



CAROL DE MARCHIS

# 3 STRATEGIE SCIENTIFICHE PER LA LEADERSHIP AZIENDALE



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>1</b>
<b>01 /</b>	
<b>COMUNICARE CON EFFICACIA IL CAMBIAMENTO ATTESO</b>	<b>3</b>
01.1/ Il pingpointing dei comportamenti	5
01.2/ Distinguere i comportamenti dall'identità	8
<b>02/</b>	
<b>GUIDATI DALLE ABITUDINI</b>	<b>11</b>
02.1 / Creare una nuova abitudine	13
02.2 / Liberarsi di un'abitudine	16
02.3 / Lo shaping (modellaggio)	18
<b>03 /</b>	
<b>COME MOTIVARE LE PERSONE</b>	<b>21</b>
03.1 / Dalla motivazione all'auto-motivazione	22
03.2 / I 7 Driver della motivazione	23
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>33</b>
<b>L'AUTORE</b>	<b>35</b>

# INTRODUZIONE

Ciao sono **Carol De Marchis** di **Outliers Srl**, una società specializzata in Coaching, Formazione e Performance Management.

Voglio ringraziarti per aver scaricato il nostro report che spero possa essere per te una lettura piacevole e interessante.

In Outliers abbiamo deciso di basare la nostra attività esclusivamente su evidenze scientifiche, da qui l'idea di dar vita al Report *"3 Strategie scientifiche per la leadership aziendale"*, una raccolta contenente strategie pratiche, utili a migliorare i risultati aziendali e accompagnare le organizzazioni verso il successo.

Oggetto di studio di questo Report è appunto il **successo aziendale** e in particolare ci concentreremo sul cuore pulsante di ogni organizzazione: i comportamenti messi in atto dalle risorse umane.

Nello specifico abbiamo voluto rispondere a diversi interrogativi: perché agiamo in un certo modo? Come acquisiamo e perdiamo le abitudini? Come possiamo modificare i comportamenti?

Per iniziare, ti invito a una semplice riflessione: qual è la ricetta perfetta per realizzare un ottimo caffè?

Un buon caffè è il prodotto finale di una serie di azioni messe in atto con meticolosità nella giusta successione. Ogni passaggio è essenziale e imprescindibile per il risultato finale.



Che siate alla guida di un bar o di una multinazionale il concetto è sempre lo stesso: **i comportamenti messi in atto produrranno risultati per la vostra azienda.**

### ***I risultati di un'organizzazione sono il prodotto del comportamento umano***

Stabilire le cause del comportamento è scopo della scienza comportamentale e al tempo stesso base per lo sviluppo di interventi mirati ed efficaci in termini organizzativi.

Pertanto è fondamentale agire sui comportamenti dei propri collaboratori, al fine di migliorare e incrementare i risultati ottenuti.

Questo report si suddivide in 3 capitoli: inizieremo con il tema della comunicazione e dell'importanza che essa riveste nelle relazioni interpersonali, vedremo quanto è importante ai fini del raggiungimento degli obiettivi aziendali, comunicare in modo dettagliato e specifico i risultati attesi.

Nell'ottica di migliorare la gestione azienda nel suo complesso, illustreremo nel secondo capitolo le abitudini e come esse si creano e si modificano.

Esploreremo infine la motivazione umana e come motivare le persone attraverso l'utilizzo di 7 elementi chiamati "Driver della motivazione". Questi driver ti saranno utili per raggiungere i risultati che desideri tanto nella vita professionale quanto in quella privata.

Per approfondire gli argomenti di questo report ti invito a scoprire il corso di formazione (**Leadership e Performance Management**) o a scriverci una mail a **info@outliers.it**.

**VAI AL CORSO**





## COMUNICARE CON EFFICACIA IL CAMBIAMENTO ATTESO

In questo primo capitolo ti parlerò di un pilastro fondamentale alla base di ogni organizzazione di successo: **la comunicazione efficace**.

**“** *L'incapacità dell'uomo di comunicare è il risultato della sua incapacità di ascoltare davvero.* **”**  
( Carl Rogers )

Sull'argomento comunicazione si sono spesi fiumi di parole e scritti centinaia di testi autorevoli su differenti aspetti:

- ✓ Linguaggio e comunicazione non verbale
- ✓ Intelligenza emotiva
- ✓ Assertività
- ✓ Persuasione
- ✓ Negoziazione

Quello su cui ci concentreremo in questo capitolo è invece utile per migliorare le performance aziendali e in particolare per assicurarsi che le indicazioni volte al miglioramento organizzativo vengano recepite correttamente.



## Perché la comunicazione è così importante per il successo aziendale?

Qualsiasi interazione umana è una forma di comunicazione, anche il silenzio. Hai mai osservato le persone intorno a te durante un viaggio in treno? Io sì. Mi è capitato spesso di provare a intuire lo stato d'animo del mio vicino di posto raccogliendo informazioni sul suo atteggiamento non verbale (sono una persona molto curiosa). Se da un lato attraverso la comunicazione non verbale possiamo raccogliere tante informazioni, dall'altro quando ci troviamo a guidare un cambiamento in azienda per incrementare le performance abbiamo l'onere di **specificare con esattezza** il nostro pensiero.

A volte accade che, nonostante gli sforzi che i manager affrontano per far adottare e consolidare determinati tipi di comportamento, le persone continuino a ripetere le stesse cose, nello stesso modo.

***"Gliel'ho detto 100 volte ma non è cambiato nulla"***

Ti ritrovi in questa frase? Perché nonostante tutti gli sforzi adoperati per far cambiare le persone, sembra così complicato ottenere risultati?

Il problema si riassume così: la risposta comportamentale di chi dovrebbe attuare il cambiamento **non coincide** con la risposta attesa da chi comunica tale comportamento.

La ragione principale di questo gap risiede in una **comunicazione** troppo **vaga** nel descrivere il comportamento desiderato e quindi in un'**inefficienza comunicativa**. Il principio essenziale per qualsivoglia attività di cambiamento è il seguente: Se non ottieni il cambiamento desiderato, hai il dovere di modificare la tua comunicazione, definendo in modo chiaro e preciso i comportamenti che vuoi siano realizzati.





Uno degli aspetti più difficili per le organizzazioni è proprio quello di individuare quelli che sono i comportamenti fondamentali per garantire un buon risultato.

A tal proposito, uno strumento molto utile è il **pinpointing dei comportamenti**.

01.1/

## IL PINGPOINTING DEI COMPORTAMENTI

Uno degli aspetti più difficili per le organizzazioni è proprio quello di individuare quelli che sono i comportamenti fondamentali per garantire un buon risultato.

A tal proposito, uno strumento molto utile è il **pinpointing dei comportamenti**.

Per pinpointing dei comportamenti si intende la definizione **precisa e operativa** di ogni singolo comportamento atteso.

Due sono gli step principali di un buon pinpointing:

**A** - Distinguere i comportamenti dalle astrazioni

**B** - Stabilire se un comportamento porterà o meno ai risultati desiderati

A

### Distinguere i comportamenti dalle astrazioni

In molte comunicazioni quotidiane tendiamo a utilizzare etichette generiche (astrazioni) per sintetizzare il nostro desiderio di cambiamento.

**Esempio:** "Mario mi sembri troppo pigro, devi impegnarti di più!"

In questo esempio l'etichetta **pigro** descrive in maniera vaga e indefinita il **problema** mentre l'etichetta **impegnarti** dà indicazioni circa il **cambiamento** desiderato senza però specificarne le evidenze concrete.





**REGOLA D'ORO:** il primo passo per ottenere cambiamenti e puntare al successo aziendale è comunicare con precisione il cambiamento atteso.

## ASTRAZIONI

## POSSIBILI DESCRIZIONI COMPORAMENTALI

### PIGRO

“Fai molte pause caffè” “Ti alzi spesso dalla sedia per chiacchierare con i colleghi” “Consegni poche relazioni rispetto alla media del tuo ufficio”

### DEMOTIVATO

“Arrivi in ritardo la mattina” “Hai un'espressione del viso annoiata” “Parli a voce molto bassa quando esponi le relazioni”

### POCO EMPATICO

“Quando entrano i clienti non sorridi” “Se ti chiedono qualcosa sbuffi” “Alzi il tono della voce quando comunichi con i colleghi”

Riprendendo l'esempio di Mario un'indicazione corretta potrebbe essere:

*“Mario ultimamente ho notato che stai facendo molte pause caffè e che utilizzi molto il tuo cellulare personale. Voglio trovarti maggiormente seduto alla tua scrivania e voglio che utilizzi il tuo cellulare solo durante la pausa pranzo.”*

L'esempio è molto semplificativo ma è utile per chiarire la differenza tra astrazioni (pigro, impegno etc.) e comportamenti (andare alla macchina del caffè, usare il cellulare etc.).

Nella prima parte si definiscono con esattezza i comportamenti problematici e nella seconda si danno delle possibili azioni comportamentali correttive.



## Stabilire se un comportamento porterà o meno ai risultati desiderati

Il secondo step per un buon pinpointing lo analizziamo riprendendo l'esempio di Mario.

Chi ha detto che fare tante pause caffè sia sinonimo di improduttività o inefficienza? Chi ha detto che usare il cellulare riduca la produttività sul lavoro?

Un altro aspetto essenziale per il successo aziendale è assicurarsi che **determinati comportamenti** producano i risultati desiderati.

Iniziare una dieta a base di tiramisù (di cui sono un'ottima cuoca) difficilmente ti aiuterà a perdere peso. Nella stessa misura alcuni comportamenti potrebbero essere insignificanti per ottenere ciò che si desidera o peggio ancora potrebbero rivelarsi controproducenti.

Scopo della scienza è individuare proprio il **nesso tra cause ed effetti**. Un buon performance management consiste nel ragionare sulle conseguenze dei comportamenti e sulla relazione con i risultati desiderati.

Fare qualche pausa caffè potrebbe aiutare il buon Mario a migliorare la sua creatività o a recuperare le energie ed essere poi più produttivo. Per fare un altro esempio, negli anni 90 andava di moda la vendita aggressiva (tanti appuntamenti per chiudere tanti contratti). Ma chi ha detto che **tanti appuntamenti = tanti contratti?** Oggi si tende a lavorare con i clienti realmente interessati ai prodotti/servizi in modo da ridurre il dispendio energetico (inbound marketing).

**Per il successo aziendale è fondamentale verificare l'allineamento causa-effetto tra comportamenti e risultati ottenuti**

**in concreto:**

Ogni volta che vuoi ottenere un cambiamento domandati:

- Sto esprimendo il cambiamento in termini comportamentali?
- Il comportamento definito produrrà i risultati desiderati?

Tornando all'importanza con cui si comunica una determinata informazione, è molto interessante soffermarsi sul modo in cui viene descritto il comportamento desiderato. Partendo dal presupposto che le persone agiscono meglio quando sanno cosa devono fare, è consigliabile esprimere i comportamenti desiderati in **termini positivi**.

L'uso di affermazioni negative infatti, tende a indirizzare il SAR (sistema di attivazione reticolare) verso i comportamenti disfunzionali.

### Esempio:

"Non devi fare troppe pause caffè" ➤ "Vorrei vederti di più alla tua scrivania"

"Non devi rispondere male ai clienti maleducati" ➤ "Mantieni un tono di voce calmo anche quando i clienti sono maleducati".



01.2/

## DISTINGUERE I COMPORTAMENTI DALL'IDENTITÀ

Un altro principio da tenere bene a mente è che **le persone non sono i loro comportamenti**.

Provate a pensare alle seguenti affermazioni:

- » Luisa è disorganizzata
- » Luisa gestisce male i suoi appuntamenti lavorativi

Ciò che cambia è il linguaggio con cui esprimo lo stesso problema. Nella prima affermazione mi riferisco all'**identità** di Luisa e nella seconda a un **comportamento** specifico.



Un feedback a livello comportamentale suona molto meno aggressivo di un feedback identitario. Inoltre se voglio ottenere da Luisa maggiore organizzazione, sarà molto più semplice modificare un suo comportamento rispetto all'identità. Migliore è la comprensione del comportamento che deve essere realizzato, più precisi e mirati saranno i feedback.

Studi scientifici dimostrano che l'abbinamento di feedback e rinforzo positivo sono molto efficaci per migliorare le performance (cfr. capitolo 3). Riprendendo l'esempio di Luisa, bisognerà rinforzare positivamente la sua identità, dando indicazioni solo a livello comportamentale:

**PROBLEMA** » Luisa gestisce male gli appuntamenti

**FEEDBACK** » "Luisa, il fatto che gestisci male i tuoi appuntamenti impatterà negativamente sulle tue performance di vendita."



## INSINTESI

- I risultati di un'azienda sono espressione dei comportamenti messi in atto dalle risorse umane
- La comunicazione riveste un ruolo fondamentale nel successo di un'organizzazione
- Per guidare il cambiamento è necessario comunicare con efficacia e precisione il cambiamento atteso
- Le indicazioni specifiche sui comportamenti sono efficaci, le indicazioni per astrazione sono inefficaci
- Per essere sicuri di muoversi verso il successo aziendale è necessario verificare la relazione causa-effetto tra comportamenti e risultati desiderati
- Le persone non sono i loro comportamenti
- Un feedback dato sull'identità è più aggressivo di un feedback su comportamenti.



A cartoon illustration of a captain in a white uniform and cap, sitting on a small boat. The boat is grey with a red hull. The captain is pointing towards the right. The background is a light blue with white clouds and a sun. The overall style is simple and colorful.

## GUIDATI DALLE ABITUDINI

**“** Tutta la nostra vita, in quanto ha una forma definita, è soltanto una massa di abitudini pratiche. **”**  
( William James - 1892)

In questo secondo capitolo ti illustrerò cosa sono le **abitudini**, come è possibile modificarle e come poterle sostituire con nuove più funzionali per il raggiungimento degli obiettivi desiderati.

Perché facciamo quello che facciamo nella vita e nel lavoro?

Nel libro "Il potere delle abitudini" Charles Duhigg indaga i meccanismi mentali e biologici delle abitudini e spiega la fondamentale importanza che queste hanno nella nostra vita.

Cosa sono le abitudini? Come si manifestano e come si possono cambiare? E perché sono così difficili da modificare?

Se i comportamenti sono essenziali per il successo aziendale, le abitudini sono la struttura portante di performance eccellenti.

Per evitare confusione tra comportamenti e abitudini come possiamo distinguere i due termini?



- Il **comportamento** è definito dalla scienza come il modo di agire e reagire di un oggetto o un organismo messo in relazione o interazione con altri oggetti, organismi o più in generale con l'ambiente.
- L'**abitudine** è la ripetizione automatica e/o inconscia di un comportamento specifico. Tutti siamo pieni di comportamenti divenuti consuetudine nel corso del tempo. Mangiare determinati cibi, fumare, bere vino, allenarsi in palestra, sono tutti esempi di abitudini. Nelle aziende proprio come nella vita quotidiana si creano delle routine a partire da determinati comportamenti consolidati nel tempo: riunioni periodiche, modalità di presentazione del prodotto, accoglienza dei clienti, modulistiche obbligatorie, interventi tecnici etc.

### REGOLA D'ORO:

Se qualcosa non sta andando nella direzione che vorresti, fermati a riflettere: quali abitudini stanno guidando la mia organizzazione?

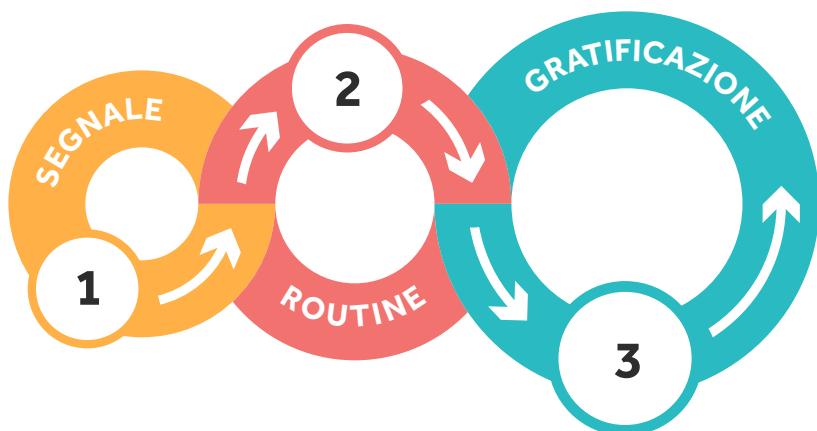


Alla fine degli anni 90, alcuni ricercatori del MIT, scoprirono un meccanismo neurologico alla base delle nostre abitudini, costituito da 3 elementi principali: **segnalet, routine comportamentale e gratificazione**.

Le abitudini sono dunque definite come un ciclo di 3 elementi (Habit Loop):

**SEGNAL**      »      **ROUTINE**      »      **GRATIFICAZIONE**

Questo ciclo fa risparmiare energia al nostro cervello e persiste nel tempo.



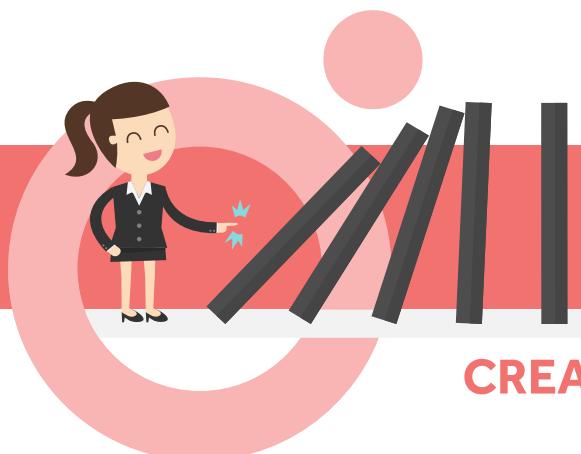
Ebbene sì, il nostro cervello, l'organo più affascinante del corpo umano è anche il più pigro e ama le cose semplici. Per questo motivo, è alla costante ricerca di modi per risparmiare tempo ed energia, tende dunque a trasformare le attività quotidiane e ad assimilarle sotto forma di abitudini.

A tal proposito, gli studi mostrano che il 40% delle azioni che svolgiamo quotidianamente, sono basate su abitudini e non su azioni volontarie.

Il ciclo delle abitudini inizia con un segnale che attiva il cervello a individuare il comportamento più adatto alla situazione che si è presentata. Segue poi la *routine comportamentale*, ovvero l'attività messa in pratica quando si riceve un determinato segnale. Alla fine, a conclusione del ciclo arriva la *gratificazione*.

Il picco di attività cerebrale si ha quando il cervello registra il compimento dell'attività svolta e rafforza il legame tra segnale e routine.

Se è così semplice questo ciclo delle abitudini come possiamo sfruttarlo per ottenere ciò che desideriamo?



## CREARE UNA NUOVA ABITUDINE

Per creare una nuova abitudine è fondamentale rispettare i seguenti passaggi:

- 1 Stabilire il segnale che darà il via al comportamento
- 2 Definire con esattezza il comportamento che si vuole adottare
- 3 Stabilire quale gratificazione seguirà il comportamento



Descriviamo questi 3 step con un esempio concreto. Immaginiamo che si voglia creare l'abitudine di andare a correre dopo il lavoro per 30 minuti.

**Passaggio numero 1**

(definire il segnale di attivazione)

» posizionare la borsa con

l'abbigliamento da running davanti all'ingresso di casa.

**Passaggio numero 2**

(definire il comportamento)

» correre per 30 minuti.

**Passaggio numero 3**

(stabilire la gratificazione)

» mi premio con un bel dolce dopo

cena.

**in concreto:**

Tutte le volte che torno dal lavoro vedrò la borsa con l'abbigliamento da running (segnale) penserò al dolce che mi potrò gustare senza sensi di colpa (gratificazione) e dunque andrò a fare i miei 30 minuti di corsa (routine).

**NB:** Sebbene questo schema riproduca esattamente le modalità con cui la scienza ci suggerisce di costruire abitudini, è bene prestare attenzione ad altri fattori che potrebbero impedirci di ottenere ciò che desideriamo.

In particolare mi preme sottolineare alcuni elementi che concorrono alla formazione e permanenza di un'abitudine:

- ✓ Convinzioni di possibilità (ritengo possibile mantenere il nuovo comportamento)
- ✓ Convinzioni di merito (ritengo di meritarmi la nuova abitudine e/o la relativa gratificazione)
- ✓ Convinzioni di identità (sono una persona che può avere questa abitudine)
- ✓ Limiti dell'autocontrollo (l'autodisciplina tende ad esaurirsi nel corso della giornata e sulla base del numero di decisioni prese)
- ✓ Shaping dei comportamenti (affronteremo questo importante argomento tra poco)



Nei percorsi di Coaching (con standard ICF<sup>1</sup>) che offriamo ai nostri clienti sappiamo bene che la maggior parte delle azioni pianificate deve tener conto di questi fattori; per questa ragione invitiamo i nostri clienti a esplorare e indagare ogni elemento prima di dedicarsi alle attività stabilite.

Su questo meccanismo di creazione delle abitudini voglio raccontarvi la storia del dentifricio Pepsodent<sup>2</sup>:

*Agli inizi del 1900 c'erano già diversi dentifrici in commercio ma gli americani non erano attenti all'igiene dentaria. Un certo pubblicitario di nome Hopkins riuscì a rendere abitudinaria la pratica del lavarsi i denti, puntando sulla gratificazione di avere un sorriso smagliante.*

*Studiò a fondo i libri di medicina sull'argomento e scoprì la presenza naturale di una patina sui denti. Usò questa presenza, facilmente avvertibile dagli utenti, come "segnaletica" di innesco per invitarli ad usare la pasta dentifricia ma, a differenza degli altri prodotti in commercio, il Pepsodent aveva anche al suo interno un po' di acido citrico e altri componenti che davano una sensazione di pizzicore sulla lingua.*

*Dal punto di vista dell'igiene non possedeva qualità superiori agli altri dentifrici, ma questo pizzicore fu considerato dagli utenti come la prova dell'avvenuta pulizia dentaria.*

*Fu un enorme successo e ancora oggi Pepsodent è una delle marche di dentifricio più vendute al mondo.*



1 - La International Coach Federation (ICF) è la più importante organizzazione mondiale che definisce le linee guida per i coach professionisti. La principale differenza con le altre associazioni di coaching è la centralità della partnership con il cliente.

2 - Per approfondimenti sulla storia di Pepsodent suggerisco la lettura del libro "La dittatura delle abitudini" di Charles Duhigg – ISBN 9788863800760



Lo schema generato da Hopkins era il seguente:

- 1. Segnale:** patina dentaria
- 2. Routine comportamentale:** lavarsi i denti usando Pepsodent
- 3. Gratificazione:** avere denti puliti, una bella bocca e sensazione di pizzicore

Quando si forma un'abitudine il cervello non partecipa più al processo decisionale, tutto diventa automatico.

Così come fece Hopkins, quando vuoi creare delle abitudini, devi concentrarti sui segnali e sulle gratificazioni dei comportamenti che intendi osservare.



02.2/

## LIBERARSI DI UN'ABITUDINE

Più le abitudini sono forti, più è difficile liberarsene. Come recita un antico proverbio inglese infatti:

**“Le catene delle abitudini sono troppo deboli per essere avvertite finché non diventano troppo forti per essere spezzate.”**

Liberarsi da un'abitudine è difficile soprattutto perché persiste il desiderio della gratificazione che il nostro cervello otterrà alla fine del ciclo (pensa alla dipendenza da nicotina).

La buona notizia è che, con i giusti accorgimenti, è possibile cambiarla. Ecco di seguito alcune indicazioni.





## REGOLA D'ORO:

Se qualcosa non sta andando nella direzione che vorresti, fermati a riflettere: quali abitudini stanno guidando la mia organizzazione? Per cambiare un'abitudine è necessario sostituire la routine comportamentale con un'altra e credere nel cambiamento.

Le abitudini tendono a restare tali perché creano piacere. Per il nostro cervello è difficile resistere al desiderio, la soluzione più semplice è quella di reindirizzare il comportamento. In che modo?

La strategia consiste nel mantenere inalterati **segnale** e **gratificazione**, cambiando però la routine comportamentale che produrrà quella specifica gratificazione.

Raggiungere cambiamenti che durano nel tempo è difficile e allo stesso tempo, fattibile, se si comprende il meccanismo delle abitudini.

Per liberarti di un'abitudine domandati:

1

Quale segnale attiva la mia abitudine? Potrebbe trattarsi di uno stimolo esterno, un pensiero o una situazione specifica;

2

Quale gratificazione produce il comportamento che metto in atto? La gratificazione è solitamente percepibile a livello inconscio ed ha relazione con le nostre emozioni: gioia, rilassamento, piacere, divertimento, gusto etc.

3

Quale comportamento alternativo potrebbe sostituire l'abitudine di cui voglio disfarmi?

Seguendo correttamente questi 3 passaggi avrai fatto un grande passo in avanti per iniziare a trasformare/eliminare un'abitudine disfunzionale.

Pensiamo per un attimo al mondo aziendale e alle abitudini nelle organizzazioni. Uno dei pericoli tipici dei manager è di doversi occupare quotidianamente del **"problema urgente e rilevante"** finendo per dover trascurare il lavoro pianificato che consentirebbe uno sviluppo dei piani di lungo termine.

Se da un lato non c'è nulla di male a occuparsi delle questioni scottanti dall'altro si rischia



di finire per surfare tra le onde di reclami/lamentele/problemi di collaboratori o clienti. Se dedichi tempo ed energia solo a chi chiede aiuto per risolvere il suo problema finirai per creare un'abitudine organizzativa disfunzionale con il seguente schema:

Non ho problemi      »      Il capo non mi dedica attenzioni

Ho problemi      »      Il capo mi dedica attenzioni

Combinando questo specchietto al ciclo delle abitudini va da sé che la gratificazione "ottenere attenzioni dal capo" si attiverebbe solo con segnali disfunzionali per l'organizzazione.



#### REGOLA D'ORO:

In azienda dedica attenzione e tempo a chi fa il suo lavoro e non manifesta problemi.



02.3/

## LO SHAPING (MODELLAGGIO)

Lo **shaping** è una forma di apprendimento sviluppata da Burrhus Skinner, psicologo statunitense e padre della corrente psicologica nota come "comportamentismo".

È molto utile per costruire da zero un'abitudine molto distante da ciò che ci riesce naturale.

Questa tecnica permette di installare comportamenti complessi attraverso l'acquisizione di comportamenti intermedi di volta in volta più vicini al comportamento desiderato, procedendo per approssimazioni.



## Esempio:

Se voglio correre per 30 minuti, la prima cosa su cui devo impegnarmi è consolidare un'approssimazione della mia routine comportamentale (camminare per 10 minuti). Quando sarà diventato facile eseguire il comportamento approssimativo si passerà a un nuovo comportamento più simile a quello finale (camminare a passo veloce per 20 minuti).



Questa tecnica permette di modificare un comportamento in modo graduale e definitivo, seguendo una sorta di schema mentale: inizialmente è importante celebrare ogni piccolo progresso verso il comportamento desiderato e solo dopo il primo periodo, la ricompensa dovrà riguardare esclusivamente i comportamenti che portano effettivamente alla creazione di una nuova abitudine.

Affinché il modellaggio abbia efficacia, è importante che le ricompense siano **positive, continue** e immediatamente **conseguenti** al comportamento che si vuole rinforzare.



## INSINTESI

- Le abitudini sono la struttura portante di performance eccellenti
- È importante distinguere tra comportamenti e abitudini
- Il 40% delle azioni che svolgiamo, sono basate su abitudini e non su azioni volontarie
- L'abitudine è la ripetizione automatica di un comportamento specifico
- Il Loop Habit descrive il ciclo dell'abitudine: Segnale - Routine comportamentale  
- Gratificazione
- Lo shaping permette di ottenere un comportamento desiderato attraverso delle approssimazioni graduali dello stesso



## COME MOTIVARE LE PERSONE



Perché quando abbiamo un obiettivo da raggiungere a volte ci sentiamo carichi e motivati mentre in altre occasioni non riusciamo a darci la spinta necessaria?

La motivazione è uno degli argomenti **più interessanti** nel campo dello sviluppo personale e riveste un ruolo di estrema importanza anche nel panorama aziendale. Dobbiamo però distinguere due piani: quello razionale e quello emotivo.

Linguisticamente (sul piano **razionale**) quando si riconosce un "motivo-azione" si ha una buona e valida ragione per fare qualcosa.

Dal punto di vista **emotivo** invece la motivazione può essere intesa come un intenso stato d'animo che si presenta ogni qualvolta ci sentiamo determinati ad affrontare una sfida con l'unico obiettivo di vincerla. La brutta notizia è che, molto spesso, questa sensazione non dura a lungo e ci si ritrova, dopo poco tempo, stanchi e senza la giusta energia per perseguire l'obiettivo.

**“** Tutte le persone spesso dicono che la motivazione non dura. Beh, neanche una doccia, ecco perché la facciamo ogni giorno. **”**

( Jim Rohn )

99

In questo ultimo capitolo vedremo insieme come è possibile **motivare** sé stessi e gli altri, ovvero come riuscire a mettere in moto le persone ad agire. Vedremo inoltre come utilizzare la giusta "leva" affinché il piano razionale dia energia e carica al piano emotivo in modo che la motivazione persista nel portare a termine un obiettivo.





## 03.1/

### DALLA MOTIVAZIONE ALL'AUTO-MOTIVAZIONE

La capacità di motivare gli altri è senza dubbio fondamentale in qualunque contesto, professionale e personale.

Quello che mi preme condividere è l'assoluta necessità di **riferirsi** alla motivazione come stato interiore **auto-generato**. In parole semplici la motivazione a fare qualcosa prende vita nelle persone sulla base di **meccanismi interni**. Nessuno può fornirci motivazione come se fosse una bevanda o un prodotto in pillole. L'unica possibilità che abbiamo per motivare gli altri è lavorare sul contesto e sulle condizioni esterne che daranno vita alla **motivazione interna**.

**"Le persone fanno le cose per i loro motivi, non per i nostri"**

Conoscere le ragioni di base della motivazione, permette di modificare e adattare le proprie azioni, le strategie e le tattiche che vengono utilizzate per motivare le persone a fare ciò che desideriamo.

Molto spesso i Coach professionisti vengono chiamati **"motivatori"**: niente di più sbagliato! Nessuno può motivarti a fare qualcosa. Un Coach esperto lavora con il proprio cliente per accompagnarlo a individuare gli elementi che gli permetteranno di accedere autonomamente alla sua motivazione.

Questo concetto è molto importante soprattutto nel contesto aziendale in cui l'abilità di motivare i propri collaboratori a raggiungere obiettivi comuni, diventa caratteristica fondamentale per il successo dell'intera organizzazione.





## REGOLA D'ORO:

Quando si parla di motivare gli altri possiamo parlare solo di auto-motivare gli altri.

Per riuscire dunque ad accendere la scintilla motivazionale negli altri e a indirizzare i comportamenti altrui verso ciò che desideriamo ci viene incontro la psicologa americana Susan M. Weinschenk che nel suo libro *"Come motivare le persone"* descrive 7 Driver che spingono le persone ad agire:

- 1- Necessità di appartenenza**
- 2- Abitudini**
- 3- Potenza dei racconti**
- 4- Carote e bastoni**
- 5- Istinti**
- 6- Desiderio di padronanza**
- 7- Scherzi della mente**



03.2/

## I 7 DRIVER DELLA MOTIVAZIONE

Questi 7 Driver sono indipendenti e la scelta di uno rispetto ad un altro, dipende essenzialmente dal contesto e dalle caratteristiche delle persone con cui si lavora. Passo a descrivere questi driver e per ognuno di essi indicherò alcune strategie concrete applicabili da subito.



1

## Necessità di appartenenza

In quanto esseri umani subiamo mentalmente il giudizio degli altri e questo avviene maggiormente se a giudicarci sono persone del nostro stesso gruppo.

Questa sorta di "tensione psicologica" aumenta il nostro impegno, al fine di non deludere le aspettative che gli altri hanno riposto nelle nostre azioni.

### ***Hai mai fatto qualcosa controvoglia solo per piacere a qualcuno?***

Prova a pensare ad un team aziendale. Molto spesso le persone sono maggiormente motivate al raggiungimento dell'obiettivo comune di quanto lo sarebbero se lavorassero da sole. Perché?

Siamo fortemente spinti dal **desiderio di essere accettati e integrati** in una comunità/gruppo con forte coesione.

È possibile sfruttare questo principio attraverso il concetto sociale del **Gruppo dei Pari**: ciascuno di noi si identifica in uno o più gruppi di persone di cui subisce mentalmente il giudizio.

Per essere accettato e benvoluto in un gruppo mi impegnerò a seguirne le regole.

È dunque più facile cambiare i comportamenti di una persona se la inserisco in un gruppo che già rispetta i comportamenti desiderati.

#### **# cosa fare in pratica:**

Il primo passo per ottenere cambiamenti e puntare al successo aziendale è comunicare con precisione il cambiamento atteso.

2

## Abitudini

Abbiamo dedicato un intero capitolo all'argomento abitudini, proprio perché centrali nel successo di un'azienda. La maggior parte delle scelte che compiamo ogni giorno non sono frutto di riflessioni consapevoli bensì di azioni automatiche.

Questi comportamenti abitudinari sono più semplici da ripetere nel tempo e di conseguenza la possibilità che essi vengano mantenuti nel lungo periodo, aumenta.

Per favorire il raggiungimento dei risultati desiderati piuttosto che sforzarti di "motivare le persone", concentrati sulla costruzione strategica di abitudini funzionali. Lo schema da utilizzare è sempre quello del Habit Loop (per approfondimento vedi il capitolo 2)

**STIMOLO**    »    **COMPORTAMENTO**    »    **GRATIFICAZIONE**

#### **# cosa fare in pratica:**

Per indurre un comportamento automatico e duraturo, crea una nuova abitudine o modificarne una già acquisita.

Per fare in modo che una persona si attenga alla nuova routine bisogna mostrarle risultati e progressi compiuti. Le abitudini devono essere sostenute da conferme continue.

Per favorire la creazione di una nuova abitudine è utile ancorarla a una già esistente.

3

## **Potenza dei racconti**

I racconti sono molto utili quando si vuole convincere qualcuno a fare qualcosa. Il contenuto di un racconto infatti, spinge ad agire chi lo ascolta molto più di quanto lo spingerebbe all'azione un comando diretto (che verrebbe filtrato sulla base delle convinzioni personali).

Lo studio dell'ipnosi e la psicoterapia ci suggeriscono che le modalità in cui il cervello reagisce ai racconti, li rendono il mezzo migliore per comunicare informazioni: il cervello non applica alcun filtro e il messaggio arriva diretto all'inconscio (si pensi all'educazione tramite parabole e racconti in tutte le religioni).

Cosa c'entra tutto questo con la motivazione?

Se vogliamo motivare qualcuno è utile creare storie, metafore, associare dei personaggi al comportamento che desideriamo creare/modificare, esplicitando chiaramente quali azioni attuerebbe il personaggio ideale.



## Carote e bastoni

Il quarto driver è chiamato "carote e bastoni" proprio come nella migliore tradizione popolare.

Per spiegare questo driver partiamo dal presupposto che a guidare i comportamenti degli individui, siano fondamentalmente le **conseguenze** derivanti dai comportamenti stessi.

Quando eseguo una specifica azione questa **produrrà** conseguenze positive o negative.

La scienza del comportamento ci suggerisce che associando al comportamento che osserviamo e che vogliamo modificare un **rinforzo** positivo-negativo (carota) o una punizione-penalità (bastone) produrremmo **cambiamenti duraturi**.

Pensa al sistema per motivare le persone alla guida sicura nelle strade: si basa essenzialmente su conseguenze **punitive** (multe, sanzioni, sospensioni patente etc.).

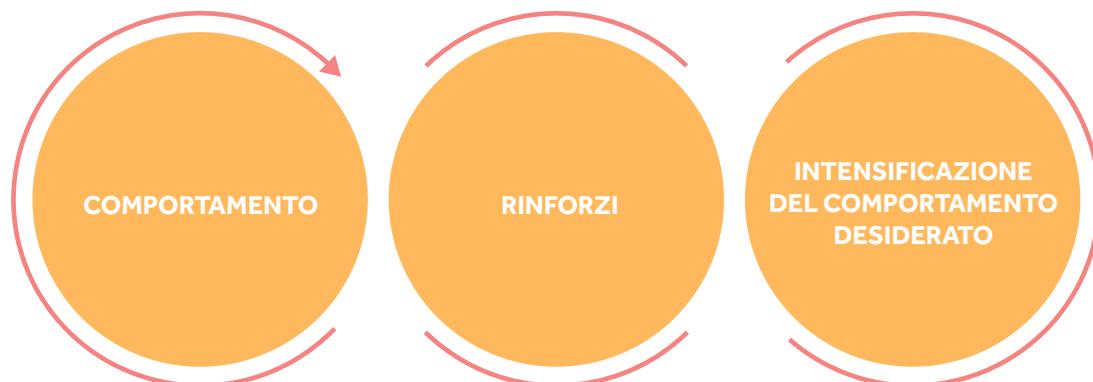
### ▲ CONSEGUENZE CHE AUMENTANO UN COMPORTAMENTO

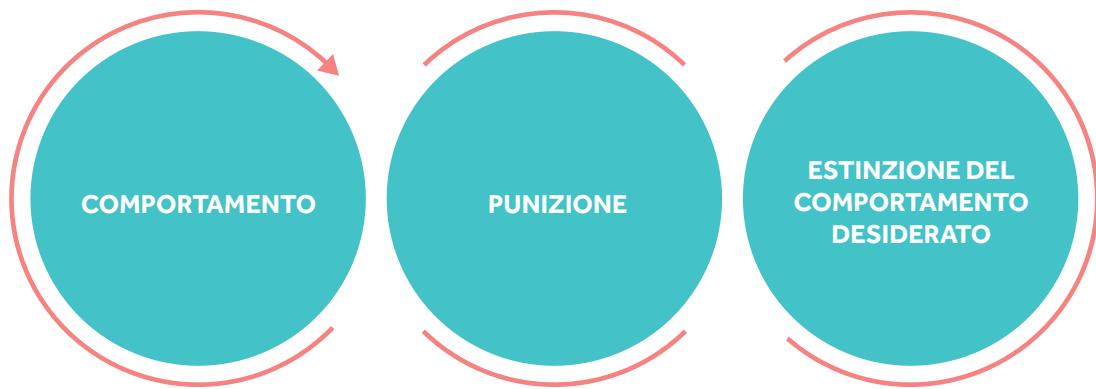
- **Rinforzi positivi** (ottenere qualcosa che si vuole)
- **Rinforzi negativi** (evitare qualcosa che non si vuole)

### ▼ CONSEGUENZE CHE RIDUCONO UN COMPORTAMENTO

- **Punizioni** (ottenere qualcosa che non si vuole)
- **Penalità** (perdere qualcosa che si desidera)

È necessario pertanto adottare lo schema seguente:





L'aspetto più critico è senza dubbio quello di scegliere il rinforzo/punizione più opportuno in quanto ognuno di noi reagisce diversamente alla stessa ricompensa. Il rinforzo sarà tanto più efficace se ottenuto immediatamente dopo il comportamento (associazione stimolo-risposta).

Esempi di rinforzi positivi nelle aziende sono: incentivi economici, viaggi premio, benefit, aumenti di carriera o la buona e cara pacca sulla spalla.

Tra le conseguenze che riducono i comportamenti troviamo: richiami verbali, richiami scritti, penalità o multe.

#### # cosa fare in pratica:

Per produrre cambiamenti organizzativi è indispensabile accoppiare a un comportamento una risposta piacevole o spiacevole (carota o bastone). Il rinforzo è tanto più efficace quanto più è personalizzato sull'individuo e quanto più è vicino temporalmente all'azione effettuata.

Una ricerca condotta da Uri Gneezy (Gneezy 2000) dimostra che è meglio premiare il comportamento voluto e ignorare quello indesiderato, questo perché la punizione tende ad essere meno efficace dei rinforzi (oltre che meno sostenibile nel lungo periodo).

5

## Istinti

Gli istinti sono una parte fondamentale della motivazione umana. Il nostro cervello intermedio (sistema limbico) influenza in maniera profonda le nostre emozioni.

Le decisioni che prendiamo sono in massima parte determinate, o almeno altamente influenzate, dalle reazioni inconsce e istintive.

Come esseri del regno animale viviamo di emozioni primordiali che ci spingono verso atteggiamenti e comportamenti inconsci. Possiamo sfruttare questa natura a nostro vantaggio per indirizzarla e creare un contesto motivante.

Anzitutto quando vogliamo aiutare qualcuno a ricordare informazioni importanti dobbiamo **fargli vivere un'esperienza emotivamente intensa**. A titolo esemplificativo, prova a pensare ai cartelli segnalatori di pericolo, molto utilizzati in ambito Safety.

Per favorire comportamenti sicuri e prevenire azioni pericolose, questi cartelli, fanno leva su istinti primordiali, quali la paura di morte. Infatti quando leggiamo "pericolo di morte" il Sistema 1 del nostro cervello (veloce e istintivo) si attiva immediatamente e, proprio perché mossi da una forte paura, siamo spinti ad agire in modo più sicuro.



Tornando alla realtà aziendale, per relazionarci efficacemente con collaboratori e colleghi è necessario inoltre comprendere il loro stato emotivo. Immagina di riprendere un collaboratore per un errore fatto in un momento in cui è sotto stress o senza cibo da ore. Il rischio di discutere aumenta esponenzialmente e in ogni caso le persone tendono a giustificarsi maggiormente e a rifiutare i feedback quando sono stanche e senza energie.



### #cosa fare in pratica:

Per essere efficaci nel motivare qualcuno dobbiamo sempre considerare la natura istintiva delle persone. Associa emozioni forti alle informazioni che vuoi far ricordare e scegli con cura il momento in cui affrontare conversazioni delicate, riunioni importanti o richiami verbali.

Per attirare l'attenzione di qualcuno (magari durante una presentazione) utilizza messaggi e immagini di eventi pericolosi. I messaggi di paura e morte spingono le persone ad agire immediatamente.

Le persone sono spinte dalla paura di perdere qualcosa: per aumentare il valore di un prodotto o servizio agli occhi del pubblico è sufficiente renderlo raro o difficile da trovare.

6

## Il desiderio di padronanza

La scienza ci suggerisce come, lasciando spazio all'autonomia, si infonde nelle persone un desiderio più forte di padronanza e, di conseguenza, una maggiore motivazione.

“ La motivazione alla padronanza è una forza psicologica che incita l'individuo a tentare di risolvere in modo autonomo, specifico e concreto un problema o di padroneggiare un'attività o un compito che lo impegni almeno a un livello moderato ”

( Morgan, 1990 )

99

A differenza del driver “carote e bastoni” il desiderio di padronanza fa leva sulla motivazione intrinseca, più funzionale nel lungo periodo.

Siamo spinti dal desiderio di eccellere in tutto ciò che facciamo ed è proprio questo istinto innato di padronanza che ci aiuta a trovare la giusta motivazione.

Aumentare gradualmente il livello di difficoltà di un compito rendendolo sfidante attiva il desiderio di padronanza nelle persone e di conseguenza la loro motivazione.



### # cosa fare in pratica:

Se devi affidare un compito a qualcuno lascia che sia la persona a prendersene carico di portarlo avanti in piena autonomia. Suggerire che un determinato lavoro può essere svolto solo dai migliori nel campo è una motivazione per cercare di padroneggiarlo.

Creare classifiche, gare o sfide aumenta il desiderio di competere con gli altri e aumenta la motivazione.

7

## Scherzi della mente

Nel libro *“Thinking Fast and Slow”* (Kahnemann 2011) lo scienziato Daniel Kahnemann descrive due diverse modalità di pensiero adottate dal cervello, che definisce Sistema 1 e Sistema 2, rispettivamente pensiero “automatico” e “faticoso”.

Il Sistema 1 (veloce e automatico) prevarica quasi sempre il Sistema 2 (lento e razionale). Abbiamo infatti un cervello pigro che non ama lavorare sodo e si adatta più facilmente alle cose semplici.

Quali sono le implicazioni di queste scoperte sulla motivazione umana?

Esprimere una richiesta/compito in modo sensato per il Sistema 1 aumenta la motivazione delle persone. Per far sì che qualcosa sia motivante, dobbiamo anzitutto **semplificare il ragionamento**.

Ti è mai capitato di assistere a presentazioni, le cui slide erano piene di parole, grafici complessi e la reazione del vostro cervello è stata quella di “rifiutare” di comprendere? Questo è ciò che accade quando la comunicazione è troppo complessa, proprio perché il nostro cervello non ama faticare.

La nostra mente inoltre è fortemente attratta dalla ben nota “comfort zone” (zona di comfort), tende dunque ad accettare con maggiore facilità e semplicità azioni o decisioni che etichetta come *familiari*.

### # cosa fare in pratica:

Per prendere una decisione in modo rapido è opportuno semplificare il ragionamento necessario ad agire. Se vuoi attivare le persone verso un compito specifico è necessario renderlo lineare e chiaro.



Gli esseri umani sono motivati a fare cose che rientrano nella loro zona di comfort; in caso di compiti molto distanti dalle routine è utile avvicinarsi per gradi partendo da ciò che si ritiene più familiare.

**Ricapitolando:** abbiamo stabilito che per motivare gli altri dobbiamo riferirci alla loro auto-motivazione, lavorando esclusivamente sul contesto. È possibile fare questo utilizzando 7 driver che possiamo immaginare come degli ingredienti di uno chef.

Sulla base dell'ambiente e dell'organizzazione in cui ti trovi puoi combinarli a tuo piacere<sup>3</sup>.

---

3- In questo report ho inserito gli elementi principali dei 7 Driver, per ulteriori approfondimenti in materia vi suggerisco la lettura del libro "Come motivare le persone" di Susan M. Weinschenk.



## INSINTESI

- La motivazione è fondamentale per il successo personale e professionale
- Distinguiamo la motivazione logico-razionale da quella puramente emotiva
- Le persone si motivano da sole, si parla sempre di auto-motivazione
- Possiamo agire sul contesto per influenzare e far auto-motivare qualcuno
- La motivazione umana è influenzata da 7 driver
- Questi driver possono essere combinati in base alle specifiche peculiarità di un'organizzazione, di un team o di un singolo individuo



# CONCLUSIONI

Il successo aziendale è un mix di elementi tangibili e intangibili di cui possiamo essere parte proattiva. Abbiamo esplorato insieme alcuni possibili stratagemmi per indirizzare noi stessi e le persone con cui lavoriamo verso gli obiettivi desiderati.

In estrema sintesi le 3 strategie scientifiche per il successo aziendale viste in questo report sono:

## » **Pinpointing dei comportamenti**

Quando vogliamo guidare il cambiamento dobbiamo fare riferimento a comportamenti specifici e comunicare gli stessi con precisione e chiarezza.

## » **Habit Loop – Il ciclo delle abitudini**

Per influenzare i risultati aziendali possiamo costruire abitudini di successo partendo dallo schema neurologico: SEGNALI – ROUTINE – GRATIFICAZIONE.

## » **I 7 driver della motivazione**

Se vogliamo motivare le persone possiamo sfruttare abilmente 7 ingredienti e combinarli tra loro per favorire l'insorgere di un ambiente motivante.



**Spero che la lettura sia stata interessante e utile per arricchire il tuo bagaglio professionale!**

Abbiamo creato un corso specifico per imprenditori, manager, professionisti e chiunque voglia arricchire le sue competenze su questi temi:

**VAI AL CORSO**

Siamo a tua disposizione per qualunque informazione sulle nostre attività:

- » al numero verde **800 300 496**
- » all'indirizzo mail **info@outliers.it**

Per restare in contatto con noi seguici sulle nostre pagine:

- » **Facebook:** [www.facebook.com/outlierscoaching](https://www.facebook.com/outlierscoaching)
- » **Linkedin:** [www.linkedin.com/company-beta/9301224](https://www.linkedin.com/company-beta/9301224)

A presto ;)

**Carol De Marchis**



## L'AUTORE

Sono nata ad Anagni nel settembre '90, ho vissuto tra Milano e Lisbona, fino a stabilirmi oggi nella splendida Roma, dove svolgo la mia attività professionale.

Laureata dapprima in Economia e Gestione Aziendale, ho conseguito un master in Management delle Risorse Umane, la mia grande passione.

Conciliando la conoscenza maturata in ambito aziendale con quella legata alla sfera umana, ho pubblicato una tesi sperimentale sui miglioramenti delle performance aziendali attraverso percorsi di coaching e formazione.

Oggi lavoro in Outliers Srl, dove progetto, sviluppo e coordino interventi di cambiamento e miglioramento organizzativo per i nostri clienti.



*Carol De Marchis*



© 2017 Outliers S.r.l.

Grafica e Impaginazione  
[www.ManiacStudio.com](http://www.ManiacStudio.com)





## **Outliers Srl**

Via di Macchia Saponara 140/b  
00125 Roma (RM)  
P.IVA 13947911007

📞 800 300 496

[info@outliers.it](mailto:info@outliers.it)

[www.outliers.it](http://www.outliers.it)

