



# Incentivare senza distorcere ai tempi dell'AI

di Gianluca Bisceglie | <https://www.linkedin.com/in/gianlucabisceglie/>

---

«

Questo è il secondo contributo di Gianluca Bisceglie liberamente tradotto dall'Inglese. La versione originale è sul suo profilo [LinkedIn](#). Sulla base delle sue esperienze lavorative, Gianluca segnala l'irrazionalità di molti aspetti degli schemi premiali in uso nelle imprese, basati su *target* di produzione, indicatori di efficienza, misure di produttività, etc. Disegnati senza considerare l'indole umana, e applicati in maniera meccanica, spesso finiscono col generare effetti perversi contrari alle intenzioni da cui muovono.

Sono quelli che Gianluca chiama "*Cobra Targets*" (Obiettivi "cobra"), collegandoli all'"Effetto Cobra" di una presunta vicenda che si sarebbe svolta in India durante il periodo della dominazione britannica. Il programma del Governo coloniale anglosassone per l'eliminazione dei rettili dalle strade di Delhi favorì la moltiplicazione dei rettili. Il primo a introdurre questo effetto nelle analisi delle organizzazioni fu l'economista tedesco [Horst Siebert](#).

A nessun datore di lavoro e a nessun *leader* piacerebbe avere collaboratori poco intelligenti, ma il vizio di fondo di molti schemi premiali è proprio la presupposizione che i soggetti siano poco intelligenti, statici, incapaci di apprendimenti comportamentali, privi di capacità di "piegare" i *target* alla loro utilità personale pur continuando formalmente a rispettarli in pieno e, anzi, massimizzandoli!

Paradossalmente, gli strumenti dell'AI, [se applicati estensivamente ma superficialmente](#), potrebbero persino rendere più facile cedere alla tentazione di moltiplicare gli "obiettivi cobra", in un'euforia pianificatoria da abbondanza di rilevazioni e dati, che alimentano automaticamente batterie di indicatori magari anche collegati ai *payroll* mensili. Proprio per questo è diventato ancora più importante il disegno degli incentivi e, più in generale, delle regole organizzative interne, per evitare di applicare su grande scala e automatizzare meccanismi potenzialmente gravidi di controeffetti.

I fenomeni che Gianluca descrive sono ben noti alle scienze economiche, sia aziendali che politiche. Solo per portare alcuni esempi, la [teoria dei giochi](#) si è sviluppata proprio per analizzare situazioni di interazione strategica tra soggetti rivali con funzioni di utilità collegate ma distinte. Tutta una [macroeconomia](#) di prima maniera, fondata sull'idea che gli attori economici non reagissero alle scelte di politica economica, è stata spazzata via dalla [critica di Lucas](#) e dalle ipotesi di [aspettative razionali](#) e ultra-razionali. L'analisi critica delle economie pianificate (quelle di [János Kornai](#), per citare un autore) ha fatto largo uso delle distorsioni indotte da regole ideologiche disallineate rispetto agli incentivi individuali. L'intervento pubblico nell'economia oggi si svolge prevalentemente nella forma disegno dell'architettura regolatoria entro cui le pluralità di operatori lato offerta e domanda interagiscono sul mercato. Alla base della struttura tariffaria per le prestazioni erogate dai [monopoli naturali](#) c'è lo studio degli effetti delle regole sui comportamenti del gestore e sull'accesso ai servizi dei cittadini di diversa tipologia. Gli esempi potrebbero continuare con opinabili parametri utilizzati per i premi di produttività in certe Amministrazioni (volume delle pratiche trattate, ore di straordinario in ufficio, se non addirittura numero di risposte a *e-mail* arrivate allo sportello virtuale), oppure con quegli schemi di remunerazione delle libere professioni che tendono a incentivare il prolungamento della prestazione (avvocati), la distribuzione del prodotto equivalente più costoso (farmacisti), etc..

Se il tema del disegno delle regole è tutt'altro che nuovo, è nuova invece la domanda: la rivoluzione in corso dell'AI agentica sarà uno strumento in più per migliorarle e farle funzionare, oppure amplificherà le distorsioni e i controeffetti che in qualche misura si nascondono dietro ogni regola, disseminando "cobra agentici" qui e lì?

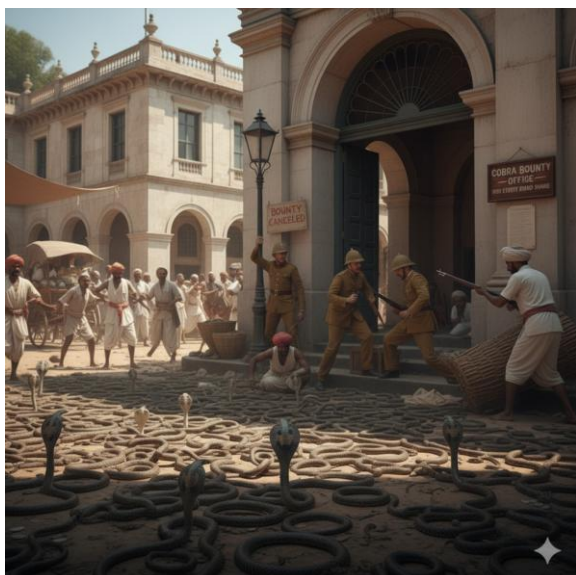
»

Hai mai progettato un [key performer indicator](#) (KPI) che sembrava geniale sulla lavagna, per poi vederlo fallire miseramente nella realtà?

Mi sono imbattuto in *team* di sviluppo *software* che misuravano il numero delle battute sui tasti invece la qualità finale del codice; ma anche in venditori che posticipavano nuovi contratti all'anno successivo; oppure in servizi assistenza clienti che premevano per chiudere i *ticket* il prima possibile anche senza una vera risoluzione del problema, pur di apparire efficienti e massimizzare il numero di pratiche lavorate al giorno.

Questi fenomeni sono la conseguenza di quelli che io chiamo “*Cobra Targets*”: obiettivi premiali apparentemente intelligenti ma che finiscono per incentivare comportamenti perversi. Sono meccanismi che adottano *target* che possono sembrare logici sulla carta ma che nella pratica generano caos, spingendo operatori intelligenti a seguire azioni perfettamente razionali, ma controproducenti a livello sistemico.

~ ~ ~



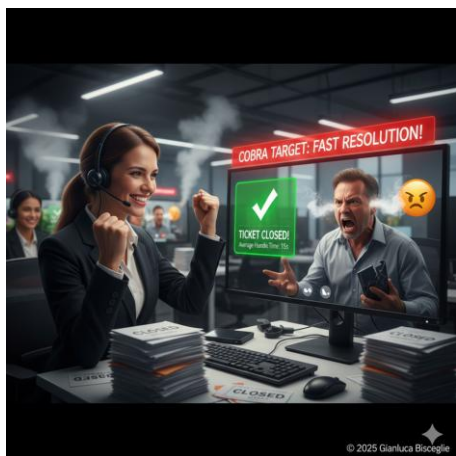
## 1. Uccidiamo... anzi no alleviamo i cobra

C'è una storia dell'India coloniale che, vera o leggendaria che sia, ogni *leader* dovrebbe conoscere. Il Governo britannico voleva ridurre il numero di cobra a Delhi e offrì una ricompensa per ogni cobra ucciso. All'inizio, funzionò a meraviglia. Poi la gente iniziò ad allevare cobra solo per ucciderli e guadagnare denaro. Quando il Governo se ne accorse e interruppe il programma, gli allevatori

liberarono i loro serpenti ormai senza valore, e l'effetto fu altrettanto dannoso. Congratulazioni! La politica premiale funzionò così “bene” da raddoppiare il problema.

## 2. L' "effetto cobra" è vivo e vegeto nelle organizzazioni moderne

Gli obiettivi aziendali sembrano tutti strategici e ambiziosi finché non iniziano a premiare comportamenti indesiderati. Nelle mie esperienze ho potuto osservare diverse manifestazioni di questo effetto distortivo.



Nei *team* di sviluppo *software*, si cede spesso alla tentazione di misurare la produttività in base alla quantità di attività svolta. Immaginate di premiare gli ingegneri del *software* in base al numero di tasti premuti. Con l'AI agentica sarà bella e pronta una macchina per premere tasti tutto il giorno e

raggiungeranno con orgoglio il 100% di "produttività".

Tra gli addetti alle vendite ho visto *team*, anche competenti, bloccare trattative e "rimandarle" per ottimizzare i *bonus* e non la *performance* aziendale. L'impresa ha bisogno di liquidità subito, ma il sistema degli incentivi suggerisce di aspettare a chiudere. Dal loro punto di vista il comportamento è razionale, ma il risultato complessivo è disastroso per l'impresa.

Nell'assistenza clienti gli incentivi solitamente premiano la velocità della singola risposta e il numero delle risposte date nella giornata, nel mese, etc. Senza attenzione alla effettiva risoluzione dei problemi e alla soddisfazione del cliente, questo incentiva a terminare comunque la chiamata in modo da riceverne un'altra. Immaginate che cosa potrà accadere se queste regole saranno interamente affidate all' AI agentica, incaricata delle risposte e basata sui medesimi criteri di ottimizzazione.

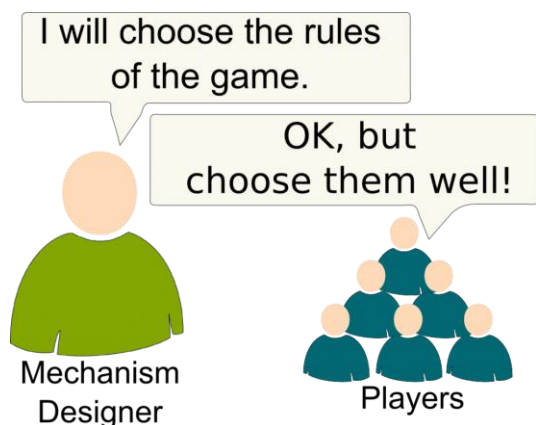
Nella produzione, i *bonus* premiano i *target* quantitativi e quindi la velocità della filiera ... ma così finiscono per premiare anche i tassi di difettosità dei prodotti. Più il *team* è intelligente, più velocemente troverà anche una "scappatoia" per fare risaltare all'attenzione solo i *target* raggiunti, e lo farà con il sorriso perché, dal loro punto di vista, stanno solo seguendo le regole. Da parte loro non c'è né pigrizia né malignità. È semplicemente l'architettura degli incentivi che fa ciò per cui è

stata progettata. In un domani in cui l'architettura fosse automatizzata e messa in mano ad AI, queste distorsioni sarebbero plausibilmente ingigantite.

### 3. È un problema di progettazione e non di persone

Il nodo del problema è che creiamo sistemi di incentivi che trattano gli esseri umani come distributori automatici senza capacità di reazione: identifichiamo i KPI e ci aspettiamo che le persone si sforzino di massimizzare solo e soltanto i KPI. Ma le persone sono intelligenti e razionali. Date loro una regola e ottimizzeranno le modalità per rispettarla. Date loro una scappatoia e ne faranno un'autostrada.

La maggior parte degli indicatori premia ciò che è più facilmente misurabile, non ciò che è significativo. Chiudere i *ticket* velocemente? Ottimo! Finché "chiuso" non smette di significare "risolto con cliente soddisfatto". Produrre più *widget* all'ora? Certo! Ma che succede al tasso di difettosità?



Ci piace parlare di motivazione, responsabilità e cultura del lavoro, ma se il disegno delle regole è sbagliato, allora lo saranno anche i comportamenti. La domanda è: come evitare di fissare dei *target* che poi si trasformano in "cobra", dei "cobra *target*"?

### 4. Come evitare di generare "cobra"?

La soluzione non è "stringere il guinzaglio" con regole più pedissequa e inserendo catene di controlli gerarchici. Serve invece una riprogettazione delle stesse regole in modo tale da incorporare le reazioni degli attori e tenere conto degli incentivi individuali:

- Premiare i risultati finali, quelli che generano valore, e non gli *output* parziali;
- Combinare valutazioni quantitative e qualitative;
- Mantenere i cicli di *feedback* brevi e trasparenti;
- Far capire alle persone perché gli indicatori di *performance* sono importanti, e non solo come massimizzarli;
- Premiare la curiosità e l’iniziativa tanto quanto il rispetto delle regole.

Se volete davvero testare il vostro sistema di incentivi, chiedetevi: “Cosa farebbe una persona molto intelligente per raggiungere questo obiettivo con il minimo sforzo, senza riguardo per pericolosi effetti collaterali che potrebbero coinvolgere l’azienda?”. Se la risposta vi fa rabbrivire... congratulazioni, avete appena trovato il vostro “obiettivo cobra”! Sull’esempio dell’“effetto cobra”, si può coniare il termine “obiettivo cobra” per descrivere qualsiasi indicatore di *performance* e qualsiasi sistema di incentivo che, pur apparendo logico a prima vista, se perseguito razionalmente induce comportamenti controproducenti e produce risultati opposti a quelli auspicati.

Gli strumenti AI, [se applicati in maniera meccanica](#) e fideistica, potrebbero persino rendere più facile cedere alla tentazione di moltiplicare gli “obiettivi cobra” in un’euforia pianificatoria da abbondanza di rilevazioni e dati che poi alimentano automaticamente batterie di indicatori magari anche collegati ai *payroll* mensili. Ora che sapete identificare i “cobra target”, però, la vostra missione come *leader* è guidare le persone sia a catturare i cobra già in libertà, sia a impedire che ne spuntino altri. Si tratta di un delicato equilibrio tra la gestione della complessità e la costruzione di un futuro più sicuro.



---  
 Libera traduzione da articolo in lingua Inglese pubblicato da Gianluca Bisceglie. La versione originale è disponibile al seguente link: [Find and Kill your "Cobra Targets": How to Lead Without Rewarding the Wrong Behaviors](#)

Red. Ref.  
[www.reforming.it](http://www.reforming.it)  
 mail: [info at reforming.it](mailto:info@reforming.it)  
 twitter: [reformingit](https://twitter.com/reformingit)