

Incentivi e motivazioni

25/11/2025



Un articolo del prof. Carbajo-Núñez M., pubblicato sul blog dell'Accademia Alfonsiana

Come indicato in un precedente post[1], l'etica dell'abnegazione è stata sostituita da un'etica dell'autorealizzazione, che sottolinea l'importanza delle motivazioni interiori. La scuola di Zurigo[2], rappresentata da Bruno S. Frey (1941–), ha sottolineato l'importanza delle motivazioni intrinseche e ha sviluppato la teoria del crowding-out motivazionale. Questo fenomeno si verifica quando le motivazioni intrinseche di una persona (valori, ideali) vengono sostituite da quelle estrinseche.

Secondo questa scuola, sia gli stimoli positivi (denaro o ricompense) che quelli negativi (punizioni, regolamenti severi) possono indebolire il senso etico e sociale di un individuo. I valori e gli ideali vengono sostituiti dal desiderio di ottenere una compensazione superficiale. La persona smette così di agire per convinzione e inizia ad agire esclusivamente alla ricerca di risultati esterni o superficiali.

1. Incentivi positivi (bonus)

In un classico studio condotto nel 1970, Richard Titmuss ha confrontato il sistema britannico di donazione volontaria di sangue con quello americano, gestito da società private a scopo di lucro. Sorprendentemente, ha scoperto che le persone erano più generose quando non ricevevano una ricompensa monetaria. Quando i donatori venivano pagati, sia la loro motivazione interna che il riconoscimento sociale del loro atto altruistico (ricompensa sociale) venivano svalutati.

Luigino Bruni fornisce un esempio rivelatore: una ragazza che per anni si era presa amorevolmente cura del fratello disabile ha iniziato a chiedere soldi per svolgere altre faccende domestiche dopo che i suoi genitori avevano deciso di ricompensarla finanziariamente per essersi presa cura del fratello. In altre parole, la sua motivazione emotiva è stata sostituita da una motivazione economica. Questo fenomeno, noto come "effetto spillover", mostra come gli incentivi monetari influenzino non solo l'azione specifica, ma anche altre motivazioni correlate. Bruni cita anche il caso di famiglie che separavano i rifiuti per impegno ecologico, ma hanno smesso di farlo

quando il comune ha iniziato a pagare per questo servizio: "Se quello che facevamo vale solo così poco, tanto vale fare qualcos'altro".

Giuseppe Regiani racconta storie simili: un bambino che ha iniziato a chiedere soldi per qualsiasi faccenda domestica dopo aver ricevuto un compenso per aver portato fuori la spazzatura; o dei vicini che hanno cambiato atteggiamento quando uno di loro è stato ricompensato per aver permesso l'installazione di un depuratore d'acqua sul suo terreno. In tutti questi casi, gli incentivi esterni hanno soffocato le motivazioni interne.

2. Incentivi negativi (multe, punizioni)

Uno studio sperimentale condotto nel 1998 in vari asili nido in Israele ha dimostrato che le sanzioni che incidono sulla motivazione intrinseca possono produrre l'effetto opposto a quello desiderato.

In quegli asili, molti genitori arrivavano spesso in ritardo a prendere i propri figli, causando così costi aggiuntivi. L'esperimento ha diviso gli asili in due gruppi. Nel primo gruppo è stata introdotta una multa pecuniaria per scoraggiare i ritardi nel ritiro dei bambini, mentre nel secondo gruppo non sono state apportate modifiche. Sorprendentemente, dopo 12 settimane, i ritardi nel ritiro dei bambini sono aumentati nel primo gruppo: i genitori hanno iniziato a pagare la multa e ad arrivare in ritardo più frequentemente. Nell'altro gruppo, i livelli sono rimasti stabili.

L'incentivo negativo (la multa), quindi, ha avuto l'effetto opposto a quello desiderato, poiché ha minato le motivazioni intrinseche che erano presenti in precedenza. Prima dell'imposizione della sanzione, la maggior parte dei genitori cercava di arrivare in orario per rispetto e considerazione nei confronti del personale educativo. Tuttavia, dopo l'introduzione della sanzione pecuniaria, il comportamento è stato reinterpretato: il pagamento della multa è stato percepito come un costo accettabile per il ritardo. Anche dopo la rimozione della multa, l'esperimento è continuato per altre quattro settimane, durante le quali l'assenza della sanzione non ha portato a una significativa diminuzione dei ritardi.

3. Ricompense invece di incentivi

Un'alternativa positiva agli incentivi strumentali sono i premi simbolici o sociali. Un esempio concreto è il Premio Nobel, che non solo include un premio in denaro, ma, cosa ancora più importante, rappresenta un alto livello di riconoscimento pubblico. Allo stesso modo, le medaglie d'onore funzionano secondo lo stesso principio, simboleggiando un riconoscimento illustre che va oltre il valore materiale. Infatti, "i premi hanno un effetto persistente sulla motivazione e sulle prestazioni e questo effetto sopravvive alla revoca dei premi. Tuttavia, ciò non si verifica quando sono in gioco gli incentivi"[3].

Affinché il loro effetto sia positivo, è essenziale che il destinatario li percepisca non come una forma nascosta di controllo o come parte di una logica transazionale ("fai questo e otterrai una ricompensa"), ma piuttosto come un'espressione genuina, incondizionata e significativa di riconoscimento ("grazie per il tuo contributo"). In queste condizioni, le ricompense non solo evitano di minare le motivazioni intrinseche, ma le rafforzano, promuovendo al contempo l'autonomia, la fiducia reciproca e il senso di appartenenza.

Conclusione

La teoria degli incentivi si basa su una concezione antropologica negativa, che ripone scarsa fiducia nella persona umana e, di conseguenza, cerca di dirigerne o controllarne la condotta. Tuttavia, abbiamo visto che un tale approccio non costituisce un percorso adeguato per la formazione morale.

Non è un caso che la teoria degli incentivi si sia consolidata tra le due guerre mondiali, un periodo caratterizzato dal pessimismo antropologico e dall'ascesa delle ideologie fasciste e totalitarie. In

quel contesto, il liberalismo economico, basato sull'idea che il calcolo costi-benefici sia il principale motore del comportamento umano, proponeva gli incentivi come una forma di controllo più civile rispetto ai metodi coercitivi dei regimi collettivisti.

La moralità è autonoma, oppure cessa di essere veramente morale. Ciò comporta la coltivazione di motivazioni intrinseche, affinché il soggetto si assuma la responsabilità e abbracci con gioia la logica del dono.

[1] Post: "La moral en la era digital", nel Blog dell'Accademia Alfonsiana. I paragrafi seguenti sono tratti dal nostro articolo: Carbajo-Núñez Martín, "Intelligenza artificiale e leadership: una prospettiva francescana", in Collectanea Franciscana 97 (2026) [in stampa].

[2] Questa scuola fa parte dell'economia comportamentale.

[3] Bruni Luigino et al., "The Pied Piper: Prizes, Incentives and Motivation Crowding-In", in Journal of Business Ethics 166 (3/2020) 643-658, qui 657.