

IL SIGNIFICATO ECONOMICO E SOCIALE DEI CARISMI

Alessandra Smerilli¹

La storia, quella economica compresa, è anche il risultato dell'azione di carismi, che hanno avuto ed hanno importanti effetti nell'ambito economico, non solo civile e religioso. Quando i carismi entrano nelle dinamiche civili, con essi entra in scena una dimensione dell'amore di una forza straordinaria e rara, quella che la teologia e il pensiero cristiano hanno voluto chiamare agape, coniando, di fatto, una nuova parola greca, perché nuova era l'esperienza che i cristiani facevano e fanno grazie alla vita e al messaggio di Gesù. Per esprimere questa novità di vita non bastavano l'eros e la philia: occorreva una dimensione dell'amore capace di andare al di là del desiderio e dell'amicizia, che rende capaci di amare anche il nemico e ciò che non è bello e amabile, perché frutto dell'esperienza di essere stati prima amati gratuitamente.

Con i carismi irrompe dunque nella storia l'agape, che fa il suo ingresso dentro e fuori i confini istituzionali della Chiesa e delle Chiese, data la natura e vocazione universale del cristianesimo, il cui soffio tocca e muove persone di tutti i tempi e luoghi, che, se e in quanto portatrici di un carisma, sono portatori di agape, anche inconsapevoli. Il carisma è, infatti, un dono dello Spirito per l'edificazione del bene comune, un dono che agisce in tutti i livelli e luoghi delle comunità e società umane: «Donando un carisma lo Spirito fa infatti vedere a fondatori e fondatrici le urgenze della Chiesa e della società, li porta a percepire in profondità i concreti bisogni, le necessità, le aspirazioni, gli aneliti e i gemiti più profondi e li muove a dare risposte concrete, segnando il cammino della Chiesa e della società» (Ciardi 2008, p. 1).

LE CARATTERISTICHE DELLE REALTÀ CHE NASCONO DA UN CARISMA

Se i carismi che irrompono nella storia rappresentano un processo di cambiamento spirituale, umano, economico e civile, va notato che tale processo avviene attraverso le realtà che ogni carisma emana. Desideriamo quindi, individuare alcune caratteristiche delle opere che nascono dai carismi, caratteristiche che vanno tenute ben presente quando si parla di gestione.

- a) Una prima caratteristica di tutte le espressioni che nascono dai carismi, o delle esperienze del "profilo carismatico" dell'economia, è che esse nascano da un movente non primariamente economico, ma da un movente che potremmo chiamare "ideale". L'opera nasce solo come espressione di questa idealità, e a volte anche in modo non intenzionale (ad esempio, nel caso dei francescani, intenzionale era aiutare i poveri, non far nascere banche). Il primato è dell'idealità, non dell'economico. Quindi una espressione fondamentale di queste esperienze è il principio di gratuità, di cui abbiamo già parlato: sono esperienze che danno spazio al tocco umano gratuito, anche quando sono pienamente inserite nei mercati, una gratuità che non vuol dire far le cose "gratis". E quando c'è gratuità una data azione si compie perché è buona e non

¹ Docente aggiunto PFSE-Auxilium, Roma

perché porta buoni frutti (anche se poi, ex post, li porta). È l'antico concetto, presente in ogni etica delle virtù, che le realtà importanti della vita (bellezza, amore, verità, felicità...) hanno bisogno di valori intrinseci, che noi sintetizziamo con la parola gratuità: la bellezza senza gratuità diventa bruttezza, la libertà diventa schiavitù, la felicità cercata per sé diventa semplicemente edonismo, e così via. Tutte le esperienze che nascono dai carismi hanno il profumo, la fragranza della gratuità: e la si sente forte e sempre.

b) Una seconda caratteristica. Le espressioni di economia carismatica nascono per rispondere a bisogni di persone concrete, non nascono da disegni astratti a tavolino, ma come risposta concreta a bisogni di persone concrete che hanno un nome e un cognome. Questa seconda dimensione indica che nelle esperienze carismatiche il primato è della vita, non della teoria. Sono, pertanto, esperienze popolari, semplici, che nascono sempre dalla prassi, mai da tavoli di esperti o di professionisti. Non si "implementano" progetti, ma si resta in ascolto attento della vita, dalla quale nascono le intuizioni, e che ha sempre una sua carica di verità. Quindi, di fronte ad una discordanza tra quanto si vive e quanto si dovrebbe vivere secondo una buona teoria (anche la migliore), la discordanza non si risolve mai consigliando semplicemente di cambiare la prassi, perché l'esperienza vitale incorpora di per sé elementi di verità imprescindibili, che si rivelano poi essenziali per il successo e l'autenticità del progetto stesso nel tempo. È sempre la vita che viene prima, è la vita che viene "ascoltata e rispettata" e che poi si fa teoria; non il contrario. Un teorico, ad esempio, che vuole essere un buon servitore dell'economia carismatica deve essere qualcuno capace di essere sempre "un ascoltatore della vita", deve far precedere alle sue idee la forza di verità dell'esperienza, che poi legge e critica con la scienza che conosce (anche questa è verità), ma sempre con la nota antropologica dell'umiltà. Il principio carismatico è essenziale perché il principio di sussidiarietà non resti teoria astratta, ma diventi prassi. I carismi partono dalla gente, dal basso, dalla vita, dai problemi, per "vocazione". Sono il paradigma di quella sussidiarietà che la Dottrina sociale della Chiesa ha indicato, da Pio XI in poi, come principio base per organizzare la vita civile e politica.

c) Le esperienze di economia carismatica – la terza caratteristica – sono fortemente legate alla persona del fondatore/i. Sono quindi sempre esperienze con forti identità. Oggi la cultura attuale tende a vedere le esperienze che hanno una forte identità come non universali e tendenzialmente particolaristiche e chiuse in se stesse. E allora si sente spesso dire di fronte ad esperienze di tipo carismatico: "questo che vivete vale per voi, non vale per tutti". E si conclude: "quindi vale poco", o niente. Un tale atteggiamento culturale, e ideologico, è espressione di un errore grave, poiché storicamente non è automatica, né maggioritaria, l'associazione tra identità e chiusura. Ci sono esperienze che lo sono, ma non è la normalità, soprattutto quando queste esperienze nascono da carismi autentici. Gandhi è restato Gandhi, Mandela è restato Mandela, ma sono stati fari di luce per milioni di persone. L'universalità non si acquisisce diventando

qualcosa di indistinto e senza identità, ma da una dinamica di un continuo perdere la propria identità nel donarla agli altri, senza considerarla “un tesoro geloso”. Per questa ragione, le esperienze di economia carismatica non sono allora mai anonime né replicabili semplicemente insegnando tecniche o know-how; possono invece essere replicate e trasmesse ad altri solo trasmettendo lo stesso carisma ad altre persone, suscitando nuove “vocazioni”.

- d) La quarta caratteristica. La dimensione fondativa delle esperienze di tipo carismatico è la dimensione della reciprocità. Attenzione però a non confondere reciprocità con altruismo. A volte, infatti, si tende ad associare l'economia che nasce da carismi con l'altruismo o con la filantropia. La regola di tali esperienze è invece la reciprocità: i soggetti coinvolti in questo tipo di esperienze donano ma anche ricevono. Se, ad esempio si togliesse, con un esperimento intellettuale, ai fondatori la risposta delle persone aiutate (la reciprocità diretta o indiretta), la loro esperienza non andrebbe molto avanti. Questa reciprocità non è quella del contratto, certo, ma se chi pone in essere queste attività non sperimenta prima o poi la risposta da parte degli altri, l'esperienza si snatura e spesso si interrompe. È una reciprocità gratuita, che possiamo definire “incondizionale” (Bruni e Smerilli, 2007a), ma che resta sempre una forma di reciprocità e non di altruismo incondizionale, indifferente di fronte alla risposta o non risposta degli altri. Questa caratteristica è particolarmente pregnante nel caso di esperienze carismatiche che nascono nell'ambito cristiano, dove il paradigma fondamentale è quello trinitario dell'amore scambievole.
- e) Infine, quinta caratteristica, le esperienze che nascono dal carisma e dalla gratuità attribuiscono naturalmente un ruolo importante alla bellezza: interessa anche il bello non solo il buono (o il vero). In tali esperienze non ci si accontenta di fare le cose bene, si vuole farle anche “belle”. A volte, ad esempio, in ospedali statali (che nascono da istituzioni, “non carismatiche”) si può avere l'impressione che la bellezza non sia di casa. Nelle case di cura che nascono da carismi, si nota subito che c'è più bellezza: nel modo di trattare le persone, gli ambienti, nella pulizia che non è solo “igiene”. I carismi ricordano che si muore anche di bruttezza, e se una persona malata, dopo la malattia, non si sente di nuovo bella, difficilmente potrà guarire. Ci confidava un amico cooperatore “carismatico”: «nella mia clinica vorrei assumere parrucchieri per le pazienti, i migliori cuochi che preparino pranzi buoni serviti in modo bello nelle corsie. Perché non si guarisce mai del tutto in luoghi brutti e con cibo offerto in modo sciatto». La dimensione della bellezza, o, come dicevano i medievali, il trascendentale del bello, quando è presente dice che la persona ha un valore in sé, che è rispettata perché persona, e non solo perché cliente. Ecco perché esiste un legame forte tra bellezza e gratuità, tra bellezza e carisma.

Tenere presenti le caratteristiche delle opere che nascono da un carisma è l'unico modo per saperle gestire bene.

Infatti, in questo particolare momento storico, come carismi siamo di fronte ad alcune sfide, legate alla diminuzione delle vocazioni, all'aumento dell'età media delle suore, alla realtà delle opere che diventa sempre più complessa, ad un coinvolgimento sempre maggiore di collaboratori laici nella nostra missione. La sfida più grande è quella di riuscire a portare avanti le nostre opere, sapendole gestire bene, per assicurarne la continuità. Davanti a questa sfida potremmo correre il rischio di due errori, entrambi mortali. Il primo è quello di cercare l'efficienza e la professionalità a tutti i costi (asservendoci alle tecniche aziendali), con il rischio di perdere il carisma per strada. E un'opera carismatica che perde il carisma è destinata alla morte. Oggi c'è una tendenza, molto forte soprattutto in ambiente anglosassone (dove però si scrivono i libri di testo che poi si usano in tutto il mondo e formano manager e consulenti), a trattare tutte le forme organizzative come realtà sostanzialmente simili. La scuola e l'ospedale, la multinazionale e l'impresa cooperativa, una università e un ordine religioso, sono tutte organizzazioni, quindi per capirle e curarle i metodi sono sempre gli stessi. Ovviamente ci sono molte cose in comune tra un'impresa commerciale, una cooperativa e una comunità religiosa, ma una buona teoria organizzativa deve concentrarsi soprattutto sulle piccole differenze. Gli esseri umani e gli scimpanzé condividono il 98% del DNA, ma proprio quel 2% è ciò che più conta se vogliamo studiare e capire linguaggio, economia e organizzazioni. La cultura della globalizzazione porta con sé una radicale tendenza al livellamento e alla standardizzazione degli strumenti organizzativi: se non si dà importanza al quel 2% di differenza, non riusciamo più a vedere gli elementi decisivi in ogni organizzazione, che si chiamano cultura, identità, valori, missione.

Il secondo errore è quello di credere che basti la buona volontà per rivitalizzare le opere, assicurare continuità e vitalità al carisma. Dietro questa visione si nasconde la paura che occuparsi di gestione sia un po' come soffocare il carisma. Ma questa paura potrebbe portarci a chiudere progressivamente le nostre case e le nostre opere proprio perché le forze diminuiscono.

A PROPOSITO DEL 2%... LA GESTIONE DELLE CRISI

Ci proponiamo ora di analizzare le tipiche dinamiche che si scatenano nelle organizzazioni a movente ideale in momenti particolari del loro ciclo di vita, quando cioè le motivazioni intrinseche, che hanno dato vita all'OMI, subiscono un deterioramento o una crisi. I momenti di crisi motivazionale sono delicati in tutte le organizzazioni, ma sono decisivi nelle OMI, perché ad esse è legata l'identità dell'attività che si svolge. In particolare, ci soffermeremo sull'analisi del meccanismo relazionale che può portare i soggetti più sensibili alla gratuità o ai moventi ideali nell'associazione (sia i membri interni che gli eventuali clienti) ad abbandonarla quando vedono che le motivazioni "alte" si deteriorano all'interno dell'organizzazione.

Per far questo, utilizzeremo un modello di Hirschman che si sofferma sulla distinzione tra la concorrenza di prezzo e di qualità.

Per Hirschman, il punto cruciale del discorso sta nel sottolineare le insidie che si nascondono dietro la mancata distinzione tra questi due tipi di concorrenza. Infatti, nella tradizionale analisi della concorrenza di prezzo (quella classica di tutti i manuali di economia), quando il prezzo sale chi esce è il “consumatore marginale”, quello cioè caratterizzato da un minore apprezzamento soggettivo del bene, colui che ha il “prezzo di riserva” più basso. Chi esce è, per così dire, il “peggiore” del mercato, nel senso che soggettivamente stima relativamente meno quel dato bene. Nella concorrenza di prezzo, i clienti sono quindi ordinati in ordine decrescente rispetto al loro prezzo di riserva.

Supponiamo che ci siano tre consumatori (A, B, C): A ha il prezzo di riserva più alto (poniamo pari a 20) B pari a 15, e C, il più basso, uguale a 10. Se il prezzo di mercato è 10, tutti e tre i consumatori lo acquistano. Quando il prezzo sale (es. da 10 a 12) è il “peggiore” (C) ad uscire dal mercato (colui, cioè, con il prezzo di riserva più basso), e rimangono in quel mercato coloro che apprezzano relativamente di più quel bene (B e A). Si verifica, quindi, un meccanismo simile ad una gara di salto in alto: quando sale l’asticella coloro che restano in gara sono i migliori (a meno di trucchi come il doping o giudici corrotti).

Per queste ragioni, il meccanismo concorrenziale di mercato basato sul prezzo è normalmente visto dagli economisti come uno strumento che garantisce l’efficienza del sistema economico (e sociale), proprio perché funziona selezionando i soggetti “migliori”. La “protesta” (che Hirschman chiama “voice”) dei clienti, quindi, è vista con sospetto dall’economia, perché crea attriti all’efficiente funzionamento del meccanismo di mercato, richiedendo tempo, rende la domanda più rigida e alza i “costi di transazione”. Mentre l’uso dell’exit porta efficienza (se sono rispettate le varie ipotesi sulla concorrenza).

Che cosa accade, invece, nella competizione giocata principalmente sulla qualità? Hirschman sostiene che potrebbe verificarsi un risultato esattamente opposto a quello che si verifica con la concorrenza di prezzo: quando si verifica un deterioramento della qualità colui che esce per primo è il soggetto “migliore”, chi cioè è più sensibile alla qualità (che normalmente non corrisponde al consumatore marginale che uscirebbe dal mercato in caso di un aumento del prezzo).

L’ordine dei clienti viene quindi invertito: il soggetto che prima reagisce – minacciando di lasciare l’organizzazione – ad un deterioramento di qualità è proprio quello che dà relativamente più valore alla qualità rispetto agli altri. Quando la qualità peggiora (cioè aumenta il deterioramento), colui che lascia il “mercato” per primo è proprio il “migliore”, per il quale un piccolo deterioramento di qualità è analogo ad un aumento di prezzo che cancella tutto il suo surplus.

Abbiamo qui un meccanismo speculare alla competizione di prezzo: nel primo caso (competizione di prezzo) la concorrenza fa restare i consumatori più “attaccati” al bene, nel secondo (concorrenza di qualità) chi resta sono quelli meno sensibili alla qualità: i migliori sono quindi i primi che se ne vanno.

Quali sono, allora, le conseguenze di questa analisi?

E' facile intuire che questa teoria di Hirschman si applica perfettamente alle dinamiche delle organizzazioni a movente ideale. Pensiamo, per un esempio, ad un'opera di un istituto religioso, che ad un certo punto del proprio ciclo di vita subisce un deterioramento nella qualità motivazionale dei suoi dirigenti. Il caso più comune è il passaggio dalla prima fase di fondazione alla seconda fase di normalizzazione dell'attività. In certi casi questo passaggio può coincidere con l'invecchiamento dei fondatori, e il necessario avvio del processo di ricambio generazionale. In questi casi accade – e sono molti gli esempi che si possono portare – che l'organizzazione spesso entra in una situazione di conflitto.

Se utilizziamo il modello di Hirschman, siamo in una situazione di deterioramento della qualità ideale dell'organizzazione: chi protesta (su questo fronte) sono i più attenti a quella dimensione ideale. Se la protesta (magari dei “vecchi” o dei fondatori) non viene accolta dai nuovi membri ma viene solo considerata un costo, ai protestatari non resta che l'opzione exit: abbandonare l'attività (di fatto o “interiormente”, rinunciando quindi ad un impegno attivo).

Chi se ne va – e qui sta il punto – sono però coloro più attenti alla vocazione, un'uscita che potrebbe portare con sé conseguenze importanti, sulle quali ci soffermiamo nel prossimo paragrafo.

LA MASSA CRITICA

Una prima implicazione di quanto abbiamo appena analizzato è semplice da intuire.

Se l'organizzazione fronteggia una domanda, il deterioramento della qualità ideale produrrà subito effetti in termini di capacità di trattenere i clienti migliori (quelli più sensibili alla qualità “ideale”). L'organizzazione deve molto del suo successo alla sua mission ideale: attira clienti e finanziatori perché le attribuiscono un valore sociale, la produzione di esternalità positive. Un deterioramento motivazionale nei suoi membri porta ad una minaccia di abbandono proprio dei clienti “migliori”.

Inoltre, in presenza di una crisi di qualità ideale, che potrebbe verificarsi, ad esempio, nel passaggio dalla prima alla seconda generazione di soci e/o di manager, per una crescita (nel nostro esempio) che porta l'organizzazione a rivolgersi al mercato per nuovi dirigenti, l'organizzazione tenderà a perdere i membri più motivati. E' questo un fenomeno che si somma al precedente, e che forse è ancora più preoccupante.

Infatti, quando un numero sufficiente di persone motivate sono presenti in una organizzazione a movente ideale, esse possono avere effetti di spill-over sugli altri lavoratori, che possono iniziare a imitare le persone più motivate nel lavorare di più e meglio, nel riempire di gratuità gli spazi appartenenti al “non contrattabile”. Potremmo chiamare questo fenomeno “cultura dell'organizzazione”, che, sebbene creata dalle persone più motivate (per esempio i fondatori dell'attività), permea lo stile di tutti gli altri membri.

Ma che cosa vuol dire “numero sufficiente” di persone motivate? Nelle parole di Schelling è la “massa critica”, cioè il numero minimo di persone che può far scattare una reazione a catena.

Supponiamo, infatti, che nell'organizzazione ci siano soggetti con diversi gradi di motivazioni intrinseche, che raggruppiamo in tre gruppi (tipi ideali) di persone: 1) i lavoratori intrinsecamente motivati, che si comportano come motivati, senza curarsi di quello che fanno gli altri; 2) altri membri che non si comporteranno mai come motivati; infine, 3) persone che si comporteranno come motivate se e solo se vedono "abbastanza" altri lavoratori farlo.

In un contesto con agenti eterogenei, il numero degli "abbastanza" motivati da vedere per iniziare a lavorare di più e meglio (cioè da motivati) è differente per ogni agente appartenente al medesimo gruppo. Possiamo chiamare questo numero (o proporzione) valore soglia. Avendo ogni agente di questo gruppo un differente valore soglia, allora esisterà una distribuzione di frequenze dei valori soglia, a quindi anche una distribuzione cumulativa. La distribuzione cumulativa misura, per ogni numero o proporzione di persone che si vedono lavorare come motivate, il numero, o la proporzione di persone per cui quel numero è abbastanza, e che quindi si attivano e cooperano all'interno dell'organizzazione.

Ora, alla luce del discorso fatto, cosa succede se si presenta una crisi generazionale o comunque una crisi che fa scendere la qualità ideale dell'organizzazione? Abbiamo visto che se non ci sono abbastanza possibilità di "voice" i più motivati sono i primi che minacciano l'opzione "exit". Ci si potrebbe chiedere perché questo accada, dal momento che i più motivati sono disposti ad andare avanti anche da soli (sono cioè quelli disposti a contribuire al bene pubblico "clima" dell'organizzazione anche se gli altri non lo fanno). Ebbene, questi soggetti vanno avanti anche da soli se il livello di qualità ideale (dato dalle scelte di fondo) dell'OMI rimane alto. Altrimenti non trovano più le ragioni per il loro impegno. Con quali effetti? Un primo effetto potrebbe essere appunto l'exit, cioè l'abbandono dell'organizzazione. Non è però necessario ipotizzare questa soluzione estrema. E' sufficiente che il valore intrinseco non sia più sufficiente per la cooperazione incondizionale, e la crisi identitaria fa passare il lavoratore e/o socio dal gruppo 1 al gruppo 3: diventa un cooperatore condizionale, che coopera in base alla convenienza relativa, in alcune circostanze.

Ma se i più motivati lasciano l'organizzazione (sia letteralmente, o trasformandosi in cooperatori condizionali), l'effetto sugli altri membri potrebbe essere considerevole. Nel caso peggiore l'equilibrio con un alto livello di persone che si comportano come motivate potrebbe addirittura scomparire.

Non è sempre detto che uno degli equilibri (ammesso che in partenza esista) vada distrutto, ma innanzitutto questa possibilità esiste e, in secondo luogo è importante notare che una piccola variazione nel nucleo delle persone più motivate, può generare effetti notevoli.

Il modello fa vedere che l'effetto del comportamento di poche persone intrinsecamente motivate è molto più grande del loro numero.

Quando un elemento cooperativo minaccia di lasciare l'organizzazione, è molto importante per il management riconoscere se egli appartiene al primo o al terzo gruppo, perchè gli effetti sulla cultura organizzativa sono molto diversi.

Se il fattore chiave, determinante per la cultura organizzativa è dato dal nucleo di persone intrinsecamente motivate, allora l'arte più delicata per i managers di una organizzazione a movente ideale diventa l'arte dell'ascolto della protesta dei più motivati circa la qualità ideale.

L'IMPORTANZA DELLA CULTURA

Fino ad ora ci siamo soffermati sull'importanza dei motivati, senza i quali l'organizzazione non vive.

Ma un altro errore da evitare è quello di puntare solo su questo nucleo, senza preoccuparsi di 'alimentare' la cultura generalizzata della cooperazione.

Siamo convinti, infatti, che le motivazioni non siano uno stock, ma possano anche crescere nelle persone se ci sono le condizioni. La situazione che abbiamo appena illustrato ci rivela una dimensione cruciale quando si ha anche a fare con organizzazione a movente ideale: se i fondatori, o i motivati intrinsecamente, sono una minoranza, questi, se vogliono dar vita ad una organizzazione robusta di fronte alle crisi, non debbono preoccuparsi soltanto delle proprie motivazioni alte (elemento importante, ovviamente), trascurando la cultura dei tipi intermedi, gli imitatori (i tipi 3): se infatti la cultura cooperativa di questi soggetti è molto bassa (i valori soglia sono cioè alti) l'organizzazione è terribilmente esposta a crisi gravi: è sufficiente la pensione, o l'uscita, di pochi membri del primo gruppo perché l'intera cultura si perda. E' questo il caso di organizzazioni, dalle cooperative sociali all'impresa familiare EdC, nelle quali quando il fondatore lascia nell'impresa non rimane poco o nulla della sua cultura originaria.

Se, invece, quel o quei fondatore/i lavora nell'alzare la cultura media dell'intera impresa, formando i lavoratori, a tutti i livelli, creando le possibilità affinché tutti i soggetti dell'organizzazione possano, in qualche misura, far propria quella data cultura, in questi casi l'impresa resiste molto meglio agli shock dovuti al cambiamento generazionale, o all'uscita dei membri intrinsecamente motivati.

C'è infine un corollario importante del discorso appena fatto: l'importanza di saper individuare da quale gruppo (1, 2 o 3) proviene la protesta. Infatti la protesta dei tipi intrinsecamente motivati (tipi 1) va accolta e svolge un ruolo importante, perché è normalmente tesa al recupero della qualità ideale; non altrettanto la protesta che proviene dal gruppo 3, poiché in questo caso essa avere non nasce dal desiderio di recupero della qualità ideale della organizzazione, ma spesso solo da interessi privati e opportunistici. Una gestione attenta è quella che sa distinguere da chi proviene la protesta, e quindi riconoscere la protesta che ha un potenziale costruttivo per l'organizzazione, da quella che non lo ha, e gestire questi due tipi di protesta in modo sostanzialmente diverso: una crisi può deteriorare anche perché non si è capaci di capire che tipo di protesta sta emergendo all'interno di una organizzazione, non si ascoltano le proteste "buone" e si dedica tempo ed energie all'ascolto di quelle "cattive" e distruttrici. Anche, e vorremmo dire soprattutto, in ciò sta l'arte dell'amministrare organizzazioni complesse come quelle che stiamo qui esaminando.

Quando una organizzazione è capace di dar vita ad una governance pluralista, ascolta le proteste (buone), e non emargina i soggetti complicati e scomodi che sollevano istanze ideali, allora è possibile che la voce non produca l'exit ma la lealtà. Se infatti la protesta è "ogni tentativo di cambiare una situazione difficile" (Hirschman 1982 [1970], p. 30), allora se chi protesta intravede la possibilità reale di un miglioramento della qualità può decidere di restare, e quando fa questo la sua protesta si trasforma in "lealtà". La lealtà è però molto esigente per l'organizzazione perché implica la speranza in chi protesta che le sue istanze siano ascoltate: se invece questa speranza manca, allora l'exit può diventare l'unica alternativa, con le conseguenze che abbiamo visto, e discusso.

In conclusione, le organizzazioni a movente ideale, vivono anche e per certi versi soprattutto, di motivazioni intrinseche: sono quelle richieste dalla società civile, dagli stake e need holders, e che non possono essere "acquistate" sul mercato del lavoro, ma solo selezionate con meccanismi indiretti. Le motivazioni sono incarnate nelle persone, e non in tutte: solo quelle portatrici di un "capitale motivazionale" che è stato costruito in anni o decenni, e che non ha sostituti di mercato.

Il discorso che abbiamo cercato di articolare in questo scritto guarda alle motivazioni umane come una forma di ricchezza, come una misura della civiltà di ogni organizzazione umana e di ogni comunità. Le crisi – di ogni natura – tendono di per sé a ridurre questa ricchezza, e a far perdere così gradi di libertà. Le crisi diventano insostenibili quando distruggono il capitale simbolico e identitario delle organizzazioni, un capitale che, soprattutto nelle organizzazioni a movente ideale, non può essere offerto né da prestiti agevolati né da sussidi statali. In questi tempi di crisi speriamo che le considerazioni che abbiamo suggerito in queste pagine possano essere di qualche aiuto.

BIBLIOGRAFIA

Bruni, L. e Smerilli A. (2008) *Benedetta economia*, Città Nuova

Bruni, L. e Zamagni, S. (2009) *Dizionario di economia civile*, Città Nuova

Hirschman, A. (1982[1970]), *Exit, Voice and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Schelling, T. (1978), *Micromotives and Macrobehavior*, Norton, W. W. & Company, Inc.