

## DANIEL PINK-DRIVE



I primi a mettere in discussione l'impianto della motivazione basata su punizioni e ricompense sono stati Abraham Maslow e Douglas McGregor, precursori della psicologia umanistica e tuttora molto studiati ( e poco applicati). Oggi nascono aziende che hanno come obiettivo non la massimizzazione del profitto, ma la massimizzazione dello scopo. Un esempio sono i progetti open source che hanno portato alla realizzazione di Wikipedia o di Linux.

Perché l'organizzazione classica delle aziende in molte situazioni è insufficiente a motivare le persone?

Ad esempio perché non siamo esseri completamente razionali, massimizzatori di ricchezza?

In secondo luogo perché è aumentata la complessità del lavoro, dalla routine alla creatività e alla decisione. La McKinsey stima che solo il 30% della crescita proviene da un lavoro di routine. Questo vuol dire che la motivazione 2.0 non si accorda con i nuovi modelli di business che pensano anche allo scopo, non solo alla ricchezza.

7 MOTIVI PER CUI BASTONE E CAROTE NON FUNZIONANO PIU'

- Le ricompense del tipo –se-allora, costringono le persone a rinunciare a un po' della propria autonomia; le ricompense esterne fanno diminuire la motivazione intrinseca.
- Le ricompense esterne fanno diminuire, a differenza di quello che si crede, la performance.
- La ricompensa esterna limita la creatività, perché restringe l'oggetto della nostra attenzione.
- Le ricompense esterne diminuiscono la motivazione verso le buone azioni. Pagare i donatori di sangue ne riduce il contributo.
- Incentivi esterni provocano comportamenti scorretti, ne abbiamo un esempio lampante con la crisi finanziaria
- La motivazione esterna crea dipendenza; molto presto la ricompensa viene percepita come un fatto normale e per ottenere motivazione deve essere continuamente aumentata
- La ricompensa esterna pone il focus sul pensiero di breve termine

Se il compito è di routine, però la motivazione 2.0 mantiene la sua efficienza. Ad esempio nelle parti del lavoro più noiose si potrebbe cercare di aumentare il divertimento o aumentare la varietà del compito cercando di trasformarlo in un gioco; ma se questo non è possibile il meccanismo della ricompensa/punizione rimane intatto.

Ci sono tre modi che possiamo impiegare oltre al meccanismo di punizione/ricompensa:

- spiegare perché il compito è necessario
- riconoscere che il compito è noioso
- permettere alle persone di portare a termine il compito a modo proprio.

Se il compito è creativo, la ricompensa estrinseca dovrebbe essere inaspettata e arrivare solo dopo che il compito è stato completato

## TIPO I E TIPO X

Negli anni 70 Edward Deci e Richard Ryan elaborarono la teoria dell'autodeterminazione sulla base di tre bisogni:

- competenza
- autonomia
- relazione

quando questi bisogni sono soddisfatti siamo motivati, produttivi e felici.

Douglas Mc Gregor negli anni 60 aveva elaborato la teoria X e la teoria Y.

Secondo la teoria X i dipendenti disprezzano il proprio lavoro e lo eviterebbero se potessero; quindi vanno diretti, controllati e minacciati con punizioni.

Per la teoria Y invece i dipendenti provano interesse per il lavoro in modo naturale come giocare o riposarsi.

Nel primo caso i sistemi di management producono risultati limitati; nel secondo si sviluppano le potenzialità degli individui e i profitti dell'azienda.

Pink definisce un nuovo tipo di comportamento che chiama di Tipo I, alimentato da desideri intrinseci e interessato all'attività in se stessa.

Per rafforzare le organizzazioni bisogna passare al comportamento di tipo I.

La domanda è:

“che cosa è che ti dà la carica la mattina e ti tiene in moto tutto il giorno?”

Quali sono le caratteristiche del tipo I secondo Pink?

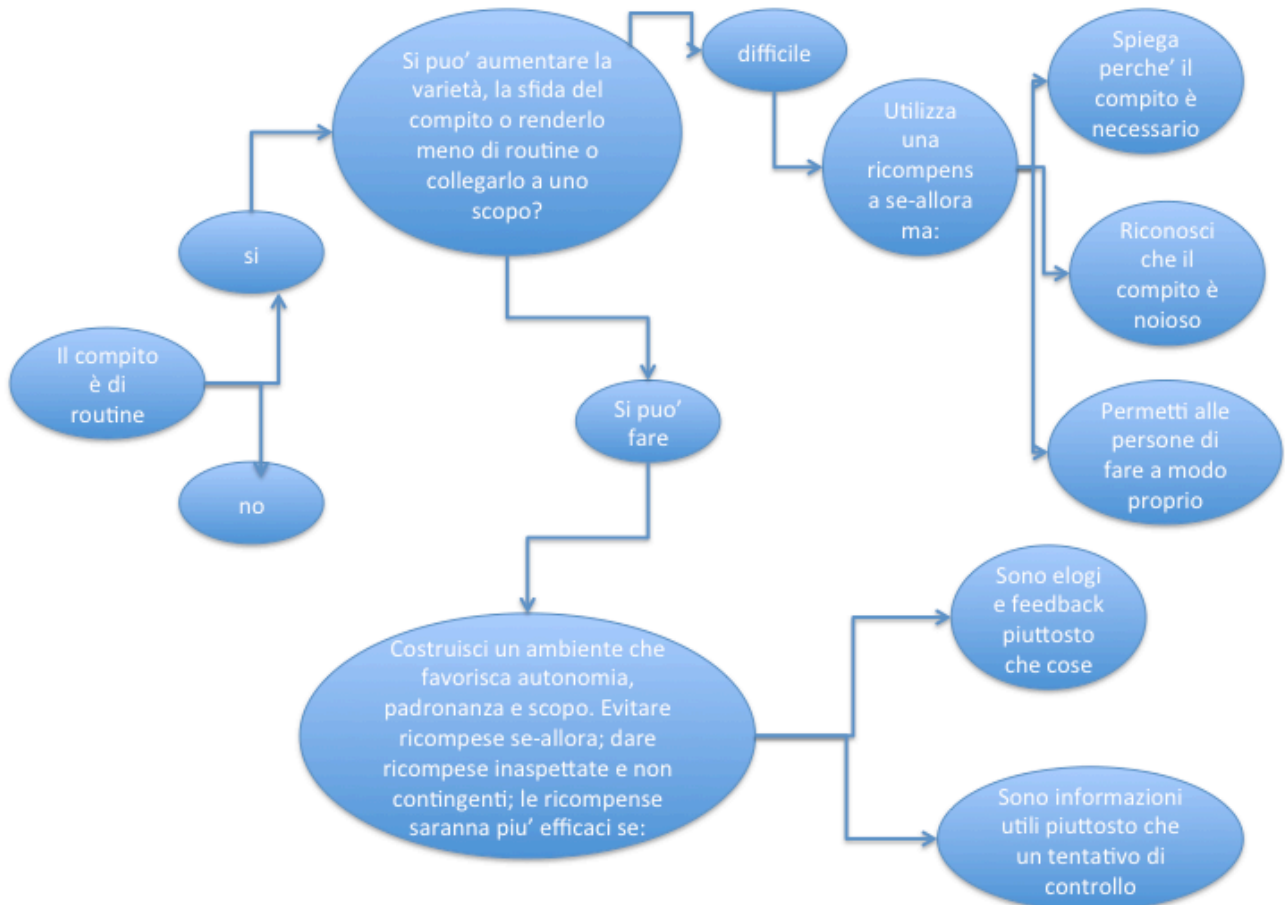
Tipo I non si nasce ma si diventa;

il tipo I ottiene sempre una performance migliore nel lungo termine.

Il tipo I non disdegna soldi o riconoscimenti, semplicemente non sono un obiettivo in se: Pink sostiene di dare una paga adeguata, non premi.

Il comportamento di tipo I è una fonte di energia rinnovabile: le risorse di motivazione del tipo I sono facili da riprodurre.

Il comportamento di tipo I favorisce un maggior benessere fisico e mentale



## AUTONOMIA

Autonomia vuol dire realizzare un ambiente di lavoro basato solo sui risultati (result only work environment, ROWE)

Le persone non hanno orari, vanno al lavoro quando vogliono; devono solo svolgere il loro lavoro; come lo fanno quando e dove dipende solo da loro

Il senso di autonomia produce un grande effetto sulla performance e sull'atteggiamento dell'individuo.

In Atlassian, un'azienda Australiana di 200 persone che guadagna 35 milioni di dollari, una volta ogni tre mesi l'azienda si ferma e i programmatori lavorano per una giornata ai progetti che preferiscono, purché non facciano parte del loro lavoro attuale. Anche Google ha adottato una pratica simile.

Per essere autonomi bisogna

Decidere il lavoro

Essere padroni del proprio tempo  
Decidere le proprie tecniche di lavoro  
Devono trovare un team di persone che vogliono lavorare con lui.

## PADRONANZA

La padronanza è il desiderio di migliorare sempre di più quello che per noi è importante.

È il coinvolgimento che porta alla padronanza e si contrappone al controllo. Nella motivazione 2.0 il fattore predominante è il controllo, ma questo porta all'accettazione e non al coinvolgimento delle persone. Il concetto di "padronanza" viene sviluppato da Csikszentmihalyi che ha studiato le esperienze di gioco, che definisce "autoteliche"; in un'esperienza autotelica lo scopo è autograticificante e l'attività ha in sé la sua ricompensa. È l'esperienza di un pittore, di un calciatore o di uno scalatore. Facendo delle ricerche Csikszentmihalyi scopri' quello che definì "stato di flusso" in cui le persone riescono a vivere delle situazioni gratificanti. Nello stato di flusso gli obiettivi sono chiari e il rapporto tra ciò che la persona deve fare e quello che può fare è perfetto. Il compito è né troppo facile né troppo difficile. In questo stato le persone sono autonome e coinvolte. Lo stato di flusso, forse può essere un'etica per la vita.

Ci sono tre leggi per la padronanza, cioè migliorare in ciò che per noi è importante:

1. La padronanza è un atteggiamento mentale; l'idea che abbiamo di noi stessi e le convinzioni che abbiamo determinano i risultati che otteniamo. Sotto questo aspetto è meglio definire obiettivi di apprendimento piuttosto che obiettivi di prestazione
2. La padronanza è fatica; la padronanza può essere dolorosa e per niente divertente. Se le persone sono consapevoli di ciò che fa loro provare lo stato di flusso avranno un'idea più chiara di ciò a cui dovranno dedicare tempo e impegno. L'impegno è una delle cose che dà senso alla vita.
3. La padronanza è un asintoto, non si riesce mai a raggiungere. Il piacere è nella ricerca, non nel conseguimento.

Gli esperimenti di Csikszentmihalyi hanno dimostrato che lo stato di flusso, cioè di profondo senso di coinvolgimento non è un vezzo, ma una necessità ed è più probabile che le persone raggiungano lo stato di flusso nel lavoro che nel tempo libero.

Obiettivi chiari, feedback immediato, compiti calibrati alle nostre necessità.  
Si tratta di cercare in modo naturale lo stato di flusso.

## SCOPO

Lo scopo è la terza gamba della motivazione. Le persone profondamente motivate legano i propri desideri a una causa più grande di se stesse. La motivazione legata allo scopo si può vedere in tre aspetti aziendali:

- obiettivi
- parole
- politiche

## obiettivi

ci sono sempre piu' aziende che legano il concetto di successo a ricompense non monetarie, ma ad esempio alla possibilità di essere utili alla società.

L'obiettivo diventa la massimizzazione dello scopo e usare il profitto come catalizzatore piuttosto che come obiettivo.

## Parole

Parole come efficienza, vantaggio, valore, superiorità, focus o differenziazione non scaldano i cuori. Servono parole piu' ideali, come onore, verità, giustizia, amore, bellezza.

L'azienda dovrebbe essere descritta con il "noi", non con il "loro"

## Politiche

Molte aziende mettono a punto linee guida etiche, ma spesso non funzionano.

E' importante non solo quanto le persone guadagnano, ma anche come spendono. Spendere il denaro per altri, o per una causa, puo' aumentare il benessere soggettivo. Le aziende possono destinare parte del budget a donazioni caritatevoli. Un'altra possibilità è quella di permettere alle persone di dedicarsi per un giorno alla settimana agli aspetti di lavoro che considerano piu' importanti.

## LA BUONA VITA

Deci e Ryan in una ricerca su alcuni studenti hanno dimostrato che quelli che avevano obiettivi estrinseci conseguivano un livello di benessere maggiore di quelli legati unicamente al profitto. La soddisfazione dipende non solo dall'aver e conseguire degli obiettivi ma dall'aver e conseguire gli obiettivi giusti.

La scienza dimostra che c'è un innato desiderio a determinare le nostre vite, estendere e ampliare le nostre capacità e vivere una vita con uno scopo.

Le persone sono fatte per essere attive e coinvolte. Le esperienze piu' ricche della vita vengono dall'ascoltare la nostra stessa voce che ci dice di fare qualcosa di importante e al servizio di una causa piu' grande.

## LA CASSETTA DEGLI ATTREZZI

### LE 9 STRATEGIE PER RISVEGLIARE LA MOTIVAZIONE

#### 1. Fate il vostro test del flusso

Nell'arco di una settimana quali dei vostri momenti hanno prodotto sensazioni di flusso? Dove vi trovavate? A cosa stavate lavorando? Con chi eravate?

Come potete aumentare il numero di momenti ottimali e ridurre quelli in cui siete distratti o poco coinvolti

Rispondere a queste domande serve per capire i vostri momenti di flusso.

#### 2. Ponetevi una domanda importante

Qual è la frase che riassume il vostro scopo?

Ad es -ha cresciuto 4 bambini che sono diventati adulti, sani e felici-

#### 3. continuate ponendovi una piccola domanda

Siete stati migliori di ieri? avete fatto di piu'?

#### 4. Fate come Sagmeister

Perche' non togliere cinque anni del nostro pensionamento e metterli negli anni lavorativi? Stefan Sagmeister ogni sette anni si prende un anno sabbatico per viaggiare e sperimentare nuovi progetti.

#### 5. Fate il vostro esame della performance

Definite obiettivi grandi e piccoli e ogni mese fate un esame della performance

#### 6. Superate le fasi di stallo con la strategia obliqua

Brian Eno e Peter Schmidt hanno stampato un mazzo di 100 carte con le strategie che li hanno aiutati a superare i momenti difficili; (es cosa farebbero i tuoi amici piu' cari? Qual è la soluzione piu' semplice?)

#### 7. Cinque passi verso la padronanza

Impegnatevi verso un "esercizio volontario", un impegno a migliorare in un determinato campo, in cinque passi:

- cambiare la performance, stabilire nuovi obiettivi e sfidare se stessi
- ripetere ripetere ripetere
- cercare feedback continui e significativi
- focalizzarsi sui punti deboli
- siate coscienti che il processo sarà mentalmente faticoso

#### 8. Leggete una pagina di webber e prendete un biglietto dalle vostre tasche

Che cosa vi fa alzare la mattina? Che cosa vi tiene svegli la notte? Scrivete la risposta in un singola frase; se la risposta non vi piace, che cosa intendete fare al riguardo?

#### 9. Create il vostro poster motivazionale

Inventatevi il vostro poster motivazionale (ad es se sai dove stai andando non prenderai mai la curva sbagliata)

### TIPO 1 PER LE AZIENDE: 9 MODI PER MIGLIORARE LA VOSTRA AZIENDA, IL VOSTRO UFFICIO, IL VOSTRO TEAM

#### 1. Provate il 20% di tempo con un aiutino

Si puo' iniziare a fare come Google dedicando un pomeriggio alla settimana di tempo dei dipendenti a un progetto libero.

#### 2. Promuovete ricompense "ora che"

In Kimley-horn and associates ogni dipendente puo' assegnare un bonus di 50 dollari a un suo collega che ha fatto qualcosa di straordinario

#### 3. Fate un controllo dell'autonomia

Chiedete ai dipendenti dell'azienda con un punteggio da 1 a 10:

Quanta autonomia avete nei vostri compiti, quali sono le principali responsabilità e cosa fate in un giorno?

Quanta autonomia avete sul tempo e come ripartite le ore del giorno?

Quanta autonomia avete sul vostro team?

Quanta autonomia avete sulla vostra tecnica e come svolgete le principali responsabilità?

#### 4. Fate tre passi verso la rinuncia al controllo

Coinvolgete le persone nel definire gli obiettivi  
Usate un linguaggio non di controllo  
Stabilite degli orari di ricevimento

#### 5. Giocate a "di chi è questo scopo?"

Chiedete alle persone di rispondere a questa domanda:  
qual è lo scopo della nostra azienda?

Se le persone non sanno perché fanno quello che fanno non possiamo aspettarci che siano motivate a farlo

#### 6. Usate il test del pronome di Reich

Robert Reich verifica che i dipendenti di un'azienda parlino con il "noi" invece che con il "loro"

#### 7. Progettato per la motivazione intrinseca

Si può progettare un sito per sfruttare la motivazione intrinseca  
Create un sistema che stimoli le persone a partecipare  
Date autonomia agli utenti  
Fate che sia il più aperto possibile a tutti

#### 8. Riccioli d'oro per il team

Progettate compiti non troppo facili né troppo difficili. Ad es:  
create team variegati  
rendete il vostro team una zona senza competizione  
provate a cambiare i compiti  
stimolate con lo scopo, non motivate con le ricompense

#### 9. Trasformate la vostra prossima seduta di formazione fuori aula in una giornata Fedex

Riservate ai dipendenti un'intera giornata in cui possano lavorare su ogni cosa a loro scelta, come vogliono e con chi vogliono.

### LO ZEN DELLA REDISTRIBUZIONE

#### 1. Garantire equità interna ed esterna

Equità interna significa retribuire le persone in modo commisurato con i loro colleghi

Equità esterna significa retribuire le persone in linea con altre persone che svolgono incarichi simili

#### 2. Pagate è più della media

Pagare più della media, attrae talenti, riduce il turnover e aumenta la produttività e il morale.

Gli stipendi piu' alti riducono i costi dell'azienda, perche' eliminano le ricompense " se-allora", eliminano i problemi di equità e permettono alle persone di concentrarsi sul lavoro.

3. Usate sistemi della valutazione della performance difficili da truccare  
I parametri di controllo dovrebbero essere comprensivi di piu' elementi , in modo da non incentivare comportamenti scorretti nel breve termine