



Annamaria Testa
La trama lucente
Rizzoli, 2010

QUAL È LA DIFFERENZA TRA MOTIVAZIONE INTRINSECA E MOTIVAZIONE ESTRINSECA?

Per Amabile lo stile manageriale può influire su tutte e tre le componenti che costituiscono la creatività: *expertise*, *capacità di pensiero creativo*, *motivazione*.

L'*expertise* è quanto Herbert Simon chiama la *rete delle domande possibili*: lo spazio intellettuale di cui ogni individuo dispone per analizzare e risolvere problemi. È una dimensione della mente che ciascuno si costruisce grazie all'educazione formale, all'esperienza, all'interazione con altri professionisti.

Il pensiero creativo fa invece capo, come sappiamo, al modo in cui la gente affronta problemi, facendoli propri, riconfigurandoli, combinando esperienze derivate da campi diversi e alimentando la propria curiosità.

Ma, di fatto, se una persona possiede grande *expertise* ed è capace di pensiero creativo, ma non crede di avere buone ragioni per investire le proprie risorse migliori in un'attività che le viene chiesto di svolgere, non lo farà. Le potenzialità individuali, per quanto ampie, non sono niente se non vengono applicate: chi non trova motivi per applicarle a un compito aziendale le investirà da un'altra parte. E *fuori* dall'impresa.

Per questo, dice Amabile, la leva più importante sulla quale i manager che vogliono ottenere risultati creativi devono agire è la motivazione individuale: significa far sì che le persone decidano di darsi da fare per attivarlo davvero, il pensiero creativo che potenzialmente sono in grado di sviluppare.

Altrettanto importante, però, è l'origine della decisione di lasciarsi coinvolgere: guadagnarci qualcosa? Evitare guai o punizioni? Oppure sentirsi soddisfatte e appagate da quanto stanno facendo?

Le prime due ragioni attivano quella che gli psicologi sociali chiamano *motivazione estrinseca*: il fare qualcosa per procacciarsi un vantaggio, o per scongiurare il verificarsi di una situazione svantaggiosa. La terza ragione attiva invece una *motivazione intrinseca*: il fare qualcosa perché si ritiene giusto, bello, piacevole, interessante, emozionante farlo, e perché ci si sente liberi di farlo al meglio. Perché si pensa di esserne capaci, e

sentirsi capaci di far bene qualcosa è gratificante. Per curiosità, idealismo, voglia di esprimere le proprie potenzialità, senso di appartenenza e orgoglio.

Come Amabile non manca di sottolineare, il motore del pensiero creativo è la motivazione intrinseca. Si tratta di una leva tanto importante quanto sottovalutata dalle imprese che, in generale, ragionano e pianificano in termini di motivazioni estrinseche, positive o negative: aumenti di stipendio e miglioramenti di ruolo, o retrocessione e marginalizzazione.

Certo: non tutte le aziende pensano che i dipendenti vadano, oltre che pagati, appagati.

E comunque agire sulle motivazioni intrinseche è più complicato che approvare un aumento di stipendio: si tratta di strutturare il lavoro in modo che costituisca una sfida in sé interessante e appassionante, di mettere a disposizione le risorse e di garantire la libertà mentale necessaria perché la sfida possa essere vinta, e di trovare persone capaci di interiorizzarla facendola propria e affrontandola con la competenza e l'energia indispensabili.

Una cosa da sapere è che non tutte le persone, e non tutte le persone intelligenti e preparate, amano le sfide, accettano di mettersi in gioco e riescono a lavorare bene sotto pressione grazie a una forte motivazione interna.

Giusto per riprendere le folgoranti righe di Hillman: anche per sviluppare la motivazione intrinseca necessaria ad affrontare un compito complesso le persone «devono avere altre fantasie che il fare compere, lavare la macchina e scambiarsi convenevoli ». O il lavorare otto ore, per tornarsene poi a casa e dedicarsi a un hobby rilassante.

Messe nella situazione di incertezza che è propria di qualsiasi compito creativo, di fatto, alcune persone si paralizzano. Altre cercano rifugio in una minuziosità analitica che impedisce qualsiasi progresso.

Altre, semplicemente, resistono e provano a proteggersi cercando ogni scappatoia per ritornare il più presto possibile alle procedure consuete.