

**|Protagonisti|**

INTERVISTA AGLI AUTORI DEL BESTSELLER USA *THE WHY OF WORK*

# Oltre al denaro C'E DI PIU'

SECONDO DAVE E WENDY ULRICH BISOGNA SMETTERE DI PENSARE DI POTER MOTIVARE I DIPENDENTI SOLO ATTRAVERSO LO STIPENDIO. TANTO PIU' CHE ORA, A CAUSA DELLA CRISI, LE RISORSE SCARSEGGIANO.

«ATTRIBUIRE UN SIGNIFICATO AL PROPRIO LAVORO EQUIVALE AD AVERE SUCCESSO», ASSICURANO

DI CECILIA LULLI

## Protagonisti



### WENDY ULRICH

Ha conseguito un PhD in pedagogia e psicologia all'Università del Michigan e un Mba alla Ucla e da vent'anni esercita la professione di psicologa in uno studio privato. Oltre alla consulenza e al coaching individuale, ha svolto attività di formazione e consulenza per General Electric, esercito degli Stati Uniti, Johnson & Johnson e United Way. Ha fondato il Sixteen Stones Center for Growth e insegnato all'Università del Michigan, alla Northrup University e alla Brigham Young University

«Il lavoro sarà sempre lavoro – talvolta monotono o ripetitivo, talvolta quanto mai stressante – ma noi siamo convinti che possa ancora contribuire alle nostre vite più del solo denaro», affermano nel loro libro *Il perché del lavoro* (FrancoAngeli) i coniugi Ulrich, esperto di management e professore all'Università del Michigan lui, psicologa lei. Ma non bisogna pensare che, per questo, perdano di vista l'obiettivo principale di un'azienda: il profitto. Aggiungono infatti: «Ci sono forti ragioni economiche per aiutare le persone a trovare significato nel lavoro. Quando ciò avviene, i dipendenti danno il loro contributo al raggiungimento degli scopi più ampi per i quali l'azienda esiste: la creazione di valore per i clienti, per gli investitori e per le comunità». Per provarlo portano diversi dati concreti. Per esempio: nel decennio 1998-2008 le cosiddette "migliori aziende per cui lavorare" hanno fatto registrare una crescita del valore delle azioni pari al 6,8% contro il "miserio" 1% che costituisce l'apprezzamento medio del mercato; oppure, in sette anni, le imprese più ammirate della classifica Fortune hanno duplicato il ritorno di mercato sui competitors. Ma come ottenere questo risultato? Come motivare i dipendenti e far sì che lavorino con impegno senza ricorrere necessariamente a gratifiche economiche? Dopo una lunga analisi di idee e ricerche provenienti da diverse discipline, i due esperti statunitensi hanno elaborato quelle che chiamano le sette leve, sette punti su cui i leader possono lavorare per far sì che i dipendenti, a tutti i livelli, attribuiscono un significato, un valore alle proprie mansioni e le svolgano quindi al massimo delle loro capacità. Perché prima di domandarsi «Perché i miei collaboratori non la-



**BESTSELLER**  
L'edizione italiana del libro dei coniugi Ulrich *The why of work*, è stata pubblicata con il titolo *Il perché del lavoro* da FrancoAngeli

vorano di più?», bisognerebbe piuttosto domandarsi «Perché i miei collaboratori lavorano?».

Dave, Wendy, come avete individuato queste sette leve?

Abbiamo lavorato in diversi modi. In alcuni casi abbiamo elaborato delle ipotesi e poi raccolto i dati necessari per verificarle. Altre volte abbiamo selezionato e sintetizzato molteplici studi per individuare dei modelli. Entrambi abbiamo seguito entrambe le strade. Il risultato è stata la creazione di un sistema di classificazione dei fattori che diverse discipline hanno messo a fuoco per definire il significato. Per dare un'idea, abbiamo preso in considerazione lavori della psicologia positiva, di team building, demografici, di responsabilità sociale, motivazione/partecipazione, ambiente di lavoro, gestione delle sfide, progettazione delle mansioni e discipline sulla felicità, per trovare principi del significato che potessero essere adottati nello scenario di un'organizzazione.

In molti ritengono che il denaro sia l'incentivo migliore, anche che se al momento questa leva non è utilizzabile a causa della crisi economica in corso. C'è qualcosa di vero in questa teoria?

Il denaro può creare significato per alcune persone e nel breve periodo, ma molto più spesso non è un simbolo di successo. Le ricerche sulla felicità legata allo stipendio

## SETTA LEVE, SETTE DOMANDE

Come motivare i dipendenti senza dover ricorrere a gratifiche economiche? Dave e Wendy Ulrich, dopo una lunga ricerca che ha preso in considerazione diverse discipline, hanno individuato sette "leve", sette quesiti sui quali i manager dovrebbero lavorare perché tutti i loro collaboratori, qualunque sia la loro mansione, diano sempre il massimo:

- 1 **Identità: per cosa sono noto?**
- 2 **Finalità e motivazione: dove sono diretto?**
- 3 **Relazioni e team efficaci: con chi viaggio?**
- 4 **Cultura o ambiente di lavoro efficace: come costruisco un ambiente di lavoro positivo?**
- 5 **Contributo personale: quali sfide mi interessano?**
- 6 **Crescita, apprendimento e resilienza: come reagisco al cambiamento?**
- 7 **Gentilezza e felicità: cosa mi dà gioia?**



chiedere opinioni e input alle persone coinvolte prima di prendere una decisione. Inoltre, attraverso il crowdsourcing e incontri che coinvolgono tutti i dipendenti, i bravi leader possono far sì che i collaboratori percepiscano di essere ascoltati.

Il vostro libro si basa su una serie di domande che i leader dovrebbero porsi. Ma poi i manager sono davvero in grado di trovare queste risposte da soli?

Preferiamo le domande alle risposte, perché così ogni leader può trovare una soluzione fatta su misura per lui e la sua azienda. Se noi dicessimo "ecco i passi necessari per costruire un'identità", rischieremo di far sì che il manager si limiti a memorizzare questa ricetta piuttosto che scoprire il processo lui stesso. Domande ben ponderate incoraggiano a pensare e a trovare soluzioni uniche, originali.

Il mercato del lavoro statunitense ha alcune rilevanti differenze rispetto a quello europeo, e italiano in particolare. Credete che il vostro "metodo" sia applicabile anche nel nostro Paese?

Non siamo esperti delle società italiane, ma siamo davvero convinti che quelli individuati dal-

la nostra ricerca siano principi universali intorno ai quali costruire significato (le sette leve), che hanno un ambiente universale dove essere realizzati (le organizzazioni).

**Secondo voi, quanto ha contato l'atteggiamento dei leader nel condurci verso la crisi economica? E, soprattutto, quanto conterà per uscirne?**

Crediamo che siano stati proprio leader male informati a portarci alla crisi economica e che una leadership efficace sia indispensabile per tirarcene fuori. Negli Stati Uniti il governo ha lavorato al "salvataggio" delle società in difficoltà elargendo loro denaro. Ma non si può salvare una barca che sta affondando senza prima riparare la falla che le fa imbarcare acqua. In economia, la falla è la leadership. Leader più interessati a se stessi che al servizio degli altri, che hanno cercato risultati a breve termine senza preoccuparsi del lungo termine, che hanno agito con arroganza piuttosto che con umiltà, che vivono nel loro bozzolo invece di rimanere connessi ai loro clienti chiave, che comandano e controllano invece di allenare, col-

laborare e comunicare... questi sono i leader che hanno provocato una falla nell'economia. Devono imparare che, creando significato, possono costruire organizzazioni più abbondanti (di significato, ndr) e sostenibili. **BP**

mostrano che questo è significativo quando viene comparato con quello degli altri - io devo valere di più perché guadagno di più - piuttosto che per il suo valore intrinseco. Questo suggerisce che il suo reale significato derivi dalla simbologia associata al denaro più che dal denaro stesso. Nel corso delle crisi economiche, quando la liquidità scarseggia, i leader devono trovare altri modi per dimostrare apprezzamento ai propri dipendenti. Le sette leve che abbiamo trovato sono proprio strumenti che i leader possono sfruttare per mostrare ai dipendenti il loro valore senza ricorrere ai soldi.

Ecco, nel vostro libro vi rivolgete in particolare ai leader. Poche persone, anche se posizionate in ruoli importanti, possono davvero determinare il coinvolgimento di tutti i dipendenti dell'azienda?

Certo. Il coinvolgimento può essere diretto - quando i leader chiedono in prima persona ai loro subordinati cosa pensano - ma anche indiretto, cosa che avviene quando un manager crea in azienda la cultura, l'abitudine di

**«CREDIAMO CHE SIANO STATI LEADER MALE INFORMATI A PORTARCI ALLA CRISI ECONOMICA»**



**DAVE ULRICH**  
Professore alla Ross School of Business dell'Università del Michigan e partner della società di consulenza Rbl Group, ha pubblicato più di 150 articoli e 23 libri, e fatto parte del comitato editoriale di quattro riviste professionali, del cda di Herman Miller e del Board of Trustees della Southern Virginia University. Membro della National Academy of Human Resources, è stato consulente per oltre metà delle aziende di Fortune 200. È ai primi posti di Thinkers 50, classifica dei personaggi più influenti in management e marketing