

# Le strategie assurde

Un libro dell'economista Maya Beauvallet mette in guardia contro strategie d'incentivazione che portano a risultati opposti a quelli previsti dagli obiettivi. Alcune significative case history illuminano i rischi delle performance legate a parametri numerici e i limiti del modello basato su premi e sanzioni.

di Claudio Nutrito

“Ecco un libro che ogni economista, apprendista economista, specialista in risorse umane, capo del personale, ingegnere, sindacalista, imprenditore, presidente della Repubblica e consigliere del presidente della Repubblica dovrebbe leggere. E che i microeconomisti che credono alle virtù dei premi, delle incentivazioni, delle ricompense, degli indicatori, del 'lavorare di più per guadagnare di più' dovrebbero imparare a memoria, per evitare di continuare a scrivere troppo spesso delle sciocchezze”. Così scrive Daniel Cardot in una recensione su *Alternatives économiques* n. 277, febbraio 2009.

Il libro in questione è *Les stratégies absurdes. Comment faire pire en croyant faire mieux* (Le strategie assurde. Come fare peggio credendo di fare meglio), edito da Seuil, Parigi

■ Il saggio 'Les stratégies absurdes' di Maya Beauvallet (Seuil, Parigi 2009) illustra alcuni casi in cui l'utilizzo di strategie incentivanti può portare a risultati opposti a quelli preventivati.



2009. L'autrice, Maya Beauvallet, è economista e 'Maître de conférences' di Télécom ParisTech.

Secondo la Beauvallet, dietro 'lavorare di più per guadagnare di più', dietro l'idea che solo la ricompensa riesce a motivare le persone, si nasconde in realtà "un'ideologia pericolosa e, quel che è più grave, un controsenso".

Questo approccio manageriale è molto diffuso: negli Stati Uniti gli indicatori di performance e i compensi a essi legati sono adottati da oltre il 50% delle aziende (contro il 25% del 1987). L'Europa sta seguendo un trend analogo.

È vero: l'esperienza dimostra che le persone modificano il loro comportamento in seguito alla messa in atto di programmi di incentivazione legati a indicatori di performance. Il problema è che questo comportamento non sempre viene modificato nel senso previsto.

Prima di proseguire nell'esposizione delle tesi del libro, è opportuno chiarire che le critiche dell'autrice non sono rivolte indiscriminatamente a tutte le forme d'incentivazione: riguardano piuttosto un certo approccio manageriale ossessionato dalle curve della produttività e da un fanatico culto delle performance; un approccio che, con la mania di volere prescrivere e controllare ogni cosa, riduce il margine d'iniziativa del personale nonché la sua motivazione. Il libro mette in guardia in particolare dal rischio che i parametri numerici legati alle incentivazioni portino a dispensare i manager dall'osservazione diretta. Gli strumenti nella cabina di pilotaggio non possono sostituire il pilota.

## I limiti della teoria dell' 'homo economicus'

Maya Beauvallet pone inoltre l'accento sui rischi di una visione eccessivamente legata alla teoria dell' 'homo economicus', basata sulla concezione meccanicistica degli incentivi e delle sanzioni. Una teoria, ricorda l'autrice, che è già stata combattuta da due economisti come Herbert Simon e Daniel Kahneman, entrambi premi Nobel. Simon ha ricevuto il Nobel nel 1978 per i suoi studi sulla razionalità limitata, Kahneman è stato premiato nel 2002 per le sue teorie sull'applicazione della psicologia cognitiva al comportamento dell' 'homo economicus'.

A sostegno delle sue tesi, l'autrice espone una serie di significative case history. Racconta, per esempio, la storia di un imprenditore che aveva deciso di mettere in concorrenza tra loro i propri dipendenti mediante un sistema di premi, misurando le performance di ogni singola persona comparate a quelle degli altri. Il risultato più evidente è stato quello di spingere gli interessati a sabotare il lavoro dei colleghi.

## Strategia di sabotaggio e passeggeri clandestini

Questa 'strategia del sabotaggio', secondo la Beauvallet, è una tipica conseguenza dell'assegnazione di obiettivi ai singoli individui laddove la misura della loro performance è in relazione a quella degli altri. Anziché migliorare le proprie prestazioni, infatti, i dipendenti "possono fare un altro calcolo... possono accontentarsi di sabotare metodicamente il lavoro dei loro colleghi per arrivare agli stessi risultati".



Meglio allora le incentivazioni collettive con ricompense assegnate a un gruppo di lavoro? Anche qui c'è il rovescio della medaglia: in questo caso, infatti, emerge la figura del 'passeggero clandestino', cioè di chi decide di non fare nulla (o, comunque, il meno possibile) e di approfittare dell'impegno altrui. In pratica i meno volenterosi si comportano da 'passeggeri clandestini' (perché darsi da fare dal momento che lavorano gli altri?), mentre i migliori sono incentivati a ridurre il loro impegno, dal momento che la valutazione fa riferimento alla media delle performance.

Gli indicatori e le ricompense collettive, rileva l'autrice, possono funzionare nel caso di 'gruppi omogenei': "per un esercito di cloni, gli indicatori collettivi sarebbero probabilmente perfetti. Il problema è che, in un'azienda, i dipendenti non sono dei cloni".

Le incentivazioni riguardano generalmente obiettivi misurabili, espressi quindi con indicatori numerici. Ma incitare le persone a migliorare questo o quell'indicatore significa spesso incoraggiarle a dirigere i loro sforzi verso i compiti più facilmente misurabili a scapito degli aspetti più squisitamente qualitativi. Quando certi obiettivi sono più facilmente definibili e misurabili di altri, diventano automaticamente prioritari.

### Incentivi e volontariato

Usciamo dal mondo imprenditoriale. Ancora più controprodu-

■ Anche l'introduzione di penalità può rivelarsi controproducente, come testimoniano i casi – riportati da Maya Beauvallet – del giocatore di football americano Ken O'Brien e di un asilo d'infanzia israeliano.

centi risultano i premi rivolti a 'valorizzare un comportamento civico': "contro ogni aspettativa, questo comportamento virtuoso si fa più raro, poiché gli interessati considerano la ricompensa monetaria una degradazione del loro gesto". Infatti le relazioni 'non mercificate', come l'altruismo, le donazioni, il volontariato o il semplice rispetto delle regole sociali, hanno una loro logica basata su motivazioni intrinseche, delicate e complesse. Introdurre elementi monetari all'interno di sistemi non monetari non è semplicemente inutile, ma anche dannoso. Se si fa una certa cosa per denaro, allora ci vorrà molto denaro per accettare di farla bene.

Pensiamo, per esempio, che se fossero pagati i donatori di sangue sarebbero di più? Niente affatto, perché così facendo si umilierebbero i donatori motivati senza peraltro motivare i non donatori.

Il libro riferisce di alcuni studi condotti su gruppi di persone dedite al volontariato, da cui è emerso che l'introduzione di un compenso finanziario ha diminuito la loro assiduità al lavoro.

### Acchiappare la carota evitando il bastone

Il modello degli incentivi e delle sanzioni è noto anche come il metodo del bastone e della carota: oltre alla carota può risultare controproducente anche il bastone, perché molto spesso, seguendo logiche che non erano state previste, le persone si mostrano molto abili "ad acchiappare la carota evitando il bastone".

Maya Beauvallet racconta il caso di un asilo d'infanzia israeliano dove molti genitori non si presenta-



vano puntualmente a prendere i loro bambini all'ora convenuta. Fu allora deciso di fissare una 'penalità di ritardo', corrispondente al prezzo di un'ora di baby-sitting. Risultato: i ritardi aumentarono. L'iniziativa, infatti, aveva sensibilmente ridotto la gravità del ritardo agli occhi dei genitori, i quali – liberatisi da ogni complesso di colpa – avevano trovato comodo lasciare i bambini all'asilo oltre l'orario, pagando questo supplemento di servizio. In altre parole, abusare del tempo degli addetti dell'asilo non era più considerato un comportamento scorretto, ma semplicemente l'acquisto di un servizio a un determinato prezzo.

Un'altra case history esemplare riguarda un famoso giocatore di football americano degli anni '80; Ken O'Brien. O'Brien era un grande campione, ma aveva il difetto di passare troppo spesso la palla agli avversari. Si decise allora di fargli pagare un'ammenda ogni volta che passava la palla all'altra squadra. Il risultato fu solo parzialmente efficace: O'Brien passava molto meno la palla agli avversari, ma la passava meno anche ai suoi compagni di squadra, tenendola con sé il maggior tempo possibile.

*Les stratégies absurdes* è un libro che vale la pena di leggere. Magari per non trovarsi del tutto d'accordo sulle idee esposte, oppure per rilevare che si tratta di tesi ovvie e già note. Si tratta, in ogni caso, di un testo che può stimolare utili riflessioni in chi si occupa, direttamente o indirettamente, di motivazione e incentivazione. ■