

Incentivi che non funzionano

IL GIOCO DELLA CANDELA

DI FRONTE A PROBLEMI SEMPLICI LA RICOMPENSA RENDE PIÙ VELOCE LA SOLUZIONE. QUANDO, INVECE, AUMENTA LA COMPLESSITÀ IL PREMIO È CONTROPRODUCENTE

di ALBERTO FELICE DE TONI



Il problema della candela, recentemente riproposto dal consulente Dank Pink, è stato ideato nel 1945 dallo psicologo Karl Duncker. Il test è stato usato in un gran numero di prove nelle scienze comportamentali. Ecco come funziona. Supponiamo che io diriga l'esperimento. Vi porto in una stanza, vi do una candela, alcune puntine da disegno e dei fiammiferi e vi dico: "Quello che dovete fare è attaccare la candela al muro in modo che la cera non coli sul tavolo". Come procedete?

VARI TENTATIVI

Molti cominciano a pinnare la candela sul muro con le puntine. Non funziona. Alcuni hanno una grande idea: accendono un fiammifero, sciolgono un lato della candela, cercano di farla aderire al muro. È un'idea grandiosa, ma non va. Alla fine la maggior parte delle persone trova la soluzione. La chiave è superare quella che si chiama fissità funzionale, ovvero rimanere prigionieri del paradigma per cui la scatola ha una sola funzione. Voi guardate la scatola e la vedete solo come un contenitore per puntine, ma può avere anche un'altra

funzione, quella di ripiano per la candela.

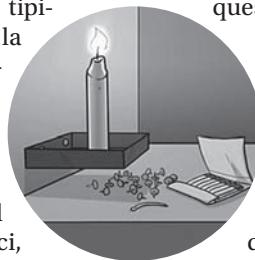
Sam Glucksberg della Princeton University ha utilizzato il problema della candela per studiare il potere degli incentivi. Ha riunito i partecipanti e ha detto: "Adesso vi cronometro. Voglio vedere quanto ci mettete". A un gruppo ha detto: "Vi cronometro per creare un riferimento, il



tempo medio che tipicamente richiede la soluzione di questo tipo di problema". Al secondo gruppo ha offerto premi e ha detto: "Chi finisce nel 25% dei più veloci, avrà 5 dollari. Chi di voi sarà il più veloce di tutti quelli testati oggi avrà 20 dollari".

diretto ad affinare il pensiero e accelerare la creatività, ma funziona esattamente all'opposto: offusca il pensiero e blocca la creatività. La cosa interessante di questo esperimento è che non è un caso anomalo. È stato ripetuto moltissime volte per quasi 40 anni. Questi incentivi condizionati, cioè "se tu fai questo ottieni

quest'altro", funzionano in alcune circostanze, ma in altri casi, o non funzionano oppure, spesso, sono controproducenti. Si tratta di una delle scoperte più solide delle scienze sociali e anche di una delle più ignorate.



RISULTATO INASPETTATO

Domanda: quanto più veloce è stato questo secondo gruppo nel risolvere il problema? Risposta: ci hanno messo, in media, tre minuti e mezzo in più. Se volete che le persone rendano di più, le premiate. Giusto? Ma qui non funziona. C'è un incentivo

stracciato l'altro gruppo. Perché? Perché quando le puntine sono fuori dalla scatola il problema è più semplice. Gli incentivi condizionati funzionano benissimo per attività in cui ci sono regole semplici e un chiaro traguardo da raggiungere. Le ricompense, per loro stessa natura, concentrano l'attenzione e restringono il pensiero. Ecco perché funzionano in tanti casi. E così, in attività semplici come questa, l'attenzione concentrata, l'obiettivo là davanti a te, su cui fare zoom diretto, funzionano ottimamente. Con il problema della candela, però, la soluzione non ce l'avete davanti. La soluzione è alla periferia. Volete guardare attorno a voi. La ricompensa in realtà restringe l'attenzione e riduce le nostre possibilità.

NULLA PER SCONTATO

Pensate al vostro lavoro. I problemi che affrontate sono per caso semplici? Hanno un chiaro insieme di regole? Hanno un'unica soluzione? No. Le regole portano fuori strada e la soluzione, ammesso che ci sia, è imprevedibile e non scontata. Ognuno di noi è alle prese con una sua personale versione del problema della candela e in ogni variante del problema della candela, in qualsiasi ambito, questi incentivi condizionati non funzionano. Provare per credere.

NULLA PER SCONTATO

detoni@uniud.it