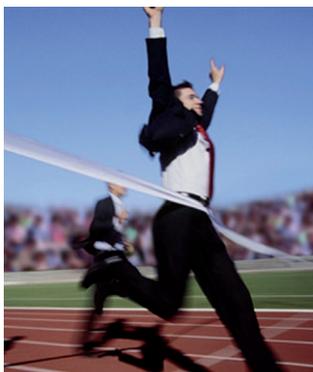


## Motivare le persone in tempo di crisi

di Lauro Venturi



Nell'editoriale del numero 53, il nostro direttore ha affrontato di petto, com'è solito fare, una questione spinosa: questa crisi sta devastando in larga misura la vivibilità negli ambienti di lavoro. Nel mio ultimo romanzo, che volevo inizialmente chiamare *Mobbing Dick*, mi sono soffermato a lungo su come capi arroganti e incompetenti, caratteristiche spesso simbiotiche, rendano la vita sul lavoro, e non solo, invivibile. Però nell'epigrafe non ho rinunciato a mettere la famosa frase di Primo Levi, secondo il quale "Se si escludono istanti prodigiosi [...] che il destino ci può donare, amare il proprio lavoro costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra". Sono recidivo, già nel 2005 scrissi sul numero 10 della rivista un articolo dal titolo "Lavoro felice: ossimoro o binomio realistico?". Sono quindi convinto, anche adesso, che se noi manager rendiamo invivibile l'ambiente di lavoro ai nostri collaboratori, beh, è responsabilità nostra e non possiamo nasconderci dietro al fatto che siamo pressati dalle richieste della proprietà e da un mercato impossibile da

decifrare. Ha ragione Francesco, quando racconta di come la tendenza depressiva costringa a stare tutti camuffati, ma non sempre "piegati giunco che passa la tempesta" si addice a chi dirige un'organizzazione.

E allora, come motivare i collaboratori in tempo di crisi?

La prima semplice regola è fare leva sulla comunicazione, che mai come in questa fase si deve focalizzare sull'informazione. Accettiamo anche di rallentare il presidio del non verbale: come si fa a sorridere quando un cliente ti ha annullato un ordine, l'impiegata ti dice che è arrivato un insoluto, la banca ti restringe i cordoni della borsa? Mica siamo santi!

Però costruiamo un quadro realistico e onesto della situazione, partendo dallo stato dell'arte per sviluppare alcuni scenari: dal più cupo a quello meno peggio (per lo scenario positivo forse non è il tempo).

Poi cerchiamo di individuare le azioni che realisticamente possiamo mettere in campo, pensando anche a chi delegare le diverse attività, per tenerci un ruolo di regia generale che solo noi possiamo ricoprire.

Infine, chiamiamo i nostri collaboratori a partecipare a gruppi omogenei in base alla responsabilità e discutiamo gli scenari che abbiamo predisposto. Evitiamo paternalismi o generiche chiamate all'impegno: chi non ricorda l'inutile e fastidioso "non va male ma potrebbe fare di più" che i professori cantilenavano ai nostri genitori?

Siamo chiari nell'esposizione, con un tono adulto che affronta la realtà così com'è qui e ora.

Soprattutto, ascoltiamo!

Ascoltiamo davvero, senza filtrare o interpretare ciò che i nostri collaboratori ci diranno.

Non traiamo conclusioni affrettate, teniamoci un paio di giorni per riflettere sull'arricchimento che gli incontri hanno portato al quadro che avevamo abbozzato.

Poi riconvociamo i collaboratori e sottoponiamo loro un sintetico piano di azioni, senza nascondere quelle dolorose come la riduzione del personale, se servono. Se non ne parliamo noi, l'idea che le persone si faranno sicuramente sarà più cupa della realtà, la paura ci sequestra e non ci rende lucidi.

Fatto questo, lasciamo spazio a qualche momento creativo, preferibilmente *outdoor*, per ragionare in modo laterale su cos'altro possiamo inventarci e mettere in campo.

Pur essendo sia counselor sia coach, ritengo che facciamo bene a organizzare questi incontri da soli, al limite chiediamo aiuto e supporto in back office, ma sul campo giochiamoci la partita direttamente. Tanto, non è questione di tecniche ma di sostanza.

Già il fatto di ragionare su cose nuove ci aiuterà a non rinchiuderci in un vicolo cieco. Certo, poi verrà anche il momento della ragione, nel quale fare i progetti di fattibilità e di sostenibilità: ogni cosa a suo tempo.

Infine, evitiamo di essere ridicoli: tagliare l'abbonamento a una rivista importante, rimandare la tinteggiatura degli uffici, sospendere un intervento di formazione non solo non ci sistemerà il budget, ma creerà un clima di sconfitta.

Piuttosto riduciamo la retribuzione, partendo da quella variabile, prendendoci l'impegno di recuperarla almeno in parte negli anni a venire, se i tempi miglioreranno e ce ne saranno le possibilità.

Se non riusciamo a costruire un quadro della situazione che, pur partendo dalla sopravvivenza, lasci intravedere un po' di speranza, beh, dimettiamoci!

