

## LA SPINTA: LA SORPRENDENTE VERITÀ SU COSA CI MOTIVA

(traduzione dello script)

0:14	Le motivazioni esterne sono incredibilmente interessanti, e
0:18	io ci ho lavorato per diversi anni e trovo che l'argomento sia ancora sorprendentemente
0:22	coinvolgente e interessante pertanto ve ne voglio parlare.
0:26	La scienza è davvero sorprendente e anche un po' strana, vero?
0:31	Forse che non siamo così infinitamente manipolabili e così prevedibili come si vorrebbe pensare.
0:35	Esistono vari studi incredibilmente interessanti ve ne voglio riportare
0:38	due che mettono in discussione l'idea che premiando
0:42	si ottiene di più di quanto ci si aspetti
0:44	e punendo si ottiene di meno.
0:47	Da Londra andiamo verso le strade di Cambridge nel Massachusetts,
0:52	a Nord Est degli USA e parliamo di uno studio fatto al MIT
0:56	Massachusetts Institute of Technology.
0:57	Ecco cosa hanno fatto i ricercatori hanno sottoposto un gruppo di studenti a una serie
1:00	di prove, come ad esempio memorizzare una successione di cifre
1:05	risolvere enigmi e altri tipi di rompicapo, oltre che eseguire prove fisiche come
1:09	lanciare una palla attraverso un cerchio.
1:11	Quindi hanno detto loro che per incentivare le prestazioni
1:15	avrebbero ricevuto tre livelli di premi.
1:17	Quindi se facevi abbastanza bene avresti ricevuto una piccola somma di denaro, se facevi mediamente
1:22	bene avresti ricevuto un premio medio
1:24	e se facevi molto bene, se eri uno dei migliori avresti vinto
1:27	una grossa somma di denaro
1:30	Abbiamo già visto questo film. Questo è un tipico schema di motivazione usato
1:34	all'interno delle organizzazioni. Premiamo chi ha una
1:37	performance elevata ignoriamo chi una performance bassa e chi sta
1:41	nel mezzo ha poco più.
1:44	Cosa è successo?
1:46	I ricercatori hanno testato i soggetti premiati e questo è ciò che hanno trovato
1:50	finché che il compito coinvolgeva abilità meccaniche
1:54	i premi funzionavano come ci si aspettava ovvero maggiore era il premio e migliore era la performance.
1:58	Ok questo ha senso, ma ecco cosa è successo
2:01	una volta che
2:02	il compito richiedeva anche l'impiego di semplici abilità cognitive
2:06	una ricompensa maggiore ha portato a una performance peggiore.
2:11	Questo è strano, una ricompensa maggiore porta a una performance peggiore, come può
2:14	essere possibile?
2:15	E' interessante notare innanzitutto
2:17	che il campione di soggetti era costituito interamente
2:19	da economisti due presso il MIT uno all'Università di Chicago
2:23	e chi presso la Carnegie Mellon poteva essere considerato il top in economia.
2:27	E sono giunti a questa conclusione che sembra
2:29	essere in contrasto con quello che molti di noi hanno imparato in economia

2:32	ovvero che “maggiore è la ricompensa migliore è la performance”, e
2:35	dicono che quando invece vengono richieste semplici abilità cognitive
2:40	succede il contrario
2:42	e queste ricompense non funzionano più
2:46	Sembrerebbe vagamente un concetto di Sinistra e Socialista, vero?
2:48	Assomiglia ad una strana cospirazione socialista.
2:52	Per quelli di voi che credono in queste teorie cospirative faccio notare che
2:56	a finanziare la ricerca fu il famoso gruppo socialista di Sinistra
2:59	la Federal Reserve Bank.
3:02	Quindi oggi, l’opinione delle opinioni arriva a una conclusione che
3:05	decisamente sorprendentemente sembra sfidare le leggi della fisica comportamentale.
3:09	Uno strano risultato? Quindi cosa fanno, dicono il risultato
3:12	poco convincente
3:13	pertanto è necessario testare nuovamente in qualche altro posto. Forse
3:15	il premio di 50 o 60 \$ non era abbastanza motivante per uno studente del MIT.
3:19	Bene. Andiamo in un posto dove 50 \$
3:22	abbiano una valenza maggiore. Si ripete l’esperimento a Mundarai
3:27	nell’India rurale, dove 50/60 \$ rappresentano
3:31	una grossa somma di denaro. I ricercatori hanno replicato l’esperimento in India all’incirca
3:34	come segue:
3:36	piccole ricompense
3:37	equivalenti a due settimane di stipendio, anzi scusate
3:40	bassa prestazione per due settimane di stipendio; media prestazione per
3:45	un mese di stipendio, uh
3:48	alta prestazione per circa due mesi di stipendio.
3:50	Quindi questi sembravano
3:51	veramente buoni incentivi che facevano pensare ad un altro
3:54	risultato qui.
3:55	Ne risultò tuttavia che
3:56	i soggetti ai quali fu offerta la ricompensa media non ebbero delle prestazioni migliori rispetto ai soggetti ai quali fu offerta
4:00	la ricompensa più bassa
4:01	anzi, questa volta, il campione a cui fu offerta la ricompensa più alta
4:04	ebbe il rendimento peggiore.
4:05	Una ricompensa più alta ha portato a una performance peggiore.
4:07	E’ interessante notare che ciò in realtà non è poi così strano. Questo
4:10	esperimento è stato replicato più e più volte dagli psicologi
4:14	e più e più volte
4:16	anche da sociologi ed economisti.
4:20	Per compiti semplici e lineari
4:22	questo tipo di incentivi “se fai questo allora ottieni quello”
4:25	vanno bene.
4:26	Per attività algoritmiche
4:28	dove solo seguire un insieme di regole ti porta a fornire la risposta corretta,
4:32	se è così, allora la ricompensa è carota-bastone
4:35	è perfetta.
4:37	Ma quando il compito diventa più complicato e richiede l’uso del pensiero astratto e creativo

4:41	allora quel tipo di motivatori non funzionano più.
4:46	La realtà è che il denaro è una motivazione al lavoro
4:48	ma in un modo un po' strano. Se le persone non vengono pagate abbastanza
4:52	non saranno motivate. Ciò che è curioso di questo è l'altro paradosso,
4:55	ovvero che il miglior uso del denaro come fattore motivante
4:58	è quello di pagare la gente abbastanza per lasciare da parte la questione dei soldi.
5:01	Pagare abbastanza le persone così non pensano più ai soldi ma al lavoro.
5:05	Ora una volta fatto questo si scopre che ci sono tre fattori che secondo la scienza
5:10	portano a una migliore prestazione,
5:11	anche senza parlare di soddisfazione personale:
5:14	l'autonomia, la padronanza e lo scopo.
5:17	L'autonomia è il nostro desiderio di potersi autogestire,
5:19	di gestire la stessa nostra vita.
5:20	Ora le nozioni tradizionali che si hanno sul Management entrano in conflitto con questo in vari modi.
5:24	Lo stile direttivo è perfetto se ciò che si vuole ottenere è sottomissione, ma se si vuole ottenere impegno,
5:27	che è ciò che desideriamo trovare oggi nella forza lavoro dato che le persone fanno
5:30	cose sempre più complesse e sofisticate,
5:32	allora l'autonomia è il driver migliore.
5:34	Permettetemi di darvi alcuni esempi di queste
5:36	forme quasi radicali di autonomia nei luoghi di lavoro che hanno portato a buoni.
5:40	Cominciamo con la Atlassian, una società
5:42	australiana di software che ha fatto qualcosa di veramente
5:46	geniale.
5:47	Ogni tre mesi il Giovedì pomeriggio hanno detto ai loro sviluppatori
5:51	"Per le prossime 24 ore potete lavorare su tutto quello che volete.
5:54	Potete lavorare come e con chi desiderate.
5:57	Ciò che chiediamo è che i risultati siano mostrati all'azienda alla fine delle
6:00	24 ore, il tutto comunicato
6:04	durante una riunione divertente con birra dolci
6:07	e altre cose del genere.
6:08	Si è così scoperto che un solo giorno
6:11	di pura e incontrastata autonomia portava a tutta una serie di correzioni sul
6:15	software esistente e ad una gamma di idee su nuovi prodotti
6:19	che altrimenti non sarebbero mai emerse, una volta.
6:21	Ora questo non è un incentivo, non è il genere di cosa che avrei
6:24	fatto tre anni fa prima di conoscere questa ricerca,
6:26	io avrei detto "Se vuoi che le persone siano
6:29	creative e innovative
6:30	dà loro un bonus notevole per l'innovazione.
6:32	Se fai qualcosa di buono ti darò 2500 dollari"
6:34	Non stanno affatto facendo questo loro. Stanno essenzialmente dicendo "Probabilmente vuoi
6:37	fare qualcosa di interessante, lascia che io ne stia fuori.
6:41	Un giorno di autonomia produce cose che altrimenti non sarebbero mai emerse.
6:44	Parliamo ora della padronanza.
6:46	La padronanza è la nostra necessità di migliorare; diventare più bravi ci piace.
6:49	Questo è il motivo per cui le persone suonano strumenti musicali nel fine settimana.

6:52	Queste persone agiscono in modi che ci sembrano
6:55	economicamente irrazionali
6:56	suonano strumenti musicali nel fine settimana, perché? Il loro obiettivo non è né trovarsi degli amici
6:59	né guadagnare soldi, pertanto perché lo fanno?
7:03	Perché è divertente, perché si migliora e questo dà soddisfazione.
7:06	Torniamo un po' indietro nel tempo, se andassi dal mio primo
7:10	docente di economia
7:11	una donna che si chiamava Mary Alice Schuman
7:13	e fosse il 1983 e
7:15	le dicessi
7:17	"Professoressa Schuman potrei parlarle un momento dopo la lezione?" "Sì"
7:21	"Ho un'idea per un modello di business e vorrei presentargliela.
7:25	Ecco come dovrebbe funzionare.
7:27	Raggruppi un sacco di persone da tutto il mondo
7:30	che svolgono un lavoro altamente qualificato,
7:33	ma che desiderino farlo gratuitamente
7:35	e offrire il loro tempo per 20 qualche volta 30 ore alla settimana."
7:40	Lei mi avrebbe guardato un po' scettica.
7:42	"Oh ma non ho finito.
7:43	Poi ciò che creano
7:46	lo cedono piuttosto che venderlo.
7:49	Sarà grandioso."
7:51	Lei avrebbe pensato che fossi pazzo.
7:54	Sembra andare contro a molte cose, ma poi che abbiamo? Abbiamo Linux
7:57	che fa girare
7:58	uno su quattro server aziendali in 400-500 aziende.
8:01	Apache che fa girare
8:03	la maggioranza dei web server.
8:06	Wikipedia, cosa sta succedendo? Perché la gente lo fa? Perché
8:10	queste persone, molte delle quali sono tecnicamente molto specializzate,
8:12	persone altamente qualificate
8:15	che hanno un lavoro
8:16	ok, questi hanno un lavoro retribuito per svolgere compiti
8:21	tecnicamente sofisticati,
8:22	e nonostante ciò
8:23	durante il loro poco tempo che resta
8:26	continuano a fare, lavori tecnicamente ugualmente, se non ancora più sofisticati non per il loro
8:30	capo
8:31	ma per qualcun altro e gratuitamente,
8:34	questo è uno strano
8:35	comportamento economico.
8:36	Gli economisti che l'hanno esaminato si sono chiesti perché lo fanno.
8:39	E' estremamente chiaro -
8:41	sfida e padronanza
8:42	insieme al fatto di poter dare un contributo. Ecco tutto.
8:44	Ciò che si vede sempre di più è un aumento di quello che si potrebbe chiamare

8:47	un movente di scopo
8:48	come se sempre più organizzazioni volessero avere una qualche forma di
8:52	scopo trascendente
8:53	in parte perché rende più piacevole il lavoro,
8:55	in parte perché questo è il modo per avere migliori talenti.
8:58	E quello che stiamo vedendo adesso
9:00	è che in qualche modo, quando il profitto diventa disancorato movente di scopo
9:04	succedono cose sgradevoli.
9:06	Talvolta cose eticamente negative ma anche cose di
9:10	cattiva qualità come
9:12	prodotti scadenti,
9:14	servizi vacillanti,
9:16	luoghi di lavoro poco ispiranti dove
9:17	quando il profitto è l'obiettivo
9:19	di primaria importanza o quando diventa completamente sganciato dallo scopo movente
9:25	le persone non danno il meglio...
9:26	Sempre più aziende si stanno rendendo conto di questo, è una sorta di scompiglio fra
9:30	la distinzione di cos'è il guadagno e cos'è
9:31	l'obiettivo
9:32	E penso che effettivamente si preannunci
9:35	qualcosa di interessante. Credo che le organizzazioni che
9:37	stanno fiorendo sia che traggano profitto per profitto o per qualcosa di mezzo
9:40	siano animate da questo movente di scopo. Permettetemi di fare un paio di esempi.
9:44	Ecco, il fondatore di Skype dice,
9:47	"Il nostro obiettivo è di essere dirompenti ma per rendere il mondo un
9:50	posto migliore" -
9:52	uno scopo piuttosto buono.
9:53	Ecco Steve Jobs,
9:55	"Voglio mettere qualcosa di mio nell'universo".
9:58	E' il genere di cosa che potrebbe farti alzare la mattina e farti andare di corsa
10:00	al lavoro.
10:01	Quindi penso che siamo
10:03	massimizzatori
10:05	di scopo, non solo massimizzatori di profitto.
10:07	Penso che la scienza dimostri che siamo molto, molto interessati alla "competenza"
10:11	e che vogliamo essere auto-gestiti.
10:13	Ritengo che il grande apporto è che
10:16	se iniziamo a trattare le persone come tali
10:18	e non ritenere che siano semplicemente
10:21	cavalli, sapete, più lenti, più piccoli, cavalli più profumati,
10:24	se superiamo l'ideologia della carota e del bastone e consideriamo maggiormente
10:27	la scienza,
10:28	penso che potremmo costruire
10:30	organizzazioni e vite lavorative
10:32	che ci renderebbero di più
10:33	ma penso anche che porterebbero con sé la speranza di rendere il nostro mondo
10:35	un po' migliore.

