

Gestione risorse umane in azienda

Sviluppare competenze

A cura del Dott. Loris Dal Poz

1.1 La motivazione e la scala dei bisogni di Maslow

Quali bisogni interessano una persona?

Per spingere all'azione gli individui, una modalità efficace è quella di agire sui loro bisogni:

- L'insegnante ottiene attenzione promettendo una pausa
- La mamma promette al figlio di farlo uscire con gli amichetti solo se fa i compiti di scuola
- Il rapinatore ottiene di fuggire con un'auto in cambio del rilascio di un ostaggio (questo probabilmente non è un evento così diffuso...)
- Il papà grazie ad una paghetta aggiuntiva ottiene dal figlio la pulizia del giardino
- Etc.

Agire sui bisogni delle persone per ottenere in cambio un'azione, una prestazione, è una modalità che può trovare pieno riscontro anche all'interno del mondo del lavoro.

Passaggio obbligato per fare questo, è comprendere quali siano i bisogni che una persona in ambito lavorativo, vive come prioritari.

Opinione diffusa è quella che l'elemento di maggior importanza nello spingere il collaboratore all'azione sia il fattore economico, inteso in termini di retribuzione.

Questa considerazione non permette di dare il giusto rilievo anche ad altri fattori che riguardano tutti gli individui e che si individuano in aspetti legati al fattore sociale, di autorealizzazione e altro.

Se un'azienda fosse in grado di realizzare al suo interno una condizione ideale di soddisfazione dei bisogni dei propri dipendenti, potrebbe ottenere in cambio dei risultati superiori rispetto alla qualità ed alla quantità del lavoro da loro svolto?

Molto probabilmente sì.

Un'analisi tecnica dei bisogni che compongono gli individui, è stata effettuata con successo dallo psicologo sociale di nome A.H. Maslow, che costruì uno strumento per lo studio dei bisogni, facilmente applicabile ad ogni contesto: LA PIRAMIDE DI MASLOW



Per **bisogni fisiologici** si intendono quelli strettamente legati alle esigenze fisiche:

- Mangiare e bere
- Vestirsi
- Dormire e riposare
- Stare in salute
- Avere figli (bisogno misto)
- Possedere e risparmiare risorse nell'immediato

Con **bisogni di sicurezza** si pone l'attenzione sulla necessità degli individui di vedersi garantita la soddisfazione di quelli fisiologici nell'arco del più lungo tempo possibile (una volta trovato da mangiare per oggi, ne cercherò anche per domani, dopodomani e così via, fino a che non ne avrò da parte a sufficienza + garanzia di risorse e non sperpero delle stesse per un arco di tempo ragionevole)

Quella di **socializzare**, è l'esigenza che trova spazio nel terzo scalino della piramide, e si riferisce alla naturale necessità che tutte le persone, in maniera minore o maggiore, hanno di relazionarsi ad altri.

Il **bisogno di stima** indica che una volta socializzato, l'individuo cercherà di coltivare relazioni con persone che lo faranno sentire positivo, ed adeguato.

L'**autorealizzazione** è quella condizione in cui si percepisce di aver dato spazio alle proprie potenzialità nel raggiungimento di obiettivi ritenuti importanti.

Per la persona che li vive, non esiste un bisogno più importante dell'altro in senso assoluto.

Nel momento stesso in cui si sarà raggiunto uno scalino della piramide, si sentirà come ugualmente importante il raggiungimento del successivo.

Esiste piuttosto un ordine cronologico che si tenderebbe a rispettare nella loro soddisfazione, partendo dalla base per giungere poi al vertice: una persona che non abbia da mangiare, vivrà come secondario il problema del non avere amici.

2 Il clima aziendale

2.1 Le dinamiche relazionali basate sui quattro livelli di stima

Ciò che le persone pensano l'una dell'altra, ha un peso rilevante nell'instaurarsi e nello svolgersi delle dinamiche relazionali all'interno di ogni contesto.

L'essere direttamente coinvolti in una situazione, spesso però non permette di individuarne chiaramente molti degli aspetti che la caratterizzano, e dunque di attivarsi per realizzarvi la migliore convivenza possibile.

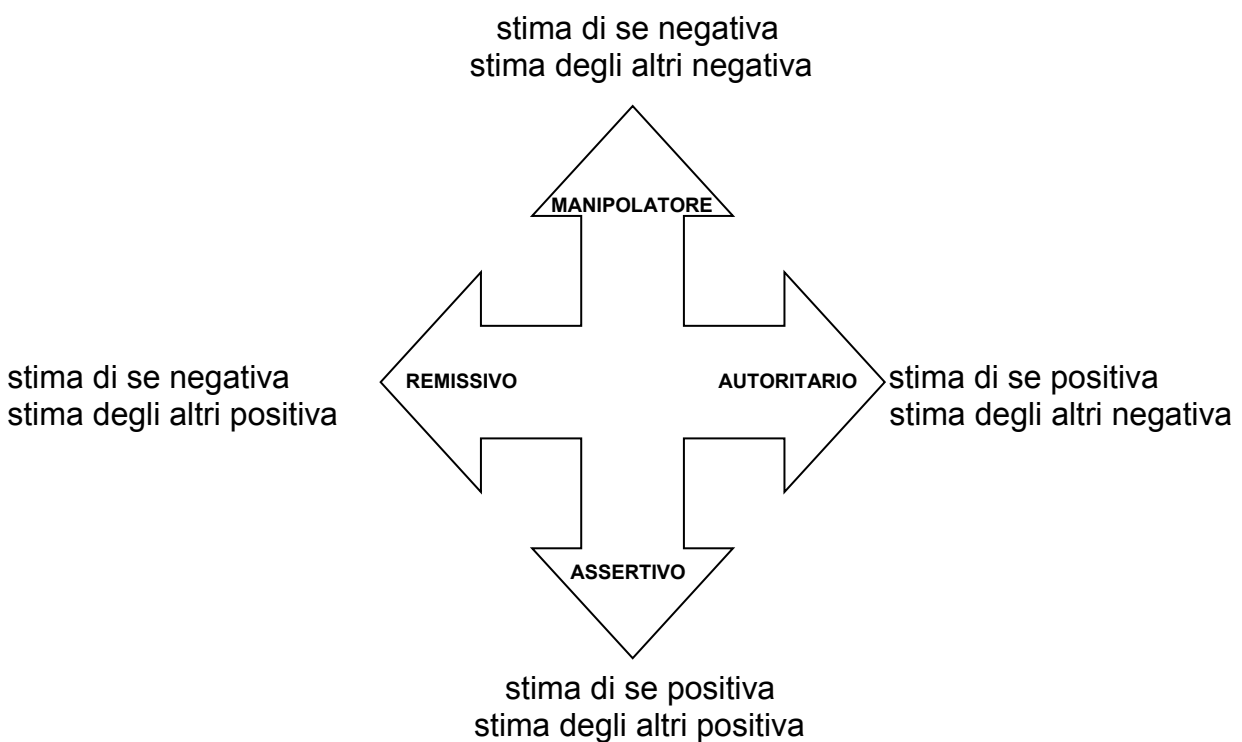
Di seguito si riporta un metodo di approccio all'osservazione delle relazioni molto semplice ma al contempo molto efficace.

Due elementi utili ad una interessante analisi delle dinamiche relazionali, sono i livelli di stima provati:

1. Quanto le persone stimano positivamente o negativamente se stesse

2. Quanto le persone stimano positivamente o negativamente gli altri

Questi due elementi, nelle varie combinazioni in cui possono essere considerati, generano quattro situazioni particolari, ognuna con proprie caratteristiche, utili ad una osservazione del comportamento dei partecipanti al contesto sociale:



Le situazioni sopra indicate ci portano a scoprire quattro profili ben definiti:

1. Il manipolatore
2. Il remissivo
3. L'autoritario
4. L'assertivo

Di seguito riporteremo un'analisi di questi profili, il cui obbiettivo è quello di stimolare delle azioni verso se stessi e verso gli altri componenti del contesto lavorativo, al fine di generare dei livelli di stima funzionali a delle relazioni quanto più positive.

2.2 Il manipolatore

CARATTERISTICHE:

- Elevato livello di insicurezza personale

- Forte necessità di conferme positive dall'esterno
- Timore marcato di risultare negativamente dal confronto con gli altri

Tale condizione lo porta ad un ragionamento tanto semplice quanto efficace: *se quelli attorno a me sembreranno meno bravi, allora sembrerò più bravo io!*

COMPORTAMENTO:

- Azioni volte a rendere l'immagine delle persone che lo circondano o riguardano, meno positive; il manipolatore, con il suo atteggiamento, cerca di trascinare le persone ad esprimere giudizi e critiche negative verso gli altri componenti dello stesso contesto:
 - Manipolatore: "Ciao, guarda! Non so...ti pare possibile? Guarda, io non ci capisco più niente..."
 - Interlocutore: "Cosa? Dai, dimmi di cosa stai parlando!"
 - Manipolatore: "No no, meglio lasciar stare, altrimenti sembro il solito polemico..."
 - Interlocutore: "Ma cosa dici, se hai un problema è meglio parlare..."
 - Manipolatore: "Sì, ma i problemi sembro averli solo io...boh...Dimmi, ma a te come sembra Christian quando è in reparto?"
 - Etc.

Successivamente il manipolatore potrebbe andare da "Christian" e manipolare in senso negativo le sue opinioni nei confronti del primo interlocutore.

AZIONI PER MIGLIORARE L'ATTEGGIAMENTO DEL MANIPOLATORE

1. Dare il buon esempio, evitando di esserlo a propria volta
2. Evitare critiche verso terzi o verso i presenti che non abbiano scopo costruttivo
3. Quando il manipolatore cerca spinge vero la polemica, evitare critiche verso i non presenti, analizzando con l'interlocutore i vari punti di vista possibili, anche quelli differenti dai suoi!
4. Partendo dalla considerazione che il manipolatore è una persona insicura, aiutarlo ad acquisire sicurezza in se stesso, dimostrando di accettare bene anche le sue difficoltà e di avere piacere nel sostenerlo a superarle
5. Provare ad aggiungere di seguito delle ipotesi d'azione:

Un manipolatore è in grado di minare i rapporti di interi gruppi di persone: aiutarlo ad evitare un simile modo di agire, è nell'interesse di tutti!

2.3 Il remissivo

CARATTERISTICHE:

- Grande insicurezza verso le proprie capacità e possibilità di successo
- Ansia generalizzata verso il compito, sia in presenza di altri che da solo
- Tendenza ad attribuire agli altri attori del contesto, maggiori capacità rispetto a se stesso

COMPORTAMENTO:

- Richiesta frequente di elevato sostegno da parte di altri per lo svolgimento di compiti che lo riguardano o lo potrebbero riguardare
- Evitamento di responsabilità eccessive

RISCHI PER L'ORGANIZZAZIONE:

L'atteggiamento del remissivo lo pone nell'impossibilità di avere una crescita professionale adeguata, e di raggiungere un'autonomia utile sia per se stessi che per l'azienda di cui sono parte: **una persona che non abbia sviluppato autonomia decisionale e d'azione, nel momento in cui resterà sola dinanzi a problematiche nuove o a procedimenti da svolgere rispetto ai quali non ha ancora maturato la dovuta sicurezza, rischierà di bloccarsi fino all'arrivo di un sostegno esterno** (aiutare il remissivo ad acquisire le necessarie autonomie operative, può fornire all'azienda di cui esso è parte un valore aggiunto notevole).

E' facile immaginare come all'interno di un qualsiasi reparto o ufficio, l'assenza di un addetto particolarmente bravo, sia in grado di bloccare diverse attività qualora i suoi colleghi non abbiano sviluppato competenze e sicurezza necessarie ad una sua eventuale sostituzione: è bene dunque stimolare, ove possibile, una crescita omogenea delle competenze tra il personale, spronando dunque anche il remissivo a mettersi in discussione in nuovi compiti o impegni.

AZIONI PER MIGLIORARE IL COMPORTAMENTO DEL REMISSIVO:

1. Coinvolgerlo con richieste di volte in volta più complesse, e che richiedano un grado di autonomia proporzionale e crescente
2. Evitare il tranello del "fai tu che sei più esperto...", in quanto nelle parole di chi lo dice, spesso possono celarsi timore e insicurezza
3. Non dirgli di mettersi di parte o di evitare compiti complessi: alla fine questo diverrebbe un alibi per evitarli ogni volta
4. Provare ad aggiungere di seguito delle ipotesi d'azione:

2.4 L'autoritario

CARATTERISTICHE:

- Elevata sicurezza nelle proprie capacità
- Bassa stima verso gli altri

COMPORTAMENTO:

- Non reagisce in modo costruttivo alle critiche ricevute; si chiude e ribadisce la sua "superiorità"
- Non si consulta con le altre persone nel prendere decisioni, anche qualora queste le riguardino direttamente
- Vuole avere sempre ragione sugli altri
- Accentra su di se tutto il controllo possibile

In azienda, il caso potrebbe essere quello di un titolare o di un caporeparto che tende a centralizzare su di se ogni decisione, anche banale, con un controllo sull'operato degli altri

oppressivo e tendente alla costante individuazione dell'errore. Sue frasi tipiche possono essere:

1. Si fa così e basta!
2. Cosa vuoi capirne, non hai esperienza.
3. Non devi fare niente senza prima chiedere.
4. Etc.

In molteplici casi questo tipo di atteggiamento può rendersi necessario, soprattutto qualora il controllo stia sfuggendo di mano; ma si dovrebbe comunque trattare di azioni volte a riportare un'eventuale situazione sotto controllo, e non della normale modalità di gestire la relazione con dipendenti e/o subordinati!

In una scala di gravità, una delle azioni più pesanti che un autoritario può mettere in atto è quella di umiliare l'altro in pubblico (ad esempio il dipendente o il subordinato ripreso pesantemente davanti al cliente oppure ai suoi colleghi).

L'atteggiamento autoritario qualora sia perpetrato nel tempo senza limitazione alcuna, può dare vita nel personale che ne sia oggetto a due atteggiamenti opposti:

1. Una persona dal carattere "debole", eviterà ogni forma di scontro diretto vivendo il malcontento provato in modo celato, ma con evidenti ripercussioni sul suo entusiasmo verso il lavoro e l'ambiente all'interno del quale questo si svolge. Ne può derivare una minor dedizione verso il compito e la poca voglia di condividere gli obiettivi aziendali (quasi una forma di "vendetta" indiretta).
2. Chi invece è dotato di un carattere "più forte" difficilmente eviterà lo scontro diretto, e anzi spingerà questo verso livelli di aggressività sempre maggiori (arrivando a volte alle ingiurie davanti ad altre persone, se non addirittura al contatto fisico)

Non essere autoritari è il risultato di un percorso, fatto di attenzione verso gli altri, capacità d'ascolto e molta umiltà.

Va inoltre sottolineato come una persona che possieda una reale sicurezza verso se stessa e i propri mezzi, non sia portata a comportamenti di tipo autoritario.

Chi si impone a forza sugli altri, in termini di idee e scelte, lo fa probabilmente perché teme di non riuscire a farsi rispettare in altro modo.

RISCHI PER L'ORGANIZZAZIONE:

- Un eccessivo accentramento del controllo nelle mani di un'unica persona, non favorisce il senso di responsabilità nelle altre
- Una persona a cui sia impedito di sviluppare un'autonomia adeguata, non sarà in grado di fornire all'azienda di cui è parte nessun valore aggiunto, ma si limiterà allo svolgimento delle mansioni indicate
- Il clima aziendale è estremamente influenzato dalla presenza di figure autoritarie, le quali sono in grado di generare stati di malcontento crescente negli altri, e chiusure relazionali spesso difficili da recuperare

2.5 Una persona molto positiva, "l'assertivo"

Solitamente, ci si trova meglio con chi impone le proprie idee, anche se giuste, o con chi le condivide, mettendo se necessario in discussione le proprie convinzioni e dimostrando grande abilità nell'ascoltare e capire dove stia la scelta migliore per tutti?...la risposta pare ovvia!

Stiamo parlando dell'assertivo, una persona la cui caratteristica fondamentale non è volere e avere sempre ragione, ma piuttosto l'essere in una condizione di dialogo costante.

Secondo il suo punto di vista, la scelta migliore è quella condivisa.

L'assertivo è molto abile nell'esprimere le proprie posizioni, così come è capace di spingere gli altri ad esprimere le proprie.

Questa persona spesso è in possesso di una leadership naturale: *anche senza imporsi agli altri, diviene nell'arco di breve tempo un punto di riferimento all'interno dell'ambiente di lavoro (e non solo); una persona alla quale rivolgersi per ricevere consiglio, aiuto, sostegno.*

L'abilità dell'assertivo, si identifica anche nel suo essere al di sopra delle parti e dotato di grande obbiettività: *sa ascoltare e prendere, quando necessario, posizioni differenti dal suo interlocutore, senza per questo dare vita ad uno scontro o ad una chiusura nelle relazioni.*

Essere assertivi pone gli altri in una condizione di apertura e ascolto: è questo il modo migliore per affrontare un ruolo come quello del responsabile dei gruppi di lavoro.