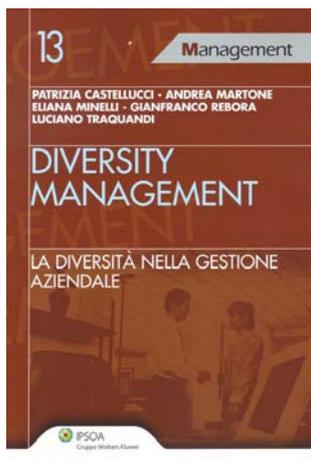


# **SPINTE COMPORTAMENTALI: i driver nascosti e il loro effetto sul tempo di lavoro**



**Tratto da: “Diversity Management”, di Castellucci, Martone, Rebora, Minelli,  
Traquandi, Ed IPSOA**

Fra i codici che regolano gli aspetti di processo un posto di rilievo è occupato dai drivers o spinte comportamentali. Esse rappresentano gli stili con cui si affronta il lavoro ma ancora di più ci dicono in quali ambiti è insito il rischio di fallimento o di perdita di efficienza.

Con il termine di spinte comportamentali intendiamo indicazioni pressanti di comportamento che riguardano il come le cose debbano essere fatte; ci indicano lo stile desiderato a cui ci si dovrebbe attenere in una data cultura per sentirsi allineati con le attese e quindi di aver fatto o di fare il proprio dovere.

Adeguarsi serve per sentirsi “a posto” con quella cultura, non farlo può comportare frizioni e biasimo. Ci si può allineare per semplice convenienza oppure percepirle come giuste e inevitabili, in entrambi i casi ci sono vantaggi e rischi ma andiamo con ordine.

Ogni organizzazione tende ad esprimere una o più spinte comportamentali e per capirne l'origine dobbiamo riferirci a come queste si formano nei singoli individui (Kahler, 1974). Ogni persona durante l'infanzia riceve dalle figure genitoriali alcune indicazioni sul come comportarsi; se queste vengono ripetute abbastanza spesso, se sono rinforzate dall'esempio nonché dai relativi apprezzamenti o rimproveri in base ai comportamenti tenuti, avranno una certa probabilità di venire introiettati, cioè scelti e fatti propri. Il meccanismo non è deterministico e c'è sempre una componente interpretativa ed una decisionale tanto che in una famiglia, dove in tutta probabilità si danno a tutti i figli le stesse indicazioni di principio, ciascuno interpreterà a suo modo le indicazioni ricevute e sceglierà quali fare proprie e quali no. Certo, più uno è stato quel che di solito si definisce un “bravo bambino”, più è probabile che ne abbia scelte una buona parte. In ogni caso quelle che l'individuo ha scelto vengono fatte proprie a tal punto da non avere più bisogno di un genitore per ricordarle, saranno rimaste profondamente scritte dentro la propria memoria tanto da attivare una specie di registrazione. In particolare nelle situazioni di stress riemergeranno, la persona si sentirà in colpa quando non vi si adegua e si sentirà a posto quando lo fa. A volte adeguarsi è la condizione necessaria perché un individuo possa sentirsi OK.

Sul lavoro una persona può incontrare una cultura che esprime, sostanzialmente con lo stesso tipo di dinamiche, le stesse spinte o spinte di altro tipo; nel primo caso tenderà a sentirsi a proprio agio e a conformarsi rapidamente, nel secondo caso probabilmente le percepirà con disagio sentendole come pressioni non funzionali e inopportune.

I rischi maggiori per l'organizzazione però paradossalmente li troviamo proprio laddove sembra regnare l'armonia, mentre dove vi sono delle frizioni fra organizzazione e individuo ci sarà sì disagio ma si correranno meno rischi, per capire meglio come questo funziona dobbiamo però entrare maggiormente nei dettagli.

Tra tutte le indicazioni di comportamento possibili ne sono state individuate cinque che hanno un impatto particolare sulla vita delle persone e delle organizzazioni, esse sono identificate da un verbo imperativo: *sbrigati, sii forte, sii perfetto, sforzati, compiati*.

### ***Sbrigati***

Iniziamo ad analizzare la prima, *sbrigati*: essa esprime una sensazione di urgenza generalizzata, come se ci fossero sempre presenti tante di quelle cose da fare e così poco tempo per farle da dover essere sempre di corsa pur sapendo che comunque non si riuscirà a farcela.

Chi è sotto l'effetto di questa spinta è portato a reagire e ad agire con la massima fretta indipendentemente dalla presenza di una reale urgenza; la si potrà individuare dalla velocità nel parlare, nel muoversi, nell'aver sempre un'aria indaffaratissima. Se le intenzioni sono buone non è detto che il risultato lo sia: il rischio di fallire proprio là dove si voleva eccellere è molto alto.

Contrariamente alle aspettative chi ha la spinta *sbrigati* non è affatto detto che riesca a fare le cose

più velocemente di chi non subisce questo imperativo anzi... Il rischio è che, correndo troppo, si facciano le cose male, si perda qualcosa strada facendo, ci si dimentichi di qualcosa d'altro o si faccia senza sufficiente cura, per cui si debba tornare indietro a recuperare ciò che manca o rifare ciò che si è fatto male.

In un'azienda di prodotti di largo consumo, dove imperava questa spinta, le persone tendevano a iniziare il lavoro assegnato prima ancora di aver ricevuto tutte le istruzioni necessarie o prima di aver capito cosa era necessario fare. Un ritardo non era ammissibile e quindi si consegnava sempre entro i termini stabiliti, indipendentemente dalla qualità del lavoro e a volte anche a lavoro incompiuto.

In una cultura dove c'è lo *sbrigati* vedremo le persone affannarsi, andare velocemente da un ufficio all'altro (possibilmente con qualche pratica in mano) e avere sempre un'aria occupatissima, i rapporti da consegnare saranno sempre urgentissimi (salvo rimanere a giacere per giorni inutilizzati).

Quando c'è questa spinta ad una richiesta la risposta è immediata, salvo pentirsi immediatamente dopo di aver detto sì, oppure di aver detto no!

Una delle conseguenze negative è quella di parificare tutto, se tutto è sempre urgente in realtà nulla è veramente urgente e quando qualcosa dovrebbe avere davvero la priorità verrà invece processata come tutte le altre.

Il problema maggiore è dato dal fatto che i comportamenti di spinta sono slegati da una reale necessità, se è innegabilmente vero che a volte serve una reazione veloce, che ci sono situazioni in cui bisogna correre, è anche vero che ce ne sono altre in cui è possibile prendersi il tempo che serve per valutare una situazione con calma, e altre ancora in cui una decisione affrettata rischia di avere conseguenze gravi e non rimediabili. La produttività è ben diversa dallo *sbrigati*.

Se l'azienda e il singolo individuo condividono la stessa spinta verrà a mancare lo spirito critico, quella forma di contrasto interno estremamente salutare che evita il pensiero unico e con esso una possibile serie di errori, a volte fatali.

Dalla conoscenza delle spinte possono derivare alcune indicazioni, ad esempio se ho bisogno di qualcuno che gestisca le emergenze è meglio che eviti coloro che hanno la spinta *sbrigati*.

Provate ad immaginare una chirurgia d'urgenza gestita da un chirurgo che prenda decisioni troppo rapide, per poi pentirsene subito dopo, ad esempio accorgendosi di aver tolto il polmone sano anziché quello malato...

Per andare ad esempi meno drammatici, ma piuttosto costosi, citeremo quello di una azienda di componentistica industriale in cui l'imprenditore aveva sposato il motto: "prima fate e poi pensate". Secondo lui pensare era un lusso che portava via tempo prezioso; fedele a ciò, durante un lavoro di ampliamento di un capannone fece gettare i piloni prima aver valutato quanto dovessero essere distanziati fra di loro per permettere ai macchinari necessari di essere installati. Finito il lavoro fu quindi necessario abatterli e poi gettarli nuovamente alle distanze corrette, usando però ovviamente il cemento a presa rapida...

Un'azienda tessile per crescere rapidamente di dimensioni si era lanciata in una serie di differenti business nello stesso momento. Nel frattempo per avere personale a sufficienza era passata ad acquisire direttamente altre aziende e ad affittare capannoni senza neppure prendersi il tempo di cambiare il nome scritto all'ingresso, prendendo dalle banche soldi per investimenti prima ancora di aver deciso come utilizzarli... Tutta una serie di decisioni rapide, giustificate dall'impostazione ideologica di base di quella cultura aziendale ma che si rivelarono perdenti; nel giro di qualche anno portarono ad un rapido declino e infine alla chiusura di quella che inizialmente appariva come un'azienda vincente.

### ***Sii forte***

Questa spinta chiede all'individuo di resistere a se stesso in nome di esigenze di ordine superiore, di staccare i contatti con le proprie sensazioni e i propri desideri in modo da poter resistere alla

pressione, di non fermarsi quando è stanco o di non chiedere ciò che desidera o meglio ancora di smettere di desiderarlo. Chi ha una spinta *sii forte* ha solitamente un senso del dovere molto alto; forse qui potrebbe adattarsi il detto prima il dovere e poi il piacere (ammesso che poi si pensi di aver fatto abbastanza per meritarselo e se ne abbiano ancora le forze per farlo). È il comportamento proprio di chi resiste sino allo stremo fatto salvo esplodere in una sindrome di burn out o ammalarsi abbastanza seriamente da non poter più ignorare di star male. Frequente particolarmente nelle cosiddette professioni d'aiuto non esclude però altri tipi di lavoro. È tipico di chi va in ufficio con trentotto di febbre, il naso gocciolante e la voce roca (e fa ammalare anche i colleghi). Un altro esempio è quello di chi resiste sino a che non ha finito il proprio compito, incurante della fatica; fatto salvo accorgersi il giorno dopo di aver fatto errori madornali, dovuti alla stanchezza ignorata, e dover riprendere in mano ciò che con sofferenza pensava di aver concluso.

Nelle aziende in cui c'è questa spinta è ovviamente apprezzato il lavoro duro, si cercano persone che sappiano adattarsi anche a condizioni difficili senza lamentarsi, che non si preoccupino di chiedere per sé ma di dare all'azienda. Per certi aspetti ricorda la famosa frase di J.F. Kennedy: "non chiedetevi cosa la patria può fare per voi ma piuttosto cosa voi potete fare per la patria": il che può andare benissimo in momenti particolari della vita aziendale ma diventa rischioso se assunto a norma.

Può essere che un dipendente sia stanco e preferisca andare a casa anziché fermarsi a fare lo straordinario ma che debba restare per far fronte a scadenze improrogabili che comporterebbero gravi perdite, o per l'esigenza di intervenire su di un guasto che metterebbe a rischio la sicurezza dell'impianto e così via. Nel caso in cui però la regola sia quella non tenere conto delle esigenze delle persone, del necessario equilibrio fra vita privata e lavoro, dei desiderata in merito al tipo di attività da svolgere ecc., ci ritroveremmo ad avere dei livelli di qualità non ottimali e delle sacche di insoddisfazione profonda. Si rischia anche di ritrovarsi senza energie di riserva proprio nei momenti in cui ce ne sarebbe davvero bisogno.

Quando c'è questa spinta la fase di espressione delle insoddisfazioni è seriamente inibita, poiché lamentarsi è una forma di debolezza, si rende così difficile capire quale sia la reale situazione del gruppo e portare i necessari correttivi.

Il famoso Stakanov ha fatto scuola: un dirigente d'azienda raccontò una volta con fierezza di essere stato al lavoro senza interruzione dal lunedì sino al mercoledì mattina (notti incluse) per terminare un importante lavoro, non si sa però con quale qualità finale. Un piccolo imprenditore raccomandava di fare ogni giorno almeno due cose sgradevoli per temprare il carattere. In una grande multinazionale il passaggio di carriera era di norma accompagnato da un trasferimento nella destinazione meno gradita, come test circa la disponibilità del soggetto a mettere da parte le esigenze personali e familiari e sacrificarsi per l'azienda; in un'altra un dirigente teorizzava la necessità dell'eliminazione delle aree di conforto.

Il prezzo da pagare comprende il sorriso sulle labbra, nelle aziende con il *sii forte* non è prevista la paga con diritto al mugugno. (La tradizione vuole che i *camalli*, gli scaricatori del porto di Genova, potessero optare per la paga con o senza il diritto al mugugno: nel primo caso il guadagno era inferiore ma avevano in cambio il diritto, mentre eseguivano gli ordini ricevuti, ad imprecare contro chi li comandava).

### ***Sforzati***

È la spinta di processo per eccellenza, potrebbe facilmente confondersi con quella precedente ma la sua natura è profondamente diversa; nello *sforzati* l'attenzione viene spostata dall'obiettivo al processo, quello che conta non è aver avuto successo ma aver fatto abbastanza fatica. L'idea che sottende questa spinta è che solo ciò che ha comportato uno sforzo, sia stato ottenuto con il sudore della fronte o delle meningi, sia degno. Viceversa se l'obiettivo è stato raggiunto facilmente c'è qualcosa che va, o l'obiettivo era sbagliato per difetto o comunque non era rilevante.

Famosa spinta nella tradizione scolastica italiana era, o forse è ancora, quella di premiare lo sforzo

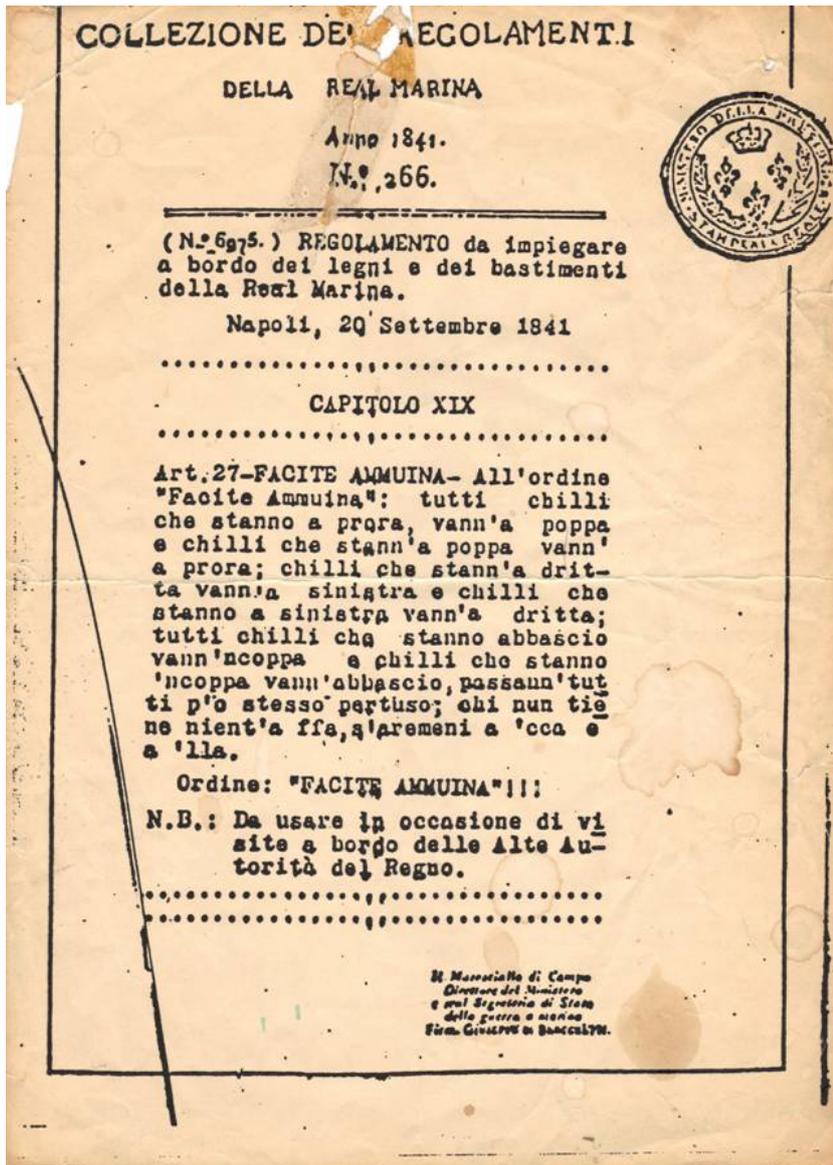
più che il risultato. La fatidica frase: si va bene, ma potrebbe fare molto di più, è risuonata in molte orecchie forse con un certo fastidio; soprattutto quando era seguita da apprezzamenti per qualcun altro che aveva raggiunto risultati decisamente inferiori ma che aveva dimostrato di essersi “impegnato molto”. La bontà di una tesi la si misurava in base al peso e alla lunghezza della bibliografia, qualcuno sosteneva che se si fossero aggiunte in mezzo alla tesi diverse pagine senza senso nessuno se ne sarebbe accorto...se poi la tesi comportava calcoli ed equazioni questi dovevano essere il più possibile lunghi e complicati; se uno avesse trovato una formula semplicissima per affrontare un problema complicato sarebbe stato di certo penalizzato. L'altra idea di fondo è che se qualcosa non funziona è perché non abbiamo insistito abbastanza, due numeri dopo la virgola sono meglio di uno, che poi servano è cosa secondaria. Nelle aziende *sforzati* si assiste alla complicazione degli affari semplici, a procedure che potrebbero essere snelle ed efficaci e divengono invece sempre più farraginose anche se puntualmente giustificate.

Quando sia l'azienda sia il dipendente hanno la stessa spinta l'efficienza sul lavoro diventa un tema irrilevante: in ufficio bisogna restare il più a lungo possibile, possibilmente dando segni di sofferenza, nel fine settimana è gradito portarsi a casa un po' di lavoro da fare, chi ha risultati brillanti con poco sforzo è guardato con sospetto soprattutto se dà l'impressione di esserne contento, (al contrario del *sii forte* dove si deve essere contenti anche se si sta soffrendo).

In una società di consulenza la norma era uscire dal lavoro verso le nove o le dieci di sera e quando qualcuno, verso le sei e mezza, decideva di andare a casa lo si apostrofava con frasi del tipo: “oggi ci prendiamo mezza giornata di ferie?” In un'altra società ai consulenti veniva chiesto di restare in ufficio anche nei giorni in cui non c'era lavoro e non venivano retribuiti. In Italia è abitudine diffusa che i dirigenti debbano uscire tardissimo dagli uffici, le riunioni sono convocate alle sei del pomeriggio e le trattative sindacali si chiudono regolarmente dopo strenue trattative durate tutta la notte o quasi.

Molte volte questa spinta non è davvero patrimonio dei singoli ma dell'azienda e questo dà adito a comportamenti opportunistici che, per quanto discutibili dal punto di vista etico, sono forse meno dannosi. Si può uscire alle nove di sera dall'ufficio ma si può anche imparare a dormire tenendo lo sguardo fisso al monitor del computer, si può tirare tardi anche parlando del più e del meno e accumulare le pratiche sulla scrivania serve per dimostrare di essere sovraccarichi di lavoro. Non è un caso se è in Italia che è stato inventato il famoso “facite ammuina” (articolo del regolamento della Marina del Regno di Napoli che definiva il comportamento dei marinai, da usarsi in occasione della visita delle autorità, l'obiettivo era quello di far vedere come fossero tutti presi da una attività frenetica mentre in realtà non producevano nulla se non un continuo spostamento da una parte all'altra della nave). Fig. 4

Il responsabile di un settore di una grande azienda italiana raccontava come fossero riusciti ad organizzarsi bene, con un sistema di deleghe efficiente che avrebbe permesso loro di fare tutto quello che era necessario all'interno del normale orario di lavoro ma che si guardavano bene dal farlo sapere all'azienda anzi, per mascherare la cosa, continuavano a fissare alcune riunioni in orari straordinari in modo da non destare sospetti. Ritenevano che l'azienda non avrebbe gradito e avrebbe trovato il modo di complicare loro la vita.



**Fig. 4: : Facite ammuina. L'originale non è stato rinvenuto su un vascello affondato nel golfo di Napoli ma nel dipartimento ricerche di un'azienda di microelettronica**

### *Sii perfetto*

Se qualcuno diceva la perfezione non essere di questo mondo non aveva questa spinta. Nelle aziende dove impera il *sii perfetto* troviamo l'impegnativa tensione verso la perfezione, per cui ogni minimo particolare deve essere tenuto sotto controllo perché se una virgola è sbagliata il lavoro è una vera schifezza. La sensibilità alle sfumature di grigio si perde, è o bianco o nero, o perfetto o non vale nulla. Le pretese sono molto alte ed è difficile essere soddisfatti di ciò che si è fatto; la frustrazione è sempre in agguato e nel tentativo di migliorare ciò che va bene si rischia di peggiorarlo. I particolari diventano altrettanto importanti degli elementi fondamentali e di conseguenza si rischia di dedicare molto tempo per curare aspetti marginali e poi non averne abbastanza per quelli di fondo. In una organizzazione c'era chi restava in piedi sino alle due di notte per curare ogni minimo particolare della presentazione del giorno dopo: lo stile, la grafica, lo sfondo, l'animazione, il sonoro... peccato non abbia avuto tempo per controllare i numeri che venivano mostrati. Durante una importante riunione, curata alla perfezione, in una location perfetta,

una società presentò ai suoi importanti clienti, su di uno schermo di due metri per tre, la declinazione dei propri valori fra cui spiccava la frase: “noi abbiamo una cura *ossessiva* dei particolari...”. Lo stridore fra quanto dichiarato e l’errore di battitura spiccava inequivocabile a tutti i presenti ma era diventato assolutamente invisibile a chi quella presentazione l’aveva letta e riletta decine di volte alla ricerca della perfezione. Ovviamente ai tempi di quel episodio non c’era il correttore automatico ma oggi che c’è il problema di fondo non cambia, cambierebbe solo la tipologia di errore.

In una azienda con questa spinta i costi tendono a lievitare e i tempi ad allungarsi (non necessariamente per via dei miglioramenti apportati ma a causa delle inefficienze prodotte). Chi ha il *sii perfetto* è esposto alla frustrazione continua, ben difficilmente si sentirà di aver raggiunto un risultato accettabile ed un capo con il *sii perfetto* può riuscire a peggiorare la qualità del lavoro fatto dai dipendenti: infatti, non resistendo alla tentazione di rivedere regolarmente il lavoro dei suoi collaboratori aggiungendo una virgola e togliendo un punto, riscrivendo una frase o perfezionando un passaggio, spegne la motivazione a fare bene. Questa situazione finisce per essere fonte di frustrazione continua, tanto che accade spesso che i collaboratori di un capo di questo tipo smettano di curare il proprio lavoro, sapendo che tanto non lo avrebbero mai accontentato, sarebbe stato rivisto e corretto e quindi perché darsi da fare...

Una buona qualità è ben diversa da una spinta *sii perfetto*, distingue fra ciò che è essenziale e ciò che è secondario, sa tenere presente il rapporto fra costi e risultati, soprattutto sa fermarsi quando è il momento.

Nel film *American Beauty* la signora Carolyn, agente immobiliare, è uno splendido esempio di *sii perfetto* (nonché della gamma completa di spinte comportamentali); la sua dedizione a ripulire la polvere sopra una ventola della cucina o l’alone su di un vetro è ammirevole ma la quantità di fatica dedicata alla cura di questi particolari accessori non è giustificata nell’equilibrio complessivo, né è premiata dai risultati. Le troppe energie spese in attività accessorie e il tentativo di essere perfetta in tutti i modi non le lasciano spazio per ascoltare i clienti, stabilire un rapporto con loro e capire cosa desiderano. Quando, alla fine della giornata trascorsa senza successo, le viene da piangere emerge inequivocabile la spinta *sii forte*: per resistere al suo dolore si sgrida e si prende a sberle sino a che, ricacciate indietro le lacrime, riesce a recuperare la compostezza che le è propria e si allontana con espressione imperturbabile sul volto.

## ***Compiaci***

Detta anche *cerca di piacere*, è la pretesa di corrispondere pienamente alle richieste esplicite e implicite, nonché ai desideri inespressi di qualcun altro. Per essere soddisfatta al meglio dovrebbe comportare buone dosi di lettura del pensiero. Sogno segreto di molti genitori nei confronti dei propri figli, che per fortuna in genere non ci fanno troppo caso. A volte croce della parte maschile della giovane coppia in cui lei si esprime più o meno così: “devi sapere quello che voglio senza che io te lo debba dire altrimenti significa che non mi vuoi abbastanza bene e non sei attento a me...” In azienda è forse la spinta più pericolosa, porta al pensiero unico e in conseguenza, in alcuni casi, spinge ad andare tutti appassionatamente incontro al fallimento, annunciato ma pervicacemente ignorato, per non dispiacere il grande capo.

La richiesta infatti parte in genere dal vertice ed è diretta verso il basso, ma accade anche che sia richiesta come atteggiamento nei confronti del cliente. In entrambi i casi è altamente deleteria. Se al vertice c’è chi chiede ai propri collaboratori di compiacerlo coloro che non si adeguano verranno espulsi o messi da parte, verrà quindi a mancare lo spirito critico.

Anche in questo caso come per la spinta *sii forte* l’espressione delle insoddisfazioni è seriamente inibita con i problemi di cui abbiamo già detto.

In un’azienda meccanica si facevano ricerche di mercato per capire i gusti della clientela, ma poi si costruiva quello che era stato intuito essere piaciuto di più al grande capo, anche quando fosse stato l’opposto rispetto alle indicazioni della ricerca. In una società di ricerche di mercato si cercava di

far risultare gradito al campione intervistato ciò che si riteneva avrebbe fatto contento il cliente (ovvero l'azienda che commissionava la ricerca) senza tenere conto, almeno in apparenza, di cosa sarebbe costato al cliente lanciare un prodotto destinato all'insuccesso.

L'ufficio commerciale di una azienda che costruiva apparecchiature complesse *taylor made*, in un momento difficile del mercato, volendo ingraziarsi un importante cliente fece tutto il possibile per accontentarlo. Cambiò ed aggiunse tutte le specifiche da questi richieste senza obiettare nulla, anche se questo faceva lievitare i costi, sino a chiudere l'affare in perdita; tutto pur di compiacerlo. Il risultato fu un cliente scontento: rimproverò l'azienda per non averlo avvisato che le sue richieste stavano complicando troppo le cose, che l'efficienza sarebbe stata inferiore e così via sino a concludere che, con il loro comportamento, si erano rivelati inaffidabili e non all'altezza del compito! Ecco che dopo esserci dati tanto da fare siamo arrivati proprio al punto opposto, si è scontentato proprio chi si voleva compiacere ad ogni costo.

Nelle aziende con il *compiaci* non si può dire di no ad una richiesta, al massimo è concesso un "ci proverò" o "faro il possibile". Ma se una data cosa non è realizzabile o un dato tempo non è sufficiente si sarà inadempienti comunque; dall'altra parte la dichiarazione "farò il possibile" è quasi regolarmente interpretata come un sì (perché è quello che ci si vuole sentir dire) e di conseguenza il malcontento è altamente probabile.