo e quella della posizione, riguarda il fatto che le aspettative di ruolo sono molto dinamiche, in evoluzione continua, talvolta anche a prescindere da una precisa consapevolezza da parte degli stessi attori organizzativi. Far corrispondere il concetto di ruolo a quello di posizione può indurre in errore anche in questo senso: talvolta nelle organizzazioni le posizioni rimangono invariate, ma questo non significa che non ci siano cambiamenti nelle aspettative, dunque nel sistema dei ruoli.

Le posizioni sono relativamente statiche ma i ruoli sono dinamici perché sono correlati alla strategia: quando cambia la strategia aziendale, ne-

cessariamente cambiano i ruoli. Pensiamo a una banca che passa da una strategia focalizzata sul contenimento delle cosiddette “sofferenze”, in funzione della quale il direttore di filiale deve essere molto attento ai fidi che eroga, a una strategia che punta fortemente sullo sviluppo commerciale delle filiali, in funzione della quale il direttore di filiale deve essere sempre fuori a incontrare potenziali clienti. È chiaro che il ruolo di direttore di filiale, nelle due situazioni, ha caratteristiche completamente diverse e richiede competenze diverse: la posizione rimane uguale ma il ruolo cambia.

Questo ci suggerisce che anche le strategie, come le organizzazioni, “camminano sulle gambe delle persone”, quindi non si può pensare che cambiando improvvisamente strategia cambieranno conseguentemente anche le persone, purché glielo si comunichi. Cambiare strategia implica ripensare il sistema dei ruoli e ripensare alle persone che devono ricoprirli, altrimenti i ruoli non sono “riempiti” e la strategia rimane sulla carta.

Le strategie e gli obiettivi possono rimanere tranquillamente per anni su un piano di pura astrazione, se non trovano riscontro sul piano pratico, nei comportamenti messi in atto nel quotidiano dalle persone.

In fondo credo che sia proprio dalla percezione di questa inapplicabilità delle strategie al piano concreto dei comportamenti, che trae origine la sensazione, che tanto spesso ci viene comunicata da parte di chi lavora nelle aziende, che la strategia non sia sufficientemente chiara: non è che non sia chiara, ma siccome non è attuabile nei comportamenti concreti, perché le persone non hanno le competenze per poterla agire, allora viene mantenuta sul piano del fumo, dell'ambiguità.

Effettivamente sentiamo sempre dire che “la strategia non è chiara, non è trasparente”: in realtà non è così, magari le idee sono chiarissime a livello di formulazione, anche perché spesso è la realtà – il contesto, il mercato – che impone di avere quelle determinate strategie. Il problema è che si ha la consapevolezza, magari non pienamente razionale, che è perfettamente inutile comunicarla in termini molto chiari perché le persone sono così lontane da quella strategia che rimarrebbero impotenti. Se io sono in un ruolo che è completamente al di fuori della mia capacità di elaborazione, non ci proverò neanche, non mi attiverò per nulla: perciò le organizzazioni giocano sul piano della comunicazione, danno un messaggio talmente poco definito, vago, ambiguo, che ognuno, sapendo di non poter agire nel ruolo che viene realmente richiesto, proietta se stesso e agisce il ruolo che è, poco trasparentemente, suggerito.

In questa confusione si giocano anche gli equivoci dei sistemi premianti, che diventano confusivi, di cui tutti si lamentano in termini di non trasparenza, non chiarezza, non completezza. La sensazione che hanno le persone è che “non ci dicano tutta la verità”. Molti non dicono tutta la verità perché hanno la sensazione che le persone che la ricevono non potrebbero accettarla, quindi diventerebbe paralizzante.

Mi sembra interessante considerare anche un altro aspetto: nella percezione delle persone generalmente ruolo e posizione coincidono, ma uno degli aspetti che definiscono la posizione è l'aspetto retributivo, tant'è che le persone sono abituate a pensare a un cambiamento di posizione anche in termini di riconoscimento economico e di crescita dal punto di vista gerarchico. Su questo piano credo che si possano creare dei fraintendimenti, anche delle conflittualità importanti, se non c'è un passaggio culturale anche in questo senso.

Se si dà al concetto di posizione una valenza gerarchica è chiaro che più si sale nella gerarchia più la posizione ha peso e viene pagata. Il ruolo è un discorso molto diverso, perché se la posizione fa riferimento alle gerarchie, il ruolo fa invece riferimento alle aspettative. Il punto chiave è che noi pensiamo ancora alla scala gerarchica come una situazione in cui colui che sta più in alto comprende – in termini di modalità, conoscenze, comportamenti – tutti quelli che stanno sotto di lui, quindi il crescere è un accumulare. Invece i ruoli non sono “uno più dell'altro” ma “uno diverso dall'altro”.

Se entriamo in quest'ottica, allora dobbiamo pensare che in un'organizzazione non si dia valore alla gerarchia secondo il principio “chi sta più in alto è meglio, o di più, di chi sta in basso” ma che si apprezzino (appraisal) i ruoli in base alla loro rilevanza strategica. In linea puramente teorica, un'azienda potrebbe anche decidere di anno in anno quali sono i ruoli che vuole incentivare maggiormente, in base a quanto sono strategici in un dato momento e per specifici obiettivi.

In questi termini, ci possono essere situazioni in cui un collaboratore guadagna più del suo capo.

Forse ci sono già: pensiamo a situazioni in cui, per esempio, un gruppo di informatici, tecnici specializzati di elevata competenza, possono essere molto più strategici per la riuscita di un progetto di colui che li coordina, quindi possono guadagnare di più. Un altro esempio può essere quello delle

società di produzione televisive: in queste organizzazioni gli autori, gli attori ecc guadagnano molto di più del responsabile della produzione, che è il loro “capo” nel senso di colui che li dirige, li coordina e li organizza.

Gli esempi che porti riguardano settori relativamente innovativi, forse oggi come oggi è più difficile pensare in questi termini nell'ambito, per esempio, di un'azienda metalmeccanica. Certo, concettualmente si dovrà andare tutti verso questa cultura, mi chiedo però se non sia necessario, almeno nelle organizzazioni più tradizionali, tenere conto anche di un fattore legato al livello di responsabilità, nel momento in cui si stabilisce il valore (l'“apprezzamento”) di ogni ruolo, perché ci possono essere funzioni per certi versi molto strategiche ma con un ambito di responsabilità molto più limitato rispetto ad altri.

Secondo me non è un fattore così rilevante. Ogni ruolo prevede una responsabilità, ma quello che fa la differenza nell'attribuire un “valore” a un ruolo è comunque la strategicità rispetto all'obiettivo aziendale. Ti faccio un esempio storico: a capo del progetto Manhattan misero il generale Groves, che sapeva poco o nulla di fisica ma doveva organizzare le varie fasi e coordinare le risorse. La sua responsabilità era molto elevata: doveva portare a termine un progetto molto complesso in condizioni a dir poco difficili. In fondo la responsabilità di Fermi e di Oppenheimer era molto minore: dovevano dare un contributo scientifico, studiare, sperimentare. Seppure con un obiettivo molto ambizioso, con l'ansia di arrivare prima dei Tedeschi ecc., in fondo dovevano fare “semplicemente” un lavoro tecnico, però erano insostituibili. Groves poteva essere sostituito da un altro generale senza particolari problemi, invece Oppenheimer e Fermi erano insostituibili. Groves aveva la responsabilità di coordinare migliaia di persone e di far arrivare a un obiettivo tutto il progetto, però lui era sostituibile, Fermi no: chi deve essere pagato di più? Dipende dalla strategia aziendale. Io avrei pagato Fermi dieci volte Groves.

Effettivamente anche io. Ampliando i termini della questione, mi sembra che lo scenario che stiamo delineando vada verso un'organizzazione caratterizzata da legami estremamente deboli. Questo può cambiare in modo radicale il concetto di stesso di organizzazione e quindi le aspettative verso tutti i ruoli che hanno una funzione di indirizzo e di coordinamento. Non a caso, infatti, gli esempi che stiamo facendo riguardano situazioni in cui la funzione del “capo” si esprime più che altro in termini metodologici, di coordinamento, non si tratta della classica relazione “capo-collabora-

tore” e non implica un rapporto strettamente gerarchico, così come siamo abituati a intenderlo.

Dobbiamo tenere presente che ci si sta muovendo verso un sistema di relazioni piuttosto labile, in cui le persone si sentono contemporaneamente dentro e fuori dall’organizzazione e in cui il livello di conflittualità può diventare altissimo, perché ognuno mette in gioco le proprie competenze anche in termini di competizione con gli altri. Il tessuto connettivo rischia di non tenere più e questo non può funzionare: sappiamo molto bene che un’organizzazione deve trovare una sua coesione, per identificare se stessa ed essere un’entità riconoscibile sul mercato. Per questa ragione i “capi” non possono più essere “capi burocratici” ma devono essere coloro che tengono insieme il sistema, che impediscono che le forze centrifughe, o conflittuali, diventino pericolose, portando l’organizzazione a spaccarsi.

Questo pone un grosso problema, perché venendo meno il discorso gerarchico, viene meno tutta quella “sovrastuttura” di cui un capo poteva avvalersi per legittimarsi, almeno sul piano formale, anche se non aveva le caratteristiche per fare il capo. Aveva uno status, un riconoscimento sociale, che dipendeva anche dal fatto di avere uno stipendio più alto degli altri. Venendo meno tutto questo, per poter essere riconosciuto come capo – nell’accezione “psicologica” di polo di aggregazione, identificazione, contenimento delle ansie, riferimento emotivo – diventa assolutamente necessario avere le capacità. Non è più possibile barcamenarsi appoggiandosi a strumenti, leve, tecniche di leadership o cose di questo tipo per poter “fare i capi” se non si è capi.

Diventa sempre più evidente la differenza fra il ruolo e la posizione. Il concetto di “ruolo del capo” è molto diverso dal concetto di “posizione del capo”: parlando di ruolo parliamo di un sistema di aspettative da soddisfare che ha tra i suoi elementi anche dirigere le persone, governarle e tenere insieme le loro ansie, nonostante io, magari, guadagni come loro o meno di loro, nonostante possa essere sostituito più facilmente di loro ecc. È questo il mio ruolo, se non ho le capacità, è impossibile riuscire: è la dimostrazione inappellabile dell’inevitabile fallimento di una persona in un ruolo per il quale non ha il potenziale^[3].

Forse la carenza di competenza da parte di chi ricopre ruoli di direzione, o di coordinamento, è uno dei motivi per cui in molte situazioni la gerarchia viene invece perpetuata: in mancanza di competenza è chiaro che

mi devo appoggiare alla posizione (meno riempio il ruolo di capo, più mi aggrappo alla posizione di capo). Se non ci fosse nemmeno la gerarchia allora l'organizzazione non starebbe più insieme: per questo spesso le persone, pur di non perdere la sicurezza dell'appartenenza a un'organizzazione solida, coesa, finiscono con il colludere con tutto ciò, accettando questa modalità anche quando è palesemente inefficace.

Su questo aspetto entra in gioco anche un altro tema che non va trascurato: il tema del potere. Sappiamo che ogni ruolo è definito, oltre che da una determinata competenza, anche da un potere. Nel ruolo di professore ho il potere di promuovere o bocciare ecc. In questa accezione potremmo definirlo un potere di carattere professionale. Esiste però anche il potere della posizione, della gerarchia, che è un altro tipo di potere: esso non ha bisogno di essere riempito da competenze, perché esiste a prescindere. Nella realtà, il bisogno dell'organizzazione di avere persone competenti che gestiscano il potere di ruolo, deve sempre fare i conti con questa seconda "faccia" del potere. Mi riferisco a quelle che vengono chiamate "posizioni di potere": non è solo un gioco di parole, sono davvero posizioni che non hanno ormai nessuna finalità di efficacia organizzativa, anzi spesso ne intralciano lo sviluppo, ma continuano a esistere solo perché esiste una gerarchia che vuole sopravvivere. Non sono altro che una "rendita di potere" ormai parassitaria che dovrebbe essere smontata.

Quello che dici mi riporta a un altro aspetto su cui il cambiamento di ottica dalla posizione al ruolo va a incidere significativamente: i percorsi di carriera. Siamo abituati a pensare che lo sviluppo di carriera si concretizzi nella possibilità di ricoprire nel tempo posizioni diverse: entrare nell'ordine di idee che il proprio sviluppo professionale si esprima all'interno di un unico ruolo, seppure con diversi livelli di seniority, e non secondo un susseguirsi di posizioni via via più "elevate" è un cambiamento importante.

Il grande salto culturale, in realtà, sta nel fatto che dobbiamo considerare i ruoli come professioni, non più come espressione della gerarchia: altrimenti avremo sempre delle persone che saranno incompetenti nel proprio ruolo. Il vero sviluppo, la vera crescita, è far diventare le persone sempre più competenti all'interno dei ruoli che possono soddisfare. Questo è certamente un cambiamento importante: significa che le organizzazioni devono conoscere le persone, considerarle per quello che sono, incentivarle proporzionalmente a quanto quel ruolo è interessante per l'azienda. In questo

quadro, ognuno si esprimerà al massimo crescendo nel ruolo per quel che riguarda la maturazione di esperienze e l'accrescimento delle conoscenze. Proprio come, una volta che ho capito di avere il potenziale per fare l'avvocato, dopo la laurea faccio qualche anno di pratica, poi inizio fare l'avvocato e lo farò per tutta la vita. Naturalmente cambierà la complessità delle cause e le tipologie di esperienze, ma farò sempre l'avvocato.

Bisogna essere anche molto chiari riguardo a cosa si intende con il concetto di sviluppo: se la competenza è un insieme armonico e sistemico di capacità, conoscenze ed esperienze finalizzate e si struttura in tutta la propria vita, sviluppo vuol dire acquisire sempre più conoscenze ed esperienze per migliorare la propria padronanza (mastering) nel ruolo e quindi aumentare la propria competenza. In quest'ottica è chiaro che le persone crescono nell'ambito di certi ruoli e non in un assoluto: non ha senso pensare che tutti possano fare tutto, o che ci sia qualcuno che può fare tutto. Si può iniziare a livelli gerarchici bassi e poi crescere, ma è una crescita di esperienze conseguenti, rispetto a un medesimo ruolo o ambito di ruoli, seppure al limite cambiando "posizione" – come direbbe un organizzativo. Io, per evitare fraintendimenti, direi piuttosto che evolvono il proprio ruolo.

In questo modo si pongono alle persone delle sfide che possono affrontare e vincere, perché sono coerenti con le loro capacità, quindi si dà loro l'opportunità di esprimere il loro potenziale, e la crescita di ogni persona è anche una crescita della qualità delle risorse umane di quella organizzazione.

È chiaro poi che ogni persona può arrivare a crescere dentro a una data organizzazione finché, in quella realtà, esiste la possibilità di fare esperienze e affrontare sfide all'interno di quel ruolo, o di quell'ambito di ruoli. Ci sono organizzazioni che possono sviluppare certi ruoli e altri no, dipende dalla loro strategia, dai loro obiettivi. Per esempio, io consiglieri a un giovane laureato in psicologia del lavoro di cercare un impiego in certe aziende, perché lì possono sviluppare un certo ruolo, mentre in altre magari ci sono maggior possibilità di crescita dal punto di vista delle posizioni, ma non c'è possibilità di sviluppo professionale, quindi si troverebbe, volendo crescere, a occupare via via posizioni di cui non ha nessuna competenza, e probabilmente nessuna motivazione.

2. Motivazione*

Come motivare le risorse umane è una preoccupazione che ricorre con grande frequenza nelle organizzazioni. Che la motivazione sia un fattore critico nel determinare l'efficacia del comportamento, e dunque delle prestazioni, è una convinzione assolutamente diffusa e consolidata, tant'è vero che la mancanza di motivazione è sempre uno dei primi elementi che viene chiamato in causa per spiegare risultati non in linea con le aspettative o la mancanza di iniziativa e attivazione. Ciononostante non esistono riferimenti attendibili su come poter intervenire su questa variabile, e forse neanche per capire davvero "che cos'è" questa motivazione.

Innanzitutto, per definire correttamente la questione, è necessario tenere presente che parlare di motivazione significa parlare della relazione fra l'individuo e due componenti: il lavoro e l'organizzazione. Il sistema di relazioni che lega l'individuo al lavoro e il sistema di relazioni che lega l'individuo all'organizzazione sono due tipologie di fenomeni che non possono essere assimilate, né, tantomeno, confuse: per definire il problema della motivazione dobbiamo dunque capire che cosa sono, in questo momento storico e culturale, il lavoro, l'organizzazione e l'individuo, e come si configurano questi due sistemi di relazione.

Iniziamo dal concetto di lavoro che mi sembra effettivamente piuttosto difficile da definire: sono certa che se chiedessimo a cento persone che cosa significa "lavoro" non ne ricaveremmo una risposta univoca e io stessa sarei in difficoltà se dovessi darne immediatamente una definizione.

Consideriamo che la parola "lavoro" nasce con la rivoluzione industriale, meno di 200 anni fa: prima non c'era il concetto di lavoro come

* Il testo formattato corsivo si riferisce ad Annalisa Rinaldi, quello tondo a William Levati.