

# I Motori di Disarmonia

di Andrea Zattoni



*Un salto di paradigma nel campo della motivazione nelle organizzazioni.*

È possibile, per un manager, motivare i membri della propria organizzazione?

Questa domanda ha assunto un'importanza crescente negli ultimi anni, dato che in un contesto sempre più caratterizzato da complessità, incertezza e instabilità, l'impegno e la motivazione dei lavoratori sono spesso fattori determinanti per la sopravvivenza e il successo delle organizzazioni.

Le teorie motivazionali, sviluppate a partire dalla metà del secolo scorso, possono essere classificate sostanzialmente in due categorie. Una di queste comprende le teorie basate sul **contenuto**, ossia sulla ricerca delle leve psicologiche che governano i comportamenti umani. Nell'altra categoria rientrano le teorie basate sul **processo**, ossia sulla ricerca delle modalità da seguire per orientare i comportamenti, in considerazione del contesto specifico.

Tutte queste teorie hanno un elemento in comune, che ha finito per condizionare l'approccio prevalente alla motivazione nelle organizzazioni: si basano sul fatto che, per motivare le persone, sia necessario rivolgersi direttamente ad esse, pianificando iniziative finalizzate a orientarne l'atteggiamento. In questo modo, si assume implicitamente che **la causa della motivazione insufficiente risieda nelle persone stesse**, che quindi devono essere l'oggetto di un'azione correttiva.

E se la causa primaria del problema della motivazione insufficiente fosse da ricercare nel modo nel quale le organizzazioni sono gestite?

## Il salto di paradigma

Eliyahu M. Goldratt, fondatore della [Theory of Constraints](#), ha coniato l'espressione "**Motori di Disarmonia**" per definire *le condizioni che ostacolano la motivazione delle persone, e che sono generate dal modo comune di gestire le organizzazioni*. In base a questa interpretazione dei fenomeni osservati in molte realtà aziendali, l'origine della scarsa motivazione non è da ricercare nelle caratteristiche strutturali della natura umana, ma piuttosto nelle prassi organizzative prevalenti, che bloccano la propensione delle persone a dare un contributo positivo all'organizzazione di appartenenza.

Questo modo di interpretare ciò che accade nelle organizzazioni in merito alla motivazione si basa su un assunto, che costituisce uno dei fondamenti della Theory of Constraints: **le persone sono positive**. Non si tratta della derivazione di una particolare inclinazione ideologica, o di un precetto del "pensiero positivo", ma di una vera e propria *ipotesi di lavoro*, una lente attraverso la quale guardare e interpretare gli accadimenti aziendali. Questa ipotesi non induce a negare l'esistenza di comportamenti negativi e disfunzionali, ma richiede una netta separazione del giudizio sui comportamenti da quello sulle persone responsabili degli stessi.

In base a questo assunto, che richiama in parte la [Teoria Y](#) di Douglas McGregor, le persone cercano di fare del proprio meglio sul lavoro e desiderano dare un contributo che, dal loro punto di vista, abbia senso (e possibilmente venga riconosciuto e apprezzato). Quando il contesto ostacola questa naturale tendenza, subentra la demotivazione e il disimpegno.

Azioni finalizzate a sollecitare il senso di responsabilità delle persone, a conferire autonomia, a diffondere la consapevolezza della possibilità di vivere in modo gratificante il tempo dedicato al lavoro o a favorire la creazione di uno spirito di squadra, rischiano di alimentare la frustrazione e la disillusione, qualora permanga la presenza dei Motori di Disarmonia: sarebbe come spingere nell'acceleratore di un'auto per aumentarne la velocità, senza prima avere rimosso il freno a mano.

Pertanto, il primo passo per favorire la motivazione delle persone non dovrebbe consistere nell'**aggiungere** nuove iniziative, ma nell'adottare misure tese a **rimuovere** gli ostacoli che generano demotivazione. Questo costituisce un salto di paradigma sul tema della motivazione, in quanto sposta la focalizzazione dell'intervento dalle persone al sistema nel quale queste operano.

## I Motori di Disarmonia

L'esperienza maturata nel corso di oltre trenta anni di analisi, condotte in vari contesti organizzativi, ha permesso di identificare cinque Motori di Disarmonia, che diffondono costantemente demotivazione negli ambiti nei quali si manifestano.

Vediamo in che cosa consistono.

1. **Non conoscenza del proprio contributo.** Molte persone non sanno esattamente in che modo tutto ciò che stanno facendo è essenziale all'organizzazione. Prova a chiedere a qualsiasi membro della tua organizzazione di verbalizzare con chiarezza in che modo **ogni** sua azione contribuisce al successo o alla gestione ordinaria dell'organizzazione stessa e sarai sorpreso della difficoltà a ottenere una risposta esauriente. Spesso tutto ciò che una persona riesce a fare è trovare una giustificazione razionale a una piccola percentuale della propria attività.
2. **Non conoscenza del contributo dei colleghi/superiori.** La maggior parte delle persone non sa esattamente in che modo ciò che molti dei loro colleghi/superiori stanno facendo è importante per l'organizzazione, o almeno fornisce un contributo positivo. Ciò che spesso viene percepito chiaramente è l'impatto ostacolante o negativo che le azioni o le richieste dei colleghi/superiori hanno sul proprio lavoro.
3. **Presenza di conflitti.** Le persone assumono decisioni e agiscono in presenza di conflitti profondamente radicati nelle politiche e nelle prassi operative dell'organizzazione. La presenza di questi conflitti induce frequentemente ad accettare compromessi con i propri valori e le proprie aspirazioni più profonde. Il prezzo da pagare per questi compromessi è molto alto e si ripercuote negativamente sulla motivazione. Il modo per rimuovere questo Motore di Disarmonia non consiste nel trovare compromessi migliori, ma nel rimuovere sistematicamente e definitivamente i conflitti presenti nell'organizzazione.
4. **Inerzia.** A molte persone è richiesto di eseguire attività per le quali non esiste più la ragione. Quante volte si richiede alle persone di seguire una procedura, che nel momento in cui è stata predisposta aveva ottime ragioni per essere seguita, ma che il cambiamento del contesto ha reso un inutile appesantimento burocratico? Indurre le persone a seguire procedure da loro percepite come obsolete e inutili costituisce un'offesa alla loro dignità, oltre che rappresentare uno spreco di risorse e un importante fattore di demotivazione.
5. **Divari tra responsabilità e autorità.** Ogni persona incaricata di svolgere un'attività sa quanto sia frustrante avere la responsabilità della sua realizzazione senza avere l'autorità per intraprendere tutte le iniziative necessarie per portarla a termine. Questo obbliga la persona a chiedere aiuto a chi dispone della necessaria autorità, interrompendo la propria attività e quella del referente. Ciò è all'origine di molte delle situazioni di emergenza che si manifestano in un'organizzazione: l'attività di un manager è spesso interrotta dalla richiesta di intervento da parte di un collaboratore, che sa di avere la responsabilità di una certa attività, ma che ritiene di non avere l'autorità per assumere le decisioni necessarie per completarla. Uno studio ha evidenziato che, per ogni persona, esistono almeno sette situazioni nelle quali si rileva un divario tra responsabilità e autorità.

La presenza dei Motori di Disarmonia costituisce una fonte importante di distrazione, che assorbe risorse emotive e tempo, impedendo la necessaria focalizzazione dell'attenzione sulle attività che generano valore per l'organizzazione. La loro progressiva rimozione costituisce pertanto una condizione essenziale per sbloccare il potenziale delle persone e creare un contesto favorevole alla scelta di comportamenti in grado di produrre benefici per l'organizzazione e per ognuno dei suoi membri.

Com'è possibile rimuovere i Motori di Disarmonia, in modo da impedire che si ripresentino in futuro?

## Come rimuovere i Motori di Disarmonia

Le cause dell'insorgenza e del progressivo sviluppo dei Motori di Disarmonia nelle organizzazioni sono da ricercare nelle politiche che guidano la definizione dei processi e delle procedure aziendali, spesso più orientate a proteggere le organizzazioni da eventuali comportamenti negativi che a favorire la piena espressione del potenziale delle persone. Cercare di affrontare queste condizioni mediante iniziative specifiche, senza intervenire sulle cause primarie, sarebbe come cercare di eliminare definitivamente i sintomi di una malattia, senza curare la malattia stessa.

La ricerca delle politiche all'origine dei Motori di Disarmonia rappresenta l'approccio a prima vista più logico e coerente con i tradizionali processi di problem solving. Tuttavia, questa strada si presenta irta di difficoltà, dato che richiede un'analisi sistemica approfondita dell'organizzazione, effettuata con l'ausilio dei [Thinking Processes](#), finalizzata a identificare le catene di relazioni causa-effetto che collegano le politiche aziendali ai Motori di Disarmonia. Inoltre, un'azione diretta sulle politiche aziendali (eliminazione o sostituzione con altre politiche) rappresenta sempre un'operazione molto delicata, che può provocare forti reazioni di opposizione da parte di alcuni soggetti interessati al cambiamento.

La soluzione che propongo per rimuovere progressivamente i Motori di Disarmonia presenta alcuni vantaggi rispetto ai tradizionali approcci alla risoluzione di problemi associati alla motivazione: 1) è finalizzata a correggere il sistema, non le persone; 2) è applicabile nei casi in cui si deve intervenire sulle politiche aziendali; 3) favorisce un miglioramento significativo delle prestazioni globali; 4) non introduce nuove iniziative "soft" dall'esito incerto, ma si focalizza sulle modalità di conduzione di un processo che l'organizzazione sta già realizzando o dovrebbe realizzare (il processo di miglioramento delle prestazioni).

Nella sua essenza, la soluzione si compone di tre elementi: 1) obiettivo sfidante, 2) piano dettagliato per conseguire l'obiettivo, e 3) comunicazione dell'obiettivo e del piano, mediante un processo di acquisizione del consenso.

Vediamo nel dettaglio questi elementi.

1. **Obiettivo sfidante.** Per *obiettivo sfidante* si intende l'obiettivo minimo per il quale ci sia unanime consenso all'interno dell'organizzazione circa l'impossibilità di conseguirlo mediante un semplice incremento dello sforzo, con le attuali pratiche gestionali e con le risorse disponibili. L'obiettivo viene fissato in base a un'analisi finalizzata a stabilire il potenziale miglioramento realisticamente conseguibile, seppure apparentemente impossibile. Il requisito dell'"apparente impossibilità" è necessario per indurre i membri dell'organizzazione a pensare fuori dagli schemi e ad accettare di mettere in discussione politiche aziendali e convinzioni profondamente radicate e condizionanti il modo di operare. L'obiettivo sfidante costituisce l'elemento unificante in grado di orientare e focalizzare lo sforzo organizzativo.
2. **Piano dettagliato per conseguire l'obiettivo.** Affinché un obiettivo sia considerato perseguibile, deve essere accompagnato da un piano che definisca nel dettaglio i passi da seguire per passare dalla situazione di partenza al conseguimento del risultato desiderato. Il piano deve contenere non solo la definizione delle iniziative da realizzare, della loro sequenza e delle responsabilità in gioco, ma soprattutto deve rendere esplicita la logica di supporto, ossia le catene di relazioni causa-effetto in base alle quali si prevede che le azioni pianificate determineranno gli effetti desiderati. In questa fase

possono emergere conflitti (da evidenziare e rimuovere mediante il [Diagramma di Risoluzione del Conflitto](#)) e prassi operative che il cambiamento renderà obsolete e che quindi dovranno essere eliminate. La realizzazione e l'uso dell'[Albero di Strategia e Tattica](#) (S&T Tree) fornisce a imprenditori e manager un processo pratico e una struttura logica per definire, validare, comunicare e implementare, nella sequenza corretta, i cambiamenti necessari e sufficienti per conseguire l'obiettivo sfidante.

3. **Comunicazione dell'obiettivo e del piano.** La comunicazione ha lo scopo di assicurare la comprensione e acquisire il consenso da parte di tutti coloro che saranno chiamati a svolgere un ruolo attivo nel piano e delle persone sulle quali il piano è destinato a produrre un impatto. Pertanto, essa deve essere effettuata mediante un [processo di acquisizione del consenso](#) strutturato, teso a rimuovere preventivamente eventuali conflitti e a superare, nella corretta sequenza, i potenziali livelli di resistenza al cambiamento.

Il processo di definizione dell'obiettivo sfidante, di predisposizione del piano dettagliato per conseguirlo e di comunicazione mediante un approccio partecipativo, costituisce un metodo per assicurare la chiarezza dei ruoli, l'identificazione e l'eliminazione dei conflitti, la revisione delle pratiche operative e l'allineamento tra responsabilità ed autorità. Questo segnale forte di cambiamento del contesto, in particolare se accompagnato da progressi significativi verso il conseguimento dell'obiettivo sfidante, è destinato a stimolare una reazione nella maggior parte dei membri dell'organizzazione. Sarà sufficiente applicare lo stesso metodo a ogni successiva iniziativa di cambiamento, per assistere a una progressiva rimozione dei Motori di Disarmonia, con un impatto positivo e permanente sulla cultura aziendale.

## Conclusioni

Per buona parte del secolo scorso le teorie sulla gestione delle organizzazioni si sono basate sulla metafora meccanica, in base alla quale ogni organizzazione può essere assimilata a una macchina, i cui ingranaggi (incluso le persone) possono essere controllati, sottoposti a manutenzione ed eventualmente sostituiti in caso di malfunzionamento.

La nuova concezione dell'organizzazione come organismo vivente induce a rivedere molte pratiche gestionali. Non si possono "riparare" le persone. Se vuoi cambiare la cultura dell'organizzazione ed elevare il livello di motivazione, agire sulle persone rischia di costituire un processo lungo, frustrante e assai poco gratificante in termini di risultati. La rimozione dei Motori di Disarmonia costituisce un modo per "riparare" il contesto nel quale le persone operano, lasciando a queste ultime la libertà e l'autonomia di scegliere l'atteggiamento da adottare, e confidando sul fatto che, se le condizioni lo permetteranno, le scelte saranno positive sia per i soggetti che le effettuano sia per l'organizzazione.



**Andrea Zattoni**

CEO di Antifragility, consulente di direzione e organizzazione aziendale, supporta le imprese nella realizzazione di progetti di miglioramento significativo delle prestazioni globali e di progressiva immunizzazione dall'impatto di future crisi.

Ha ricoperto per anni il ruolo di dirigente d'azienda e Professore a Contratto presso l'Università di Bologna. Relatore in conferenze su tematiche innovative di management e docente in corsi sull'applicazione della Theory of Constraints, ha conseguito il Certificate of Achievement da parte dell'organismo internazionale di certificazione delle competenze sulla Theory of Constraints (TOCICO) e il "TOC Certification in Operations Management" da parte delle Goldratt Schools.

Fa parte del network internazionale di Theory of Constraints Experts legato al Goldratt Group e alla Theory of Constraints International Certification Organization.

È membro fondatore di ATOCA (Alliance for Theory of Constraints Awareness), un'associazione no-profit di professionisti che si propone di promuovere e diffondere la consapevolezza del valore che la Theory of Constraints (TOC) consente di generare per la maggior parte delle organizzazioni.

Riferimenti

Andrea Zattoni

Email: [info@antifragility.it](mailto:info@antifragility.it)

Email: [a.zattoni@atoca.org](mailto:a.zattoni@atoca.org)

Website: [www.antifragility.it](http://www.antifragility.it)