

Impiegati promossi e felici (ma soltanto per tre anni)

Poi stress e insoddisfazione prendono il sopravvento



Aziende comunità
per motivare

di DARIO DI VICO

Il problema a cui tutte le organizzazioni, in primis le imprese, devono far fronte è il calo di motivazione dei propri dipendenti. Potrà sembrare singolare che, in un momento storico in cui il lavoro si presenta come una risorsa scarsa, chi fortunatamente ce l'ha debba trovare un surplus di stimoli per sentirsi appagato e usufruirne al meglio. Ma tant'è. La ricerca australiana ce lo conferma e ci dice anche una cosa in più: pensare di fabbricare/comprare la motivazione a suon di promozioni (più o meno corrispondenti ad effettivi avanzamenti) è illusorio. Dura poca. È sulla natura burocratica delle organizzazioni medesime, infatti, che ci si dovrebbe interrogare. Sulla loro perversa capacità di produrre riti, procedure, nuovi livelli gerarchici, inerte. Una promozione inserita in questo contesto non è che una stazione di fermata in più a un treno che già non riesce a viaggiare alla velocità necessaria. Chi usufruisce dell'avanzamento di carriera si per il si sente soddisfatto, magari organizza la tradizionale bicchierata con i colleghi e porta a cena fuori la moglie, basta poco però per accorgersi che gli è stato venduto qualcosa che vale molto meno del prezzo. Una cosa è essere promossi da aziende snelle e focalizzate, altre da organismi burocratici che distribuiscono stellette come forma di acquisizione del consenso. Nel gergo aziendale le imprese che agiscono così le si etichetta come «ministeriali» perché in qualche modo copiano metodi tipici delle amministrazioni statali più lente. Se oltre a lavorare sul proprio modus operandi le aziende volessero davvero trarre profitto dall'indagine australiana potrebbero anche ragionare su altre forme di scambio. Lo schema può essere quello del welfare aziendale che viene adottato da un numero sempre maggiore di aziende con ottimi risultati. Specie quando accanto a forme risarcitorie (le spese mediche specialistiche o un paniere di prodotti a prezzi calmierati) evolve verso moduli che si prendono cura dei figli dei dipendenti. A questo punto l'impresa si presenta al suo impiegato come una comunità che sa guardare lungo, sa individuare i veri problemi. È un siffatto datore di lavoro merita rispetto e non solo.

@dariodivico

© WIKIPEDIA/STEFANO DI VICO



Trentasei mesi per godersi la promozione sul lavoro. Per sentirsi realizzati. Poi più nulla. Prendono il sopravvento l'ansia, lo stress, gli orari prolungati, le troppe responsabilità, lo stipendio che non soddisfa. Fino ad arrivare addirittura a pentirsi, magari dopo tanta fatica, di aver detto sì a quell'offerta dei vertici dell'azienda di salire di livello.

«La promozione sul lavoro ci fa bene?», si sono chiesti due ricercatori australiani, David Johnston e Wang-Sheng Lee. La risposta arriva in fondo alle trenta pagine di un'indagine appena pubblicata dall'Istituto per gli studi sul lavoro di Bonn: no. Salire di livello, nel medio e lungo periodo, si trasforma in un boomerang. La nostra salute peggiora, ci sentiamo sempre meno appagati e non vediamo l'ora che le cose cambino. Se poi si tratta di giovani e maschi gli effetti negati-

vi sono ancora più profondi.

Per realizzare lo studio i due esperti hanno utilizzato undici indicatori: il controllo, lo stress, la sicurezza, la retribuzione percepita e quella reale, le ore di lavoro, la soddisfazione generale, la salute, la vitalità, la serenità e il grado di realizzazione nella vita. I dipendenti delle aziende — oltre mille — sono stati intervistati prima e dopo la promozione. E le loro risposte messe insieme e sintetizzate in tabelle e un grafico a tre curve. «Da un punto di vista della tranquillità e delle motivazioni — sostengono i due ricercatori — le promozioni sul lavoro rendono le persone, nel medio e lungo periodo, più nervose e meno incentivate a fare bene». Così, se la voce «soddisfazione lavorativa» raggiunge il picco nove mesi dopo la promozione, dopo poche settimane quella curva crolla. Il tasso di stress derivante dalla nuova posizione,

Le tre variabili

Scende la soddisfazione lavorativa

1 La ricerca australiana mostra che nelle settimane precedenti alla promozione e fino al nono mese successivo all'avanzamento di carriera, la curva della soddisfazione lavorativa aumenta. Per poi scendere nei periodi successivi

Crescono ansia e carico di lavoro

2 Dalle interviste agli oltre mille dipendenti emerge anche che lo stress e l'ansia — unitamente al carico di lavoro — aumentano sia nei mesi precedenti alla promozione sia in quelli successivi. Nel lungo periodo il livello si stabilizza

Un anno dopo cala la serenità

3 Dopo un periodo di circa dodici mesi di relativa stabilità, la curva di tendenza della serenità lavorativa del dipendente promosso inizia a scendere in modo evidente per i due anni successivi, per poi restare immutata

invece, è sempre in salita.

«Questi dati dimostrano che il denaro, da solo, non basta a motivare i dipendenti», spiega Andrea Castiello D'Antonio, psicologo del lavoro e docente universitario. «A pesare molto sono le aspettative dell'azienda, quelle del singolo lavoratore e i nuovi capi con cui hai a che fare: se queste cose, insieme, non si incastrano bene allora tutto gira verso il peggio». Il contesto economico attuale, aggiunge Castiello D'Antonio, «non aiuta: chi oggi viene promosso a un ruolo di maggiore responsabilità si aspetta di avere a disposizione una serie di mezzi che però non ci sono più. E allora ecco che aumentano la frustrazione, l'insoddisfazione e avanza quasi un senso di pentimento». E si arriva così a un paradosso. «Da alcuni mesi», racconta Castiello D'Antonio, «ci sono persone che lavorano come madri e che rinunciano alla

promozione a dirigente: preferiscono mantenere l'attuale status per non dover andare incontro a una situazione più stressante e instabile». La tendenza è confermata anche da Paolo Citterio, presidente dell'Associazione nazionale dei direttori delle risorse umane. «Oggi un dirigente deve operare non avendo a disposizione quasi più né l'auto aziendale né le spese di rappresentanza. Per andare a pranzo con un cliente, in certe imprese, devi pure essere autorizzato», aggiunge. «Una situazione che di certo non incentiva a lavorare bene e in serenità». La «regola dei tre anni» che fa intendere la ricerca dei due

Il sociologo

«L'indagine dimostra che il denaro, da solo, non basta a motivare i dipendenti»

studiosi australiani Citterio dice di applicarla dal 1968. «Ogni 2-4 anni io ho sempre cambiato posizione lavorativa», racconta. «Anche se oggi non è più così facile».

Il sociologo Domenico De Masi, invece, attacca la tempistica delle promozioni. «Quasi sempre avvengono in modo intempestivo: o troppo tardi o troppo presto», dice. E introduce anche un elemento psicologico: «Nel momento in cui uno avanza di carriera, il nuovo potere diventa automaticamente meno appetibile di prima. Di fatto, dopo alcuni mesi, uno pensa già a come scolare un altro gradino all'interno dell'azienda: non ha più voglia di dare il massimo in quel ruolo e non vede l'ora di andarsene. E se non lo fa, diventa l'uomo più triste del mondo».

Leonard Berberi
iberberi@corriere.it