

L'opinione / l'esperto di risorse umane

# Responsabili e motivati

La crescente deresponsabilizzazione verso gli altri e l'ambiente circostante provoca un circolo vizioso che tocca ogni ambito, da quello personale a quello lavorativo.

**L**a responsabilità individuale non prescinde dalla motivazione. Anzi, il grado di una misura il livello dell'altra. Per questo motivo le aziende tendono ad investire sempre più tempo nel cercare di motivare e responsabilizzare i propri collaboratori, proponendo percorsi di coaching o di formazione ad hoc. Le offerte in tal senso si moltiplicano. Fra le varie proposte o iniziative ve ne sono alcune che fanno riflettere. Per esempio, capita che aziende mandino i loro manager in miniera o in fabbrica, affinché prendano maggiore coscienza del loro lavoro e ruolo, quindi ad essere più motivati e responsabili in quello che fanno. Perché un collaboratore adeguatamente retribuito, e non poco, deve andare in miniera per capire il suo ruolo e la sua responsabilità e con essa ritrovare la giusta motivazione? Non dovrebbe essere normale, soprattutto a certi livelli, che ogni individuo abbia la capacità di farsi carico del suo impegno e sappia rispondere delle conseguenze del proprio agire? Al minatore, e non solo a lui, sorgerà sicuramente qualche perplessità! Ma la risposta la troviamo nella crescente necessità delle persone di soddisfare dapprima i propri bisogni e, conseguentemente, la rivendicazione dei propri diritti, sfuggendo di fatto a molti doveri. Peccato, perché di diritti nel senso alto del termine si è iniziato a parlarne con l'Illuminismo, mettendo in discussione e poi diffondendo la coscienza dei diritti quali uguaglianza, libertà, dignità della persona, proprietà privata, e così via. L'impoverimento e il degrado di questi è cosa più recente. È, infatti, dal '68 in poi che essi allargano completamente il campo, fino ad arrivare ai giorni nostri in cui si parla sempre meno di diritti fondamentali, secondo la concezione umanistica, indirizzandoci su quelli legati all'ego e alla soddisfazione dei propri bisogni. Partendo dall'assunto

che 'il mio diritto è il dovere di qualcun altro', si capisce come ognuno dipenda da un altro, di conseguenza si parla del convivere civile, del benessere collettivo e questo presuppone l'assunzione di responsabilità che uno ha nei confronti di un altro. Fatta questa premessa, che necessiterebbe di, evidentemente, una disamina più ampia, è davanti agli occhi di tutti la sempre crescente deresponsabilizzazione, soprattutto verso 'l'altro' e l'incapacità di rispondere delle conseguenze del proprio agire in tutti gli ambiti, compreso quello lavorativo. Ma accettare che questo sia un dato di fatto, no, questa non è certo una linea di pensiero produttiva. Si può agire e fare leva sulle persone affinché riacquistino un forte senso di responsabilità e motivazione per ciò che intraprendono, facendole uscire da una condizione che, in ultima analisi, è una forma di profondo disagio. In un quadro più aziendale, a questo punto, la prima domanda che sorge spontanea, è: chi è responsabile e verso chi? E soprattutto, se la responsabilità è strettamente correlata alla motivazione, chi è responsabile di dare motivazione? Il singolo o il suo referente (o il suo referente (genitore, tutore, capo, leader...)? Il primo dato certo è che la motivazione può arrivare solo da noi stessi. Il capo può ispirarci, convincerci che siamo in grado di fare cose che non pensavamo di fare, andare dove non pensavamo di andare. È colui che crede in noi più di quanto noi possiamo credere in noi stessi, ma è solo colui che accende la miccia, che riesce a toccare le corde più profonde, che getta l'esca per far uscire quello che abbiamo dentro (la motivazione personale) e ci fa fare cose incredibili. Però, la nostra azione, l'agire con convinzione, a prescindere dalle nostre necessità, ci eleva molto al di sopra della soddisfazione di bisogni tangibili. Il tutto è volto ad un benessere interiore che nulla



**Morena Ferrari Gamba,**  
senior partner Lwp Ledermann,  
Wieting & Partners.

a che vedere con il tenore di vita o altro ancora. Certo, le pressioni esterne, questo mondo così omologato, l'esposizione esagerata ai media, tutto ci distrae dal cercare di concentrarci sui nostri bisogni più profondi, i nostri valori più autentici e su ciò che è veramente importante per ognuno di noi. Spesso i desideri sono dettati dalle attese o dagli standard dell'ambiente che ci circonda. Per questa ragione dobbiamo fare uno sforzo nel cercare di focalizzare molto di più i nostri desideri ed essere convinti di ciò che facciamo. È, infatti, fondamentale avere la consapevolezza di essere in grado di incidere positivamente sulla realtà con il proprio comportamento, senza che vi sia una contropartita materiale. Proviamo, per esempio, a considerare il nostro senso di responsabilità verso l'azienda, senza limitarci al pensiero che il nostro impegno possa portare un beneficio in termini retributivi. Anzi, pensiamo invece che non avremo nessun miglioramento economico nonostante la nostra dedizione, solo perché crediamo sia nostro dovere farlo per ragioni diverse e che hanno ben poco a che vedere con un riconoscimento finanziario. Potremo quindi dire che, di sicuro abbiamo le nostre necessità, ma la nostra parte umana può elevarci molto al di sopra della soddisfazione di bisogni tangibili. Se si raggiungesse questo livello di consapevolezza non sarà necessario andare in miniera perché la responsabilità e la motivazione verranno da sole, con esse il nostro benessere e quello dell'ambiente che ci circonda. Per le aziende investire in questi termini può fare la differenza sulla qualità dell'ambiente lavorativo, delle attività, della produzione e sulla, questa sì molto tangibile, crescita del proprio business.