

TRA TOPI E TOP MANAGER

di Matteo Motterlini

Uno studio sui ratti e uno sull'uomo mostrano che gli incentivi funzionano ai livelli retributivi medi. Meno bene agli estremi, in alto e in basso.

Immaginate di essere un topo. Costretto in un labirinto le cui pareti di diversi colori sono associate a dolorose scariche elettriche di diversa intensità. Il vostro compito è di aggirarvi nel labirinto cercando il percorso più sicuro, cioè il meno doloroso. Dovete imparare la strategia migliore associando scarica e colore. E imperarla in fretta. E' ragionevole supporre che tanto più intensi gli shock inflitti, quanto più saremo motivati ad apprendere. Viceversa, tanto meno significative le scariche elettriche, quanto più ce ne staremo indifferenti a bighellonare in giro per il labirinto. Ora immaginate di essere un manager strapagato (se non lo foste già) che alla fine di ogni anno gode di bonus e stock option in quantità. Gli economisti ci insegnano che per uomini e topi esiste una relazione diretta incentivi e performance. Più saremo motivati a raggiungere un obiettivo e più lavoreremo per conseguirlo. Grandi bonus per grandi traguardi. Logico no?

Sebbene intuitivamente plausibile, questa logica non tiene alla prova dei fatti. Perlomeno non del tutto. Infatti si è potuto constatare- attraverso un rigoroso esperimento con topi e labirinti reali -che se gli shock/incentivi sono blandi, effettivamente i topi non sono abbastanza motivati e imparano con notevole pigrizia. Se gli incentivi sono di media intensità i topi si ingegnano a imparare le regole del labirinto con notevole sagacia. Ma- ed è un ma decisivo -se le scariche elettriche sono alte o molto alte la performance risulta peggiore (attenzione: non marginalmente decrescente, ma proprio notevolmente inferiore). Difficile dire cosa accada nelle mente dei topi, quello che si osserva è che rimangono immobili e inetti (forse sopraffatti dall'unico pensiero delle scariche) incapaci di mettere a punto una qualunque strategia. Gli incentivi e lo stress dominano interamente la scena, non c'è spazio per alcun apprendimento.

Vero è che le scariche elettriche non sono un sistema particolarmente diffuso per incentivare le persone a lavorare di più, ma, al di là degli aspetti morali di giustizia distributiva, quello che qui ci interessa è se effettivamente incentivi finanziari di grandi proporzioni portino con sé una migliore performance. In breve e nello specifico: topi e managers

reagiscono agli incentivi allo stesso modo o in modo differente? Come scoprirlo?

La risposta è - forse ancora più interessante - il modo per ottenerla, la trovate nel riuscitissimo secondo libro di Dan Airely (*The Upside of Irrationality*), autentico manifesto sull'importanza degli esperimenti nelle scienze sociali come antidoto contro i luoghi comuni, i dogmi, i falsi miti e l'ampio campionario di comportamenti sbagliati (irrazionali) che governano gli affari e la politica di tutti i giorni. Certo, mettere a punto esperimenti nel mondo che ci circonda e non semplicemente per topi di laboratorio, e inoltre chiedere ai dati empirici che se ne ricavano di servirci da guida per migliorare le politiche sociali e le istituzioni è un progetto non solo molto ambizioso, ma anche niente affatto banale. Ci vuole, per cominciare, creatività e genio investigativo. Qualità che, come potrete ora constatare voi stessi, non mancano ad Airely.

Il problema di un esperimento basato su incentivi di tipo monetario è che questi incentivi devono essere autentici e significativi; quindi per definizione costano cari. A meno che non si riescano a usare meno soldi dove questi possono comperare molto di più. Per quanto ne so, quello di Airely è il primo esperimento la cui produzione è stata de-localizzata in India! Più precisamente a Madurai e nelle aree rurali circostanti dove lo stipendio mensile medio è di 500 rupie (circa 8 euro). L'esperimento prevedeva che i partecipanti guadagnassero premi in denaro in proporzione ai punteggi conseguiti nello svolgere più volte una serie di compiti che richiedevano capacità di risoluzione di problemi, concentrazione, memoria e creatività. I partecipanti venivano casualmente assegnati a tre diversi gruppi di incentivi: nel gruppo con bonus basso potevano guadagnare da zero fino a una cifra pari a un giorno di stipendio; bonus medio fino a due settimane di stipendio, bonus alto, fino a cinque mesi di stipendio, ovvero una autentica fortuna.

Risultato: i soggetti dei primi due gruppi risultarono quelli che produssero le migliori performance (e i migliori guadagni complessivi) non distanziandosi molto tra loro. Evidentemente un giorno di paga era una cifra che già massimizzava la loro motivazione in relazione al compito da svolgere. Invece i soggetti del gruppo straordinariamente ben pagato -esattamente come i topi sotto scarica elettrica elevata - mostrarono il più basso livello di performance (e conseguirono guadagni complessivi peggiori degli altri due gruppi sebbene ogni loro esercizio li

retribuisse relativamente molto di più). Come per i topi, anche in questo caso, "l'esperienza risultò così stressante che restarono paralizzati dalla pressione".

Motivare le persone con il denaro può funzionare nel caso di compiti routinari e meccanici. Ma non funziona e, anzi, ha un effetto opposto quando il compito richiede un rudimentale impegno mentale, come mostra l'esperimento indiano e come si suppone nel caso di top manager. Indicando la via con questa e molte altre ricerche dai risvolti mai scontati, Airely esorta quindi il lettore a "dubitare delle proprie intuizioni e a progettare i propri esperimenti fai da te: poni domande; esplora; gira le pietre; metti in dubbio i tuoi comportamenti; quello della tua azienda, dei politici, di chi governa. Questa è la grande speranza delle scienze sociali" Ma al di là delle speranze, una miglior comprensione, per esempio, dei meccanismi psicologici che legano retribuzioni, motivazioni, stress, creatività e performance avrà anche la forza di migliorare la società? Qui a prevalere è una nota di disincanto: infatti, spesso "è difficile fare capire a una persona qualcosa quando il suo salario è basato proprio sul fatto che non la capisca".

Il Sole 24 Ore Domenica 24 Ottobre 2010 N. 292