

CAPITALE UMANO

L'innovazione fattore decisivo per creare sviluppo

di Max Bergami

e Gabriele Morandin *

Siamo abituati a pensare che le ricompense, in particolare quelle economiche, siano sufficienti a produrre migliori risultati. Nulla di più sbagliato. Anzi, spesso rischiano di avere effetti indesiderati.

Ad esempio, in un noto contributo pubblicato sulla prestigiosa rivista *Review of Economic Studies*, quattro studiosi americani per sfidare il comune modo di pensare e replicare i risultati di alcuni studi condotti in laboratorio, si recarono nelle zone rurali dell'India e coinvolsero tre gruppi di persone in attività che richiedevano sforzi creativi per raggiungere risultati innovativi. Il primo gruppo venne incentivato con 4 rupie (pari a 50 centesimi, circa la retribuzione giornaliera), il secondo con 40 rupie (all'incirca la paga di due settimane) e il terzo con 400 rupie (la retribuzione di cinque mesi). Quale gruppo registrò la performance migliore? Nel report che gli studiosi consegnarono alla Federal Reserve, committente dello studio, è chiaramente indicato come incentivi più elevati abbiano portato a prestazioni peggiori. Questo risultato è stato replicato da numerosi altri studi in vari contesti e rappresenta una pietra miliare delle scienze del comportamento. E anche una delle più ignorate, come ha recentemente sottolineato Daniel Pink, uno dei più

acutensatori del nostro tempo, sul best-seller internazionale "Drive. La sorprendente verità su ciò che ci motiva nel lavoro e nella vita."

La conclusione è che l'innovazione non si può comprare. Per qualcuno questa potrebbe risuonare come una triste verità, ma per altri, soprattutto in periodi di risorse scarse come quello attuale, apre le porte a nuove opportunità. Come favorire l'innovazione allora?

Anche per questa domanda gli studi parlano chiaro. Fare qualcosa solo per il piacere di realizzarla conduce a risultati sorprendenti. Questa semplice idea, oggi conosciuta con il termine motivazione intrinseca, sviluppata nell'ottanta da Edward Deci, un giovane ricercatore della Carnegie Mellon University, Edward Deci, impegnato a scrivere la tesi di dottorato, diede inizio a quella che sarebbe diventata la ricerca della sua vita. Un giovane spesso in contrasto con i colleghi, perfino allontanato da un'università, ma che col tempo riuscì a rivoluzionare metodi consolidati nelle aziende e nelle business school di tutto il mondo. Secondo Deci gli esseri umani possiedono una forza innata a ricercare l'autonomia, a mettere alla prova le proprie capacità e a incrementarle, a esplorare nuove opportunità e ad apprendere, e che la sfida sia "semplicemente" quella di creare un contesto in cui questa attitudine possa esprimersi.

Una simile visione è confer-

mata da numerosi studi dai cui emerge che gli individui non esprimono comportamenti innovativi o desiderabili semplicemente come reazione a una qualche forma di incentivo, ma per realizzare motivazioni di ordine superiore che già hanno dentro di sé.

Questa riflessione, che agli addetti ai lavori potrebbe risultare scontata, non è affatto irrilevante se affrontiamo il tema dell'innovazione, come molti stanno tentando di fare in questo periodo, per contribuire alla riscoperta della vocazione industriale del paese.

Dimenticandoci per un attimo dei vincoli strutturali e concentrandosi di più sulle esperienze positive, emerge l'urgenza di motivare e formare una nuova generazione di innovatori che possano creare una massa d'urto tale da far ripartire con forza la nostra capacità di innovare, cioè di alterare l'ordine delle cose stabilite per fare cose nuove.

Ebbene non saranno gli incentivi economici a muovere i giovani, non saranno neppure le nozioni accademiche, per quanto importanti. Sarà la passione generata dall'incontro con situazioni che possano attivare e liberare le motivazioni interne. Qualcuno dice che alcuni imprenditori italiani hanno un'ossessione per la qualità. Chiudendo gli occhi vengo- no in mente alcuni volti.

Per generare una nuova generazione di giovani innovatori, è necessario metterli in contatto con altri innovatori,

dargli l'opportunità di accendere il sacro fuoco della sperimentazione, della prova e dell'errore, della voglia di fare cose nuove e belle.

Questo sarà possibile soltanto mediante una nuova alleanza tra scuola e impresa, dove le realtà più innovative si rendano disponibili ad aprire i propri sancta sanctorum ai giovani, offrendo viaggi nell'innovazione che diventino esperienze di cambiamento personale.

Solo in questo modo potremo sperare che i nostri figli abbiano la passione per il nuovo che rappresenta la scintilla indispensabile a qualunque processo innovativo, nelle alte tecnologie, nei processi, nell'educazione, nella pubblica amministrazione, nei servizi alle persone. Tutto il resto è importantissimo, ma senza questo ingrediente potrebbe essere inutile.

McGregor, uno dei più noti studiosi di management del ventesimo secolo, alla comune domanda «Cosa dobbiamo fare per motivare i nostri dipendenti?» offriva questo insolito consiglio: «Per motivare i vostri dipendenti, non fate nulla. Lasciateli fare».

Analogamente, potremmo chiederci: «Cosa dobbiamo fare per motivare i nostri giovani verso l'innovazione?». La risposta potrebbe essere «Non fate nulla, lasciateli fare», a patto che esistano contesti in cui poter fare.

*Bologna Business School,
 Università di Bologna

STRATEGIA VINCENTE

Serve una nuova alleanza tra scuola e impresa, dove le realtà più avanzate si rendano disponibili ai giovani

LA FORMAZIONE

Emerge l'urgenza di motivare e formare una nuova generazione di innovatori per favorire la ripresa

