



Il Prezzo di Socrate:
la selezione del personale nelle Organizzazioni a Movente Ideale

Luigino Bruni Alessandra Smerilli

Working Paper n. 36
novembre 2006

in collaborazione con



Luigino Bruni¹

Dipartimento di Scienze Economiche, Università Milano Bicocca

Alessandra Smerilli²

Pontificia Facoltà di Scienze dell'Educazione Auxilium, Roma

Informazioni :

Facoltà di Economia di Forlì - Corso di Laurea in Economia delle Imprese Cooperative e delle ONP

Tel. 0543-374620 – Fax 0543-374618 e-mail: nonprofit@spfo.unibo.it website: www.ecofo.unibo.it

¹ E-mail: luigino.bruni@focolare.org

² E-mail: alessandra.smerilli@unicatt.it

0. Introduzione³

La selezione del personale è un processo molto delicato in ogni organizzazione. Nelle Organizzazioni a Movimento Ideale (OMI),⁴ che sono realtà nate attorno ad una ben chiara *mission* o “vocazione”, saper attrarre le persone giuste è decisivo per la crescita nel tempo.

Il presente scritto va letto in continuità con un precedente articolo (Bruni e Smerilli 2006), nel quale abbiamo esaminato le possibili trappole che possono risultare da un cambiamento generazionale non riuscito. Il cambio generazionale è infatti un tipico momento critico per le OMI, proprio a causa della necessità di sostituire alcuni membri chiave dell’organizzazione stessa. Resta comunque il fatto vuoi per la “pensione” dei fondatori, vuoi per la perdita di alcuni soggetti-chiave dell’organizzazione (che magari cambiano lavoro), vuoi infine per il bisogno di assumere nuove persone per la crescita dell’organizzazione, il momento della selezione di nuovi membri è una dimensione fisiologica di ogni organizzazione che abbia un ciclo di vita più lungo di quello dei suoi fondatori.

In questo lavoro ci proponiamo di analizzare il fenomeno della selezione di nuovi membri (soci o manager) delle OMI. Tali organizzazioni sono interessate ad attrarre persone (almeno un certo numero) che abbiano la “vocazione” per svolgere l’attività che costituisce la mission dell’organizzazione. Ogni OMI ha bisogno di gente che insegna, cura malati, si occupa di sviluppo dei poveri per “vocazione” e non unicamente per il salario, come Socrate che, a differenza dei sofisti, non accettava pagamenti per le sue lezioni. Al tempo stesso, i moderni Socrate hanno bisogno del salario per vivere, quindi occorre immaginare una politica di incentivi che riesca ad attrarre “Socrate”.

Nell’articolo precedente abbiamo affermato che non è necessario che *tutti* i membri di una OMI abbiano motivazioni intrinseche (la “vocazione”) perché si realizzi un clima positivo e ci sia cooperazione: è comunque necessario che almeno un *certo numero* di soggetti mossi da motivazioni intrinseche, che i quali diventano poi capaci (se raggiungono una determinata “massa critica”) di attivare altri che pur non avendo una forte motivazioni intrinseca, si comportano ugualmente in modo cooperativo. Vocazione e motivazioni intrinseche sono per noi due aspetti della stessa medaglia.

Iniziamo dalla teoria standard della selezione del personale nelle organizzazioni (§ 1), quando l’informazione non è perfetta (situazione normale nelle dinamiche reali). Vedremo poi (§ 2) alcuni modelli che propongono teorie alternative, basate sull’idea che un buon strumento di selezione delle “vocazioni” sia “pagar meno” (salari più bassi di quelli degli altri settori non-vocazionali). Terminiamo, infine, offrendo una nostra proposta, che cerca di colmare alcuni limiti della teoria presente, of-

³ Gli autori ringraziano Benedetto Gui, Robert Sugden e Stefano Zamagni per alcuni preziosi commenti nella fase preparatoria della ricerca.

⁴ Una espressione che si trova nella letteratura internazionale per indicare questo tipo di organizzazioni è “value-based organizations”.

frendo, in conclusione, una chiave di lettura poco convenzionale del ruolo della vocazione nelle organizzazioni.

1. Come selezionare le “vocazioni”?

La nostra ipotesi di partenza consiste quindi nel supporre che i dirigenti siano interessati a selezionare soggetti con “vocazione”: non solo soggetti preparati e abili, ma persone (ugualmente preparate⁵) e che *in più* sentano come propria la *mission* e i valori della OMI. Quindi, per fare subito un esempio, una cooperativa che si occupa dell’inserimento lavorativo di soggetti disabili, non vorrà selezionare solo dirigenti e operatori⁶ preparati “tecnicamente”, ma desidererebbe assumere persone che oltre alla preparazione tecnica abbiano una certa dose di “vocazione”. Tale vocazione porta queste persone ad avvicinare quei soggetti svantaggiati con una attenzione e una cura che nessun contratto potrebbe imporre con sanzioni o con incentivi. Spesso il successo sul mercato di tali organizzazioni dipende principalmente dal fatto che i clienti cercano e riconoscono in esse proprio quel “di più” che magari non vedono in una struttura pubblica o in una impresa for-profit.

Il nostro primo mattone teorico è rappresentato dal famoso articolo “The market of Lemons” di George Akerlof, uno degli articoli di economia più influenti nel XX secolo, scritto nel 1970, come il saggio di Hirschman che ci ha guidati nel precedente studio. L’idea base di quel breve saggio (che ha guadagnato, tra l’altro, il premio Nobel al suo autore), è l’antica “Legge di Gresham”: *la moneta cattiva scaccia la buona*. La legge di Gresham si riferiva al fenomeno, comune nelle società di antico regime, che si verificava quando in un dato territorio circolavano due monete di diverso valore intrinseco, ma con identico potere liberatorio: in questi casi avveniva che la moneta considerata dalla gente meno buona (la “cattiva”) circolava rapidamente (perché tutti volevano disfarsene) e, di conseguenza, spariva dal mercato la moneta “buona” (che veniva invece tenuta a casa, tesaurizzata).⁷

⁵ Questa dimensione della selezione non ci interessa in questo scritto, anche perché è oggetto di migliaia di scritti di teoria economica. Qui ipotizziamo che la OMI abbia già risolto a monte il problema della selezione dei candidati “abili”. La selezione della “vocazione” si attua tra quei soggetti che hanno già superato il test della adeguatezza professionale (Katz e Handy 1998, ad esempio, ipotizzano che l’organizzazione sottoponga prima i candidati ad un test per la preparazione tecnica e l’abilità, e solo chi passa questo test accede alla seconda fase del processo di selezione, quello “vocazionale”).

⁶ In tutto il nostro discorso non distinguiamo tra dirigenti e membri, per evitare di dover trattare anche il complesso problema del conflitto di interessi che può ingenerarsi tra “principale” e “agente”. La OMI ideal-tipo che abbiamo in mente è una cooperativa o una associazioni di piccole dimensioni dove tutti i membri sono protagonisti in egual modo, al di là dei compiti che ciascuno svolge, e cambiano nel corso del tempo.

⁷ Questa legge diventava operativa, ad esempio, in presenza di monete “tosate”, o quando in un momento di cambiamento istituzionale in uno stato esistevano più monete a corso legale.

Oggi, anche grazie ad Akerlof, sappiamo che questa legge è di portata molto generale, e si applica non solo alle monete, ma a un'ampia gamma di fenomeni economici e, come mostreremo, anche di tipo motivazionale.

Akerlof nel suo contributo andò alla radice della legge di Gresham, mostrando che la ragione di quel cattivo funzionamento del mercato (che seleziona le monete peggiori) era dovuta essenzialmente ad un problema di *informazione*, in particolare ad una informazione *asimmetrica* tra i contraenti: una parte (chi offriva moneta in cambio di beni) sapeva se la moneta che stava per utilizzare in quel contratto era buona o cattiva, mentre l'altra parte (chi riceveva la moneta) non sapeva distinguere tra i due tipi di monete.⁸

L'esempio utilizzato da Akerlof nel suo articolo, ormai entrato in ogni libro di testo di microeconomia, è il funzionamento del mercato delle auto usate, che riportiamo anche noi perché crediamo faciliti la comprensione del discorso che stiamo facendo.

Supponiamo (con Akerlof) che nel mercato dell'usato esistano due tipi di auto: quelle di qualità "buona" e quelle di qualità "cattiva" (i *lemons*, cioè i "bidoni"). Chi offre un'auto sul mercato sa se sta offrendo un'auto buona o un bidone (sa, ad esempio, che l'auto ha un difetto difficile da individuare in un giro di prova o a colpo d'occhio), ma chi l'acquista (ad esempio il concessionario) non può osservarlo direttamente al momento della stipula del contratto. Il prezzo delle auto, a causa di questa informazione asimmetrica, viene fissato dal concessionario in base al loro valore atteso. Se, ad esempio, il valore di mercato di un'auto usata "buona" è di 400 e quello di un'auto "cattiva" è di 200, e la probabilità di incontrare un'auto buona è il 50%, il prezzo che il concessionario offrirà potrebbe essere il seguente: $P = (400)(0.5) + (200)(0.5) = 300$.

Come funzionerà allora il mercato dell'usato? È semplice intuire che si avrà un cattivo funzionamento (o ad un fallimento) di un tale mercato. Infatti, chi sa di avere un'auto buona non accetterà il prezzo offerto perché inferiore a 400 (che è il prezzo minimo che egli è disposto ad accettare per una auto che sa di essere buona), mentre chi sa di avere un bidone correrà a offrire la sua auto al concessionario, perché ottiene così una rendita netta di 100 (il prezzo di mercato [300], meno il valore della

⁸ L'eliminazione dal mercato ("driving out") delle monete buone era quindi dovuta al fatto che nel mercato esisteva un solo prezzo, sia per le buone che per le cattive. Data la conoscenza comune che esisteva una certa probabilità di incontrare nello scambio una moneta cattiva, non potendole "riconoscere" le monete, il cambio (o prezzo) delle monete era più basso di quello che sarebbe stato in presenza di sole monete buone. Così, chi aveva buone monete non accettava il cambio offertogli perché lo considerava iniquo, mentre – e qui sta il punto – chi aveva cattive monete era fortemente incentivato a usarle (perché il prezzo offerto era superiore a quello "giusto" per quelle monete). Akerlof (1970, p. 490) aggiunge che l'analogia tra l'asimmetria informativa e la legge di Gresham è solo parziale, perché la differenza tra le monete buone e cattive è osservabile (ad esempio per il diverso peso). Infatti il fenomeno osservato da Gresham (e prima ancora da Copernico) era di natura sostanzialmente diversa dai fenomeni che interessavano a Akerlof.

sua auto [200]). Da qui le immediate conclusioni del ragionamento di Akerlof, che presentano più aspetti, tutti problematici:

- a) Una prima conseguenza consiste nel fatto che chi ha un'auto buona non riuscirà a venderla (a meno che non accetti un prezzo inferiore al suo valore, realizzando uno scambio economicamente inefficiente)
- b) In secondo luogo, nel mercato dell'usato si troveranno soltanto auto "cattive"
- c) Terzo: chi cerca un'auto usata buona non riuscirà a trovarla nel mercato dell'usato, perché sa che è popolato solo da bidoni;
- d) Infine, il solo fatto di cercare di vendere un'auto usata viene interpretato come un *segnale* che l'auto è un bidone.

Il mercato in questo caso fallisce solo per una questione informativa: se ci sono potenziali venditori di auto buone, e potenziali acquirenti di auto buone (anche ad un prezzo più alto di 300), questi non riescono ad incontrarsi nel mercato dell'usato.⁹

I risultati di Akerlof sono stati applicati ad un'infinità di situazioni diverse: dalle agenzie matrimoniali (il solo fatto di iscriversi ad una agenzia matrimoniale "segnala" che si è persone di qualità bassa) alle assicurazioni (come faccio ad evitare che si assicurino contro il furto solo i soggetti più imprudenti?) e al "mercato"¹⁰ del lavoro. In quest'ultimo esempio, se l'impresa non sa riconoscere l'abilità e la voglia di lavorare di chi ha di fronte, e offrirà un salario pari a 300 (sulla base della stima che se assumerà un lavoratore "buono" questi gli renderà 400 mentre se assume uno "cattivo" (meno preparato o volenteroso) questo gli renderà 200), la teoria di Akerlof ci dice che saranno solo i lavoratori "cattivi" a candidarsi per quel lavoro.

Ovviamente questo risultato non è un bel messaggio per la teoria economica. Infatti, poiché nella realtà spesso le imprese riescono ad assumere anche (sebbene non solo) lavoratori preparati e volenterosi, ciò ci dice che il fallimento più significativo che questo modello di Akerlof ci svela è il fallimento della teoria economica ufficiale, che fino agli anni settanta era basata su ipotesi davvero molto semplificate e ingenuie, che le rendevano molto difficile comprendere la realtà economica e sociale.

Infatti, dopo Akerlof, la teoria economica ha immaginato diverse soluzioni per sanare questi fallimenti (della teoria, ripetiamo, più che del mercato), dovuti all'asimmetria dell'informazione. Questi rimedi si possono suddividere in due grandi famiglie: quelli centrati sull'*offerta* (i lavoratori che offrono il proprio lavoro, il privato che offre un'auto usata, ecc.), e quelli basati sulla *domanda* (le im-

⁹ Questo meccanismo spiega, ad esempio, perché il prezzo di un'auto offerta nel mercato dell'usato diminuisce sensibilmente se pochi giorni dopo aver acquistato un'auto la rimetto in vendita, una perdita di valore di mercato che è normalmente molto maggiore al solo deterioramento o obsolescenza fisica dell'auto.

¹⁰ Usiamo l'espressione "mercato del lavoro" per convenzione, ma, ogni tanto è bene ricordarlo anche in un articolo di economia, il lavoro è ben più di una merce che si scambia in un mercato.

prese che domandano lavoro, il concessionario le auto usate, ecc.). I modelli dell'offerta individuano la soluzione del problema in qualche tipo di "segnale" che l'offerente emette per rivelare alla controparte la propria qualità maggiore (alla media); tipici segnali sono l'istruzione nel mercato del lavoro (avere una laurea può segnalare all'impresa che si è "migliori" di chi non ce l'ha – e quindi meritare uno stipendio più alto), o la "garanzia" nel mercato dell'usato che segnala, in modo costoso (e quindi credibile), che l'auto che garantisco è migliore della media (e quindi l'acquirente può pagare, nell'esempio di cui sopra, un prezzo maggiore di 300).

Se osserviamo la realtà delle organizzazioni e, in particolare, delle OMI, ci accorgiamo che l'uso dei segnali è prassi ordinaria nella selezione del personale. Spesso i lavoratori volontari vengono nel tempo assunti dall'organizzazione: l'aver prestato lavoro volontario nell'organizzazione riduce l'asimmetria informativa e segnala la presenza di motivazioni intrinseche. Nel curriculum vitae di un candidato si guarda il trascorso in attività di tipo associativo, un elemento che pesa in una selezione.

Più interessanti, per il discorso che stiamo svolgendo in queste pagine relativo alle OMI, sono i rimedi che la teoria suggerisce al lato della domanda, in particolare, per restare nel tema della selezione del personale, i meccanismi che una organizzazione, può utilizzare per non selezionare "bidoni".

Una prima teoria, molto diffusa e nota nella letteratura economica, riguarda la politica dei salari. Se esiste asimmetria informativa, il datore di lavoro potrà pagare un salario *più alto* rispetto al valore atteso¹¹, sperando così di non selezionare solo lavoratori scadenti che non garantiranno un adeguato impegno. Infatti, se offro (sempre restando al nostro esempio) un salario maggiore di 300 (magari vicino ai 400¹²), avrò qualche probabilità che tra i miei candidati ci siano *anche* dei soggetti "buoni" e non solo dei "cattivi".¹³

Questa teoria, oggi molto diffusa e influente, si basa, però, su di una ipotesi importante: che l'unico fattore incentivante i lavoratori, l'unica "carota" alla quale sono sensibili, sia il salario monetario. I lavoratori sono considerati essere individui ad una "sola dimensione". Non c'è spazio, in una tale teoria, per altre forme di remunerazioni di tipo simbolico o ideale, che sono invece molto rilevanti nelle OMI.

Che succede invece quando abbiamo a che fare con organizzazioni che cercano persone con motivazioni intrinseche?

¹¹ E' questa la nota teoria dei "salari di efficienza" (Weiss 1980).

¹² Qui stiamo ipotizzando che i salari di riserva (il salario minimo che si è disposti ad accettare) siano distribuiti su di un continuum.

¹³ Akerlof, in altri lavori (1982), ha messo in luce come un tale meccanismo finisca per elargire dei "doni" ai lavoratori meno abili (che vedono aumentare il proprio stipendio, nella speranza di attrarre qualche lavoratore buono).

L'associazione si trova anche essa in una situazione di asimmetria informativa nei confronti del nuovo candidato, e l'interesse dell'associazione è selezionare soggetti preparati che abbiano però *anche* motivazioni intrinseche, per i motivi che abbiamo esposto all'inizio del nostro discorso.

Nel prossimo paragrafo vediamo alcune soluzioni che la teoria offre in questi casi.

2. “Prendi più se paghi meno”

Per entrare un poco nella dinamica di questi modelli, nei quali vengono inseriti anche componenti non monetari o immateriali, modelli che ormai stanno entrando nella letteratura economica da qualche anno, immaginiamo che l'impresa ipotizzi che un buon candidato (uno con “vocazione”), non sia interessato unicamente al salario o agli incentivi materiali (come invece fa la teoria standard), ma attribuisca anche un valore intrinseco all'attività nella quale chiede di lavorare, un valore intrinseco che è parte della soddisfazione (o utilità) che egli trae dal lavoro per il quale si candida.¹⁴ In altre parole, potremmo affermare che la vocazione si traduca in una *ricompensa intrinseca* (non monetaria o materiale) che il soggetto ricava dallo svolgere quel determinato lavoro. Si ipotizza, quindi, che il lavoratore abbia *sia* motivazioni intrinseche (la vocazione) *sia* motivazioni strumentali (salario), con pesi diversi: un “buon lavoratore” sarebbe dunque un lavoratore che attribuisce un valore maggiore di zero alla componente intrinseca (mentre un lavoratore senza vocazione, quello della teoria standard, attribuisce valore solo al salario).

Quando la motivazione è presente, l'ammontare del salario non è l'unico fattore determinante per i candidati. Per Heyes (2005), la “vocation” è proprio il “desiderio di un individuo di impegnarsi direttamente nell'attività a cui attribuisce un valore in sé” (p. 5). In particolare, per Heyes sono due le condizioni che debbono verificarsi per definire un lavoratore intrinsecamente motivato per un dato lavoro:

1. I lavoratori motivati vanno oltre loro dovere nello svolgere il proprio lavoro (“*go beyond the call of duty in doing their job*”) (p. 2).
2. Fanno un lavoro perché traggono piacere per quella data attività, e questo “piacere” si traduce nell'accettare un salario minore (Ib).

Per questa ragione, sempre secondo Heyes, “un più alto salario può attrarre il tipo sbagliato di persona” (p. 9). In situazioni di asimmetria informativa, dunque, l'offrire un salario più basso diventa, per l'impresa, uno strumento che spinge i candidati buoni ad auto-selezionarsi.

¹⁴ In un linguaggio leggermente più formale potremmo dire che le preferenze del “candidato buono” (in questo caso quello con motivazioni intrinseche) possono essere rappresentate dalla seguente funzione di utilità: $L = \alpha W + (1-\alpha)M$, dove W è il salario, M la ricompensa intrinseca che la persona trae dallo svolgere l'attività tipica di quella OMI, α è il peso attribuito al salario, e $1-\alpha$ il peso che in quel lavoratore occupano invece le motivazioni intrinseche, che ipotizziamo essere inversamente correlato col peso attribuito al salario.

Traiamo alcune prime conclusioni da questa famiglia di modelli di selezione delle vocazioni:

- a) se il salario offerto dalla OMI (W^*) è minore di quello di mercato (W), quando un lavoratore accetta questo più basso livello di salario, il suo semplice comportamento (l'accettazione) indica di per sé che un tale lavoratore ha un livello di motivazioni intrinseche maggiore di zero, poiché la differenza di benessere tra il salario che potrebbe ottenere nel mercato (W), e il salario che invece egli accetta nella OMI (essendo $W^* < W$), viene compensato dalla soddisfazione intrinseca che quel lavoro gli dà; il "gap remunerativo" viene cioè colmato dalla felicità di essere "in vocazione". Se, ad esempio, il lavoratore fosse disposto a lavorare senza alcun salario (come volontario ad esempio), ciò rivelerebbe che tutto il benessere che egli trae da quel dato lavoro gli proviene dalla ricompensa intrinseca della "vocazione"¹⁵.
- b) Se invece la OMI offre ai candidati il salario di mercato ($W^* = W$), lo strumento remunerativo non gli fornisce di per sé alcuna garanzia di selezionare lavoratori motivati.
- c) In questo caso, la OMI potrebbe però pagare delle *rendite* ai lavoratori motivati (non "sfruttando" cioè le loro motivazioni intrinseche), perché non abbiamo buone ragioni per dire che i soggetti "buoni" non accetterebbero un salario più alto e che verrebbero selezionati solo i "cattivi".
- d) Se dunque l'organizzazione offre un salario più basso di quello di mercato, può avere una certezza (almeno in un contesto senza disoccupazione strutturale)¹⁶: *non selezionerà nessun lavoratore con un livello di motivazioni intrinseche pari a zero*. Sa, inoltre, che più riduce il salario, più i lavoratori selezionati avranno una componente intrinseca alta (se accettano), e se offrisse zero avrebbe solo lavoratori con sola motivazione intrinseca¹⁷ – l'osservazione empirica dei stipendi dei dirigenti dell'economia sociale offre una forte conferma empirica a questa semplice conclusione.
- e) Se, infine, l'organizzazione cercasse persone mosse unicamente dalle motivazioni intrinseche dovrebbe, coerentemente con questa teoria, non pagare stipendi: la gratuità in questi casi sele-

¹⁵ Nell'equazione della nota 14, il valore del parametro α sarebbe pari ad \tilde{I} .

¹⁶ In un mercato del lavoro con disoccupazione le cose si complicano, poiché non è detto che il candidato "senza vocazione" abbia una reale alternativa migliore, in termini salariali, a cui rinuncia. In questo caso, ad esempio, offrire ai candidati un salario minore di quello di mercato potrebbe attrarre lavoratori standard (senza vocazione) disposti a lavorare ad un salario più basso di quello di riserva, semplicemente perché disoccupati. In un tale contesto di mercato (pensiamo al mercato del lavoro in alcune regioni italiane, ad esempio), la politica del salario basso non è di fatto utilizzabile come strumento per selezionare i soggetti motivati.

¹⁷ È, questa, una conclusione non troppo diversa da quella ipotizzata dalla teoria standard (i cosiddetti "salari di efficienza"), con la significativa differenza che in questo caso per attrarre i lavoratori migliori dovrò pagarli di *meno* (e non di *più* come sostiene la teoria standard) rispetto al salario di mercato

ziona le persone migliori (come nelle caso delle donazioni di sangue, dove il sangue donato è di qualità migliore di quello acquistato sul mercato)¹⁸.

Queste prime conclusioni aprono significative prospettive circa l'importanza del lavoro volontario, o del perché organizzazioni che puntano solo sulla gratuità riescono ad attrarre persone particolarmente motivate e "buone". Sono queste le conclusioni che raggiungono i modelli accomunati dallo slogan: "getting more by paying less" (prendi più pagando meno), di Katz e Handy (1998) relativo alla selezione dei managers del non-profit, o di Heyes (2005) circa la politica salariale nella sanità inglese (notando, in particolare, come le migliori infermiere sono quelle pagate meno).

L'ipotesi cruciale di tali modelli teorici è che esista una *proporzionalità diretta tra la genuinità delle motivazioni e disponibilità a sacrificare i benefici materiali* (salario). Ma, possiamo chiederci, siamo sicuri che accettare un salario basso sia il test corretto per misurare la motivazione intrinseca o la vocazione di una persona? Su questo torneremo in conclusione. Qui accenniamo solo alla critica che le alcune economiste rivolgono a tali teorie (Nelson 2005, Folbre e Nelson 2000, Folbre e Weiskopf 1998). Queste studiosse sostengono che l'equivalenza genuinità = sacrificio è stata per molto tempo una copertura per il dominio e lo sfruttamento all'interno della famiglia, e che ora viene traslata da tali modelli in un argomento teorico a favore dei salari inferiori nelle occupazioni nei servizi di cura, occupazione che restano ancora principalmente femminili. Secondo una tale critica, i salari più bassi del settore non-profit consentirebbero di coltivare la vocazione solo a quelle donne che hanno una indipendenza economica o con mariti ricchi, mentre le donne con maggiori esigenze economiche sarebbero costrette ad accettare altre occupazioni non-vocazionali.

Queste semplici considerazioni colgono certamente alcuni limiti importanti di queste teorie del "pagar meno", e ci spingono a complicare e arricchire le soluzioni operative proposte da questa famiglia di modelli. E' quanto ci accingiamo a fare nei prossimi paragrafi.

3. Quando le motivazioni intrinseche entrano in conflitto con gli incentivi monetari

Una prima complicazione del modello prende in considerazione la teoria del cosiddetto "effetto spiazzamento delle motivazioni intrinseche" (*motivational crowding-out effect*).

¹⁸ Cf. Titmus (1970). Frey (1997) citando l'esempio della donazione di sangue negli USA, che per carenza di offerta è costretta a ricorrere al mercato for-profit, ma che tiene rigidamente separati i due circuiti (dono e pagamento). E' quindi auspicabile che l'organizzazione consideri il lavoratore volontario come un genus diverso da quello retribuito, con remunerazione, qualifiche professionali e responsabilità diverse. Se invece i due mercati si sovrappongono, possono facilmente verificarsi i fenomeni di crowding-out (spiazzamento motivazionale). Da questa prospettiva, la gratuità non corrisponderebbe ad un prezzo *nullo* ma ad un prezzo *infinito*.

La struttura teorica dei modelli fin qui analizzati si basa su una ipotesi tanto comune in economia quanto molto esigente. Si ipotizza, cioè, che i due obiettivi dei lavoratori, quello materiale (il salario, W) e quello non materiale (la ricompensa intrinseca, M), siano tra di loro *indipendenti* (additivi¹⁹). L'evidenza empirica ci fa però vedere che in realtà questa ipotesi non sembra essere così innocua, soprattutto quando abbiamo a che fare con valori e attività "vocazionali". È questa la tesi dell'economista svizzero Bruno Frey, che nel suo libro "Not just for money" (1997), uno studio dedicato interamente a questo tipo di situazioni, porta molta evidenza empirica e numerosi dati sperimentali che mostrano l'esistenza del fenomeno dello "spiazzamento" (crowding-out) delle motivazioni intrinseche. La teoria del crowding-out di Frey è, anch'essa, una applicazione della legge di Gresham: la *moneta cattiva* (in questo caso gli incentivi materiali) *scacciano* (o spiazzano) *quella buona* (la motivazione intrinseca).

Dati alla mano Frey mostra che una ricompensa monetaria può in certi casi ridurre l'impegno profuso in un'attività, invece di accrescerlo, soprattutto quando si ha a che fare con attività nelle quali sono importanti gli aspetti "vocazionali", dove cioè esistono e sono rilevanti le motivazioni intrinseche. Sono varie le spiegazioni fornite all'effetto spiazzamento dagli psicologi. Secondo Deci e Ryan (1985, 2002) una ricompensa monetaria incide sull'autodeterminazione e sull'autostima di chi è intrinsecamente motivato, perché in presenza di salari o ricompense monetarie il soggetto attribuisce al denaro il *motivo* per il quale lavora. L'intuizione sottostante è semplice. Le persone non fanno sempre attribuire un valore monetario alle loro attività. Se domandassimo, per un esempio, ad una madre di famiglia o ad un missionario quanto è il valore monetario di assistere un figlio o di ascoltare un povero, loro risponderebbero, probabilmente: "non ne ho la più pallida idea". Stessa risposta è quella che ascolteremmo da nostra figlia quando le chiediamo il valore monetario di sparecchiare la tavola. Se però ad un certo punto iniziamo a remunerare la "sparecchiatura" con 5 euro, è possibile, e probabile, che la ragazza inizi ad attribuire a quella sua attività il valore di 5 euro. Se facessimo la stessa operazione con la madre o con il missionario, dando loro una cifra economica per la loro attività, è molto probabile che i due considererebbero quel denaro come una svalutazione o dumping del loro impegno (anche se la somma di denaro fosse molto alta²⁰). Un fenomeno simile, in misure diverse, accade tutte le volte che iniziamo a remunerare lavoratori volontari, o quando usiamo incentivi per l'ambiente, e, in generale, in ambiti nei quali sono in gioco le virtù civiche.²¹

Su questa base teorica, Frey spiega i dati che mostrano che mentre un *aumento* di salario può avere sia effetti positivi che negativi sulla performance (l'effetto netto sarà positivo se l'effetto incen-

¹⁹ Cioè rappresentabili con una sommatoria.

²⁰ Ciò si dice che la gratuità non ha un valore *nullo* ma un valore *infinito*.

²¹ Si nota subito che in tali ambiti il denaro rafforza la motivazione intrinseca se viene percepito come dono (e non come prezzo): è questo il fenomeno che Frey chiama "crowding-in").

tivante dell'aumento di salario compensa lo spiazzamento delle motivazioni intrinseche), il passaggio da un lavoro gratuito ad una qualche forma di remunerazione monetaria sembra invece sistematicamente avere effetti negativi sull'impegno del lavoratore.²² Una conseguenza di tale teoria, è la difficoltà, o l'impossibilità²³ di ritornare alla gratuità una volta che abbiamo iniziato a remunerare un volontario, senza che il benessere del lavoratore diminuisca.²⁴

Neanche queste conclusioni suggestive e importanti dei modelli con “crowding-out” motivazionale ci soddisfano del tutto (anche se gettano luce su alcuni fenomeni importanti). Perché? Pensiamo, per fare un esempio, ad un giovane lavoratore volontario che, in seguito al matrimonio, si trova costretto a cercare un'occupazione retribuita. L'organizzazione nella quale lavora, conoscendo le sue motivazioni intrinseche, potrebbe facilmente proporgli l'assunzione retribuita pur di non perdere un lavoratore “con vocazione”. In questo caso sembra poco plausibile che si verifichino effetti di crowding-out motivazionale. Più in generale, non può essere presa per buona una teoria che pone in conflitto endemico le motivazioni intrinseche e quelle monetarie, come se la vita civile fosse un gioco “a somma zero” tra economia e socialità autentica: è questo il contenuto dell'ultima sessione.

4. Discussione e una domanda

Al termine di questa analisi dei meccanismi di selezione delle persone con vocazione (i moderni “Socrate”), quando consideriamo questi modelli una domanda cruciale resta ancora aperta: perché la

²² Le raccomandazioni di questa teoria per quanto riguarda la selezione sarebbero le stesse delle teorie presentate nel paragrafo precedente: pagar poco, almeno all'inizio. In questo caso, però, il pagar meno non è associato al fatto che chi ha motivazioni intrinseche colma il differenziale di salario con la “vocazione”. Qui l'accento si pone sul fatto che se siamo in presenza di motivazioni intrinseche, esse potrebbero venire spiazzate da una remunerazione elevata.

²³ La funzione di utilità andrebbe riscritta come segue: $U = \alpha W + (1-\alpha)M(W)$. La forma di $M(W)$ è importante per le previsioni del modello. Se ipotizziamo che la funzione $M(W)$ ha una pendenza negativa e monotona, ogni aumento del salario (W) riduce la componente della motivazione intrinseca, e, specularmente, una diminuzione dello stipendio aumenta le motivazioni.

²⁴ Tenendo valide le considerazioni della nota precedente, un'altra possibilità è considerare due andamenti distinti della funzione, a seconda del punto di partenza: se partiamo da $W = 0$ (lavoro volontario), ogni aumento positivo di W riduce le motivazioni intrinseche. Se invece siamo partiti originariamente da un $W > 0$ l'effetto netto dell'aumento salariale sulla performance è incerto. E' questa, come visto, la tesi comune circa l'operare degli incentivi sulle motivazioni. Possiamo, infine, complicare il discorso ipotizzando che la funzione $M(W)$ abbia una forma *ad angolo*: la diminuzione di salario agisce sulle motivazioni e sull'utilità diversamente rispetto ad un aumento di salario. L'aumento dell'incentivo spiazza molto le motivazioni, mentre una riduzione le aumenta poco o niente. Questa ipotesi sembrerebbe coerente con l'esperimento, molto noto, di Gneezy e Rustichini (2000). Negli asili nido oggetto del loro esperimento ad Haifa, l'introduzione di una multa ai genitori sui ritardi nel prendere i loro bambini fece aumentare il ritardo (poiché ridusse le motivazioni intrinseche), mentre la rimozione della multa non lo fece tornare indietro affatto: in questo caso l'elasticità del lato rigido della curva ad angolo è addirittura zero.

vocazione dovrebbe essere associata ad una disponibilità ad accettare uno stipendio più basso? Quale è la giustificazione teorica di questa ipotesi?

In realtà, l'ipotesi culturale associata a questi modelli è l'antica e radicata idea (che risale almeno a Smith²⁵) che la socialità genuina e le motivazioni intrinseche non siano compatibili con la normale dinamica economica. Se quindi vuoi introdurre tali realtà nel mercato occorre "ridurre" da qualche parte la loro componente tipicamente economica per lasciar spazio alla genuinità. Anche i modelli del "crowding-out" motivazionale condividono una premessa simile: le motivazioni strumentali (lavorare per un salario) e quelle genuine (la vocazione) sono in conflitto tra di loro, le une tendono a scacciare o a "spiazzare" le altre.

Una tale lettura, quindi, incorpora a nostro modo di vedere un vizio culturale: il considerare la dimensione economica e quella genuina in conflitto strutturale. Non crediamo che questa visione conflittuale tra vocazione e remunerazione economica sia un messaggio positivo per l'economia e la società, certamente non lo è per chi si muove in una prospettiva di economia civile, dove in mercato è visto come un momento del civile (Bruni e Zamagni 2004).

A questo riguardo, una proposta interessante è quella che troviamo in un modello dell'economista australiano Brennan (2001), che propone un modello in parte diverso. Non pagare meno, ma comporre il salario in modo tale da renderlo relativamente più appetibile chi ha la vocazione. Nell'esempio dei docenti universitari (che è l'oggetto del suo studio), egli nota come il modo per indurre i candidati all'auto-selezione sia necessario offrire un salario più basso di quello di mercato, ma al tempo stesso colmare la differenza con forme di *fringe benefits* (es. fondi di ricerca) che sono apprezzate in modo selettivo, cioè solo da chi ha la vocazione accademica.

Gli stessi Handy and Katz (1998), oltre allo strumento del "paying less", suggeriscono anche questo meccanismo di autoselezione (p. 258), in particolare nel campo accademico, dove "i professori orientati alla ricerca valutano i fondi di ricerca di più dei professori che non hanno un tale interesse" (*Ib.*).

Similmente, Brennan divide i potenziali candidate in due categorie: i *veri studiosi* (S) "che attribuiscono un alto valore ai successi scientifici" (p. 265), e gli "Expedients" (E), "che sono motivati unicamente dal reddito che procura loro il lavoro accademico" (*Ib.*).

Questo filone di ricerca risulta, dalla nostra prospettiva, interessante perché non afferma la necessaria incompatibilità o conflitto tra vocazione e mercato: Socrate non viene pagato meno, ma solo *diversamente*, con incentivi più complessi e sofisticati, in modo da indurre i candidati buoni ad auto-selezionarsi.²⁶

²⁵ Cf. su questo Bruni e Sugden (2006).

²⁶ Anche Hargreaves-Heap (2000) si muove in questo filone di ricerca.

Questa ci sembra la strada da seguire, anche se nel caso delle OMI la domanda chiave diventa: *quali sono* queste forme di remunerazione che spingono le persone giuste a candidarsi auto-selezionandosi? Nei professori universitari i fondi di ricerca possono essere un buon strumento, ma in una cooperativa sociale, in una ONG, in una bottega del mondo, in un'azienda dell'EdC, quali *fringe benefits* si possono utilizzare?

La nostra proposta è che bisogna andare oltre l'idea che il *fringe benefit* sia solo di tipo materiale (come i fondi di ricerca), e muoversi nella direzione di individuare forme di remunerazione simbolica e relazionale, che non compensano i minori salari, ma si aggiungono ad essi come strumenti di auto-selezione²⁷.

Va infatti notato che non c'è solo la OMI che, in situazione di asimmetria informativa, cerca le vocazioni; *ci sono anche lavoratori con vocazione (Socrate) che cercano la organizzazione giusta alla quale rivolgersi*. Il segnale "simbolico" ha dunque una duplice natura: consente all'impresa di segnalare la sua qualità ideale, e al candidato di auto-selezionarsi.

In questo senso ci sembrano fondamentali la cultura organizzativa e la governance di una OMI. Se la *mission* ideale è ben evidente, se l'idealità è alta e *accountable*, questi fatti sono importanti segnali che attraggono le persone con vocazione. Non è forse vero – e l'evidenza è sotto gli occhi di tutti – che quando una organizzazione o una comunità esprime idealità alte attrae persone di qualità, e quando queste idealità vanno in crisi inizia ad attrarre persone "strane"? In realtà dovremmo onestamente concludere che quando una organizzazione inizia a non attrarre più "Socrate" già la sua crisi ideale è in uno stato avanzato, e, forse, è già troppo tardi. La difficoltà nell'attrarre le "persone con vocazione" è già un sintomo (non la causa) che l'idealità dell'organizzazione non è più visibile dall'esterno.

In sintesi, è la mission e la cultura complessiva di una organizzazione che diventa il vero segnale di auto-selezione per i nuovi candidati; e quando arrivano candidati senza vocazione, ciò dice che è la cultura generale dell'organizzazione che non attrae più, ed è dunque a questo livello identitario e fondativo che occorre agire se si vuol trasformare il circolo da vizioso a virtuoso.

Certo non è questo un bel messaggio con cui chiudere questo articolo su come attrarre Socrate in una OMI, ma è in ogni caso qualcosa che può aiutare a prevenire tali fenomeni.

Infine una domanda scomoda, soprattutto a questo punto del discorso: siamo sicuri che la vocazione sia qualcosa (uno stock, un dato caratteriale ...) che esiste nelle persone *prima* di iniziare un lavoro, oppure è anche possibile immaginare che la vocazione sia almeno in parte endogena all'attività e al lavoro stesso? Si potrebbe, per un esempio, distinguere tra preferenza per il lavoro *ex-ante* (prima di

²⁷ Se nel mondo dell'economia sociale non ci fosse un reale vincolo di bilancio, non vedremmo alcun motivo teorico per non dare ai lavoratori di tali imprese a movente ideale gli stessi standard lavorativi dei lavoratori del privato e del pubblico.

intraprenderlo), e l'atteggiamento verso il lavoro *ex-post* (una volta intrapreso). Per fare un esempio pensiamo, ancora, al "mercato" dei professori universitari. Nel selezionarli occorre individuare la vocazione (ad esempio dedizione agli studenti e alla ricerca) offrendo un salario più basso, oppure possiamo ipotizzare che una volta assunti i professori riconoscono che un obbligo di un buon docente impegnarsi nella ricerca e dedicare tempo agli studenti?

Ci piace lasciare a questa domanda aperta la conclusione di questo studio dedicato ai criteri per selezionare le vocazioni nelle OMI. Da una parte, infatti, le storie, le culture, le identità delle persone sono diverse, e la parola "vocazione" esprime questa diversità: non tutti passeremmo quarant'anni a curare malati, non tutti dedicheremmo la nostra vita alla ricerca di nuove galassie, non tutti doneremmo la nostra vita ai poveri. D'altra parte, è anche vero che ci sono tante altre cose che accomunano tra di loro gli esseri umani al di là di queste differenze, e fanno sì che una persona, soprattutto se è giovane, fiorisce se inserita in organizzazione vive e positive, e sfiorisce, diventando nel tempo cinica e opportunistica, se cinica e triste è la cultura organizzativa.

Senza "Socrate" non c'è OMI; ma una volta che l'OMI esiste, è essa stessa, con la sua dinamica e con la sua cultura, che sa creare Socrate, tirando fuori da ciascuno il suo buon "daimon".

Bibliografia:

- Akerlof, G. (1970) "The market for 'lemons': quality uncertainty and the market mechanism", *The Quarterly Journal of Economics*, vol 84 n. 3 pagg. 488-500
- Akerlof, G. (1982), "Labor Contracts as Partial Gift Exchange" *Quarterly Journal of Economics*, 97, pp. 543-569.
- Brennan, Geoffrey (1996). Selection and the currency of reward. In Robert Goodin (ed.) *The Theory of Institutional Design*. Cambridge: Cambridge University Press. pp. 256-275.
- Bruni L. e A. Smerilli (2006), "Organizzazioni e dinamica motivazionale. Contributi dalla teoria economica", *Nuova Umanità*, 165-166, pp. 367-384.
- Bruni, L. e Sugden, R. (2006), "Fraternity. A moral understanding of market relations", in corso di pubblicazione in *Philosophy of public affairs*.
- Bruni L. e S. Zamagni (2004). *Economia civile: efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino.
- Deci E. L. e Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Publishing Co.
- Deci E. L. e Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Folbre, Nancy e Julie A. Nelson (2000). 'For love or money – or both?', *Journal of Economic Perspectives* 14, pp. 123-140.
- Folbre, N. e Weisskopf E. (1998). "Did Father Know best? Families, markets, and the supply of caring labour", in *Economics, values, and organization*, 1998, pp. 171-205, Cambridge; New York and Melbourne: Cambridge University Press
- Frey, Bruno (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar.
- Gneezy, U., e Rustichini A. (2000). "A Fine is a Price," *Journal of Legal Studies*, vol. XXIX, 1, part 1, pages 1-18.
- Hargreaves Heap S. (2000). "Force of conservatism? How to incentivise the public sector", *New economy*, pp. 114-119.
- Hirschman, A. (1982[1970]). *Exit, Voice and Loyalty. Response to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts.
- Heyes, Anthony (2005). The economics of vocation, or 'Why is a badly-paid nurse a good nurse?'. *Journal of Health Economics* 24: 561-569.

- Katz, Eliakim and Femida Handy (1998). The wage differential between non-profit institutions and corporations: Getting more by paying less? *Journal of Comparative Economics* 26: 246-261.
- Nelson, Julie A. (2005). 'Interpersonal relations and economics: comments from a feminist perspective', pp. 250-261 in Benedetto Gui and Robert Sugden (eds), *Economics and Social Interaction: Accounting for Interpersonal Relations*, Cambridge University Press.
- Titmuss, R. M., (1970). *The Gift Relationship*, London, UK: Allen and Unwin.
- Weiss, A. (1980). "Job Queues and Layoff in Labor Market with Flexible Wages". *The journal of political economy*, vol. 88 n.3, 526-538