

## ORGANIZZAZIONI E DINAMICA MOTIVAZIONALE. CONTRIBUTI DALLA TEORIA ECONOMICA \*

Se gli economisti vogliono studiare il cavallo, non vanno a vedere i cavalli. Stanno seduti nei loro studi e si domandano: «che cosa farei se fossi un cavallo»? (R.H. Coase)

### 1. ORGANIZZAZIONI E MOVENTI IDEALI

La gratuità ha un valore molto importante nella vita civile, e sempre più anche nella vita economica e delle organizzazioni. Se c'è, però, un luogo nel quale la gratuità gioca un ruolo tutto speciale è quello delle «organizzazioni a movente ideale» (OMI), un'espressione che oggi è usata per indicare quelle organizzazioni – associazioni, ONG, imprese sociali o imprese di Economia di Comunione, ecc. – nelle quali il movente che le ispira (o che ha ispirato la loro costituzione) non è primariamente il profitto né elementi solo strumentali, ma un movente ideale, una *missione* o una “vocazione” che, in vari modi, nasce dalle motivazioni intrinseche dei suoi promotori. E quando si parla di missione, di motivazioni intrinseche, di vocazione, si parla anche di gratuità, se è vero – è questa la nostra ipotesi di lavoro – che entriamo nel territorio della gratuità tutte le volte che abbiamo a che fare con comportamenti che sono praticati perché buoni in sé, prima e indi-

\* Gli autori ringraziano il prof. Stefano Zamagni, direttore del progetto di ricerca *Il paradigma relazionale nelle scienze sociali*, promosso dall'Istituto “Veritatis Splendor” di Bologna.

pendentemente (almeno nel breve periodo <sup>1</sup>) dai risultati materiali che queste pratiche portano. In altre parole, in una OMI l'attività che si svolge non può essere né praticamente né logicamente disgiunta dal risultato che si vuole raggiungere: *l'attività è parte costitutiva dello scopo per cui si opera.*

Per comprendere la peculiarità di una OMI si pensi a *ciò che OMI non è*: imprese, ad esempio, che hanno come scopo la ricerca del profitto, nelle quali l'attività è solo uno strumento per ottimizzare qualcosa di esterno, ben distinto dall'attività stessa che quindi non ha alcun valore intrinseco ma, per definizione, unicamente strumentale <sup>2</sup>.

Molte imprese sociali sono organizzazioni a movente ideale, nel senso che la loro identità non la si trova primariamente nel settore dell'attività sociale svolta, né nel campo della professionalità, ma nel fatto di essere animate da una qualche idealità che va oltre la ricerca strumentale del profitto o di ricompense solo materiali (denaro, *fringe benefits*, reputazione, potere, ecc.). Ciò non significa dire che l'impresa sociale non richieda professionalità, ma la caratteristica che la distingue massimamente da imprese *for-profit* o pubbliche che "fanno" le stesse cose (assistenza, educazione, ecc.) è proprio la motivazione ideale o la motivazione intrinseca inscritta nella loro stessa missione e natura.

In questo scritto ci proponiamo 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 <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Sulla possibilità che le motivazioni intrinseche varino nel tempo cf. L. Bruni 2006, cap. 5.

<sup>2</sup> Ecco perché tali imprenditori – che dovrebbero essere chiamati, nella terminologia di Maffeo Pantaleoni o di Luigi Einaudi, «speculatori» – passano da un settore ad un altro senza problemi perché il loro movente è il profitto e non svolgere una data attività.

<sup>3</sup> Ci si potrebbe obiettare che tutte le organizzazioni umane nascono da qualche motivazione, anche il profitto è una motivazione. Ma mentre nelle OMI

In particolare, ci soffermeremo sull'analisi del meccanismo motivazionale e relazionale che può portare i soggetti più sensibili alla gratuità o ai moventi ideali<sup>4</sup> nell'associazione (sia i membri interni che gli eventuali clienti) ad abbandonarla quando vedono che le motivazioni "alte" si deteriorano all'interno dell'organizzazione. Vedremo infatti che poiché la crisi dell'idealità agisce prima e più intensamente proprio sui i soggetti più idealmente motivati, quelli cioè più attenti alle dimensioni di "vocazione", se la loro protesta (*voice*) non incontra l'ascolto, diventa abbandono (*exit*), e questo abbandono può far precipitare l'OMI in una trappola mortale<sup>5</sup>.

Le riflessioni contenute in questo saggio hanno come scopo quello di mettere in luce il potenziale positivo che si nasconde anche in un conflitto, come è quello che può verificarsi tra i "fondatori" di una OMI, normalmente più attenti alle motivazioni ideali (e meno ai segnali di mercato), e i membri o i manager di seconda generazione (spesso con maggiori competenze e più attenti agli incentivi materiali). Saper gestire questi conflitti con una *governance* pluralista che sappia dar spazio ad entrambe le esigenze: sarà questa tensione il fulcro attorno al quale costruiremo il nostro discorso.

l'attività e la motivazione sono inscindibili, nelle non-OMI le due componenti possono essere separate. Quindi, se una data attività (es. vendere telefonia mobile) non è più adatta a servire la motivazione primaria (es. fare soldi), si cambia attività. Nelle OMI questa operazione non è possibile (per il legame inscindibile tra attività e movente), e qui sta tutto il suo fascino ma anche la sua fragilità.

<sup>4</sup> Qui usiamo «gratuità» e «motivazioni intrinseche o ideali» come sinonimi.

<sup>5</sup> Inoltre, il deterioramento dell'idealità ha anche l'effetto di danneggiare la capacità competitiva e di sviluppo dell'organizzazione, quando questa fronteggia una domanda di mercato. Va notato che, sebbene il deterioramento delle motivazioni intrinseche non investa direttamente le motivazioni intrinseche dei clienti dell'organizzazione, tuttavia esso ha un effetto indiretto anche verso di essi. In altre parole, gli effetti negativi del deterioramento delle motivazioni intrinseche non dipendono dall'indebolimento dell'idealità nei clienti dell'organizzazione (non occorre infatti pensare che chi si rivolge per una cura ad una cooperativa sociale debba avere particolari motivazioni intrinseche per quella scelta), ma normalmente una parte di essi "domanda" idealità, e se ne trova meno tende, *coeteris paribus*, ad uscire.

## 2. IL VALORE CIVILE DELLA PROTESTA

Nell'analisi di tali fenomeni relazionali ci faremo aiutare dal saggio *Exit Voice and Loyalty* di Albert Hirschman (1970), un libro ancora tutto da scoprire nell'ambito dello studio delle organizzazioni a movente ideale <sup>6</sup>.

L'ipotesi di partenza dell'analisi del saggio di Hirschman è il funzionamento "speculare" dei mercati nei quali si compete sulla *qualità* rispetto ai mercati nei quali si compete sul *prezzo*.

L'esempio classico è quello dell'istruzione. Alla fine degli anni sessanta si discuteva negli USA la proposta dell'introduzione di *vouchers* (buoni) avanzata dall'economista liberale Milton Friedman. Il governo, proponeva Friedman, per finanziare l'istruzione (tipico bene meritorio che quindi va sussidiato), invece di intervenire con sussidi nei confronti dell'*offerta* (i classici aiuti economici alle scuole, di vario tipo), sarebbe dovuto intervenire direttamente sulla *domanda*, assegnando cioè dei buoni ai genitori, da spendere nella scuola che considerano migliore per i loro figli: «free to choose», quindi, secondo la nota filosofia sociale della scuola di Chicago <sup>7</sup>. Il meccanismo dei *vouchers* avrebbe così au-

<sup>6</sup> L'attenzione nei riguardi del libro di Hirschman all'inizio fu grande, ma dopo l'entusiasmo dei primi anni, negli ultimi due decenni se ne parla molto poco in economia, e, a nostra conoscenza, quel modello non è stato ancora applicato alle organizzazioni a movente ideale. Conviene quindi ripartire da quel piccolo ma *inspiring* libro, ripercorrendo la sua linea argomentativa, per poi inoltrarci nell'analisi oggetto del nostro studio.

<sup>7</sup> Friedman aveva criticato, tra l'altro, la scuola (l'università in particolare) pubblica gratuita in base all'assunto che «nessun pasto è gratis», perché la scuola "gratis" di fatto viene pagata con le imposte dei cittadini, evidenziando così il paradosso dei neri (poveri) che pagavano buona parte dei costi dell'istruzione dei figli dei bianchi (ricchi) – le tasse venivano pagate essenzialmente da lavoratori dipendenti i cui figli non accedevano normalmente all'università, mentre l'università veniva frequentata dai figli di imprenditori e di professionisti che, a detta di Friedman almeno, di tasse ne pagavano poche. Il sistema universitario americano era di fatto un sistema iniquo dove i poveri pagavano la scuola ai ricchi. Un'analisi simile viene ancora oggi svolta da quegli economisti (penso al gruppo che gestisce [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info)) che criticano i finanziamenti pubblici dei teatri poiché, dicono, chi usufruisce di quei beni meritori sono persone benestanti, mentre chi contribuisce sono in gran parte lavoratori dipendenti che raramente

mentato la concorrenza, e, conseguentemente, l'efficienza dei servizi scolastici e la qualità dell'istruzione negli USA. Il *voucher*, infatti, fornisce o rafforza per le famiglie l'opzione *exit*, introducendo nella gestione di quel servizio il tipico meccanismo di mercato: se il "bene" non mi piace "esco". L'*exit* offre così un segnale all'organizzazione, la quale, se è razionale, cerca di rettificare la qualità se non vuol continuare a perdere clienti e alla lunga essere espulsa dal mercato, e svolge così una funzione che aumenta l'efficienza e quindi il benessere sociale.

L'introduzione dei *vouchers* crea così un mercato nel quale si compete essenzialmente sulla *qualità*. Hirschman – e noi con lui – non vuol negare che in certi contesti il sistema dei *vouchers* può anche funzionare (soprattutto in situazioni molto inefficienti e rigide, dove la protesta non accompagnata dalla minaccia di *exit* non è efficace per ottenere il miglioramento), ma, in base alla sua metodologia, vuole «complicare il discorso economico», aggiungendo considerazioni assolutamente importanti anche e soprattutto per le OMI.

Il punto di partenza della sua analisi consiste nella presa di coscienza che quando si ha a che fare con la concorrenza basata sulla *qualità*, il mercato agisce in modo sostanzialmente diverso rispetto al classico caso della concorrenza basata sul *prezzo* (per la quale i meccanismi di mercato sono stati pensati e studiati). Nei casi di concorrenza di qualità, infatti, il mercato con i soli suoi meccanismi non è un buon strumento. Vediamo perché.

Nel modo normale di utilizzare (e insegnare) l'economia, la domanda dei consumatori è espressa come una funzione che lega tra loro quantità ( $x$ ) e prezzo ( $p_x$ ) di un dato bene, e un cambiamento di qualità viene considerato equivalente ad un cambiamento di prezzo: «Una merce di qualità scadente può spesso essere considerata semplicemente una quantità minore della stessa merce di qualità standard; è il caso, ad esempio, del pneumatico d'auto che duri in media soltanto metà (in termini chilometrici) di un

entrano in quei teatri. Ovviamente il discorso è troppo articolato (i benefici pubblici dei teatri e della cultura vanno ben oltre i diretti utilizzatori), per sbrigarlo con una nota.

pneumatico di alta qualità» (Hirschman 1982 [1970], p. 44). La concorrenza di qualità, pertanto, viene considerata dalla teoria economica come un caso particolare della concorrenza di prezzo; da cui segue che nelle analisi economiche *non* si tratta la competizione di qualità come un *genus* diverso da quella di prezzo <sup>8</sup>.

Per Hirschman, invece, il punto cruciale del discorso sta nel sottolineare le insidie che si nascondono proprio nella 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» <sup>9</sup> 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

<sup>8</sup> Se due beni (A e B) hanno lo stesso prezzo e uno dei due (A) ha una qualità ( $Q_a$ ) maggiore dell’altro ( $Q_a > Q_b$ ), allora A sarà preferito a B dal consumatore. Ma è possibile trovare una situazione in cui il consumatore è indifferente tra A e B se il prezzo di B è inferiore.

<sup>9</sup> Il «prezzo di riserva» è il prezzo più alto che un consumatore è disposto a pagare per un dato bene pur di non rinunciarvi. Esso ha a che fare con le preferenze dei consumatori, e non dipende dal reddito (che invece è un vincolo, dal quale anche dipende la scelta del consumatore).

strumento che garantisce l'efficienza del sistema economico (e sociale), proprio perché funziona selezionando i soggetti "migliori". Inoltre, tradizionalmente l'economia vede di buon grado una domanda dei beni elastica: più la domanda reagisce velocemente alle variazioni di prezzo più efficiente è il mercato. 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, 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, per noi correttamente, che potrebbe verificarsi un risultato esattamente *opposto* a quello che si verifica con la competizione 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?

Torniamo all'esempio dei *vouchers* nelle scuole. Se davanti ad una crisi di qualità escono i genitori più sensibili che si rivolgeranno a scuole di eccellenza, il risultato potrebbe essere – soprattutto in presenza di qualità non codificata e non "oggettiva", come nel caso della qualità relazionale o motivazionale – assistere a

un peggioramento della qualità media (l'offerta può essere ricalibrata sulla base degli standard più bassi di chi resta) <sup>10</sup>.

È facile intuire che questa teoria di Hirschman si applica perfettamente alle dinamiche delle organizzazioni a movente ideale. Pensiamo, per un esempio, ad un'impresa di Economia di Comunione o a una cooperativa sociale o a una "bottega" del commercio equo, che a 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).

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

### 3. LA MASSA CRITICA

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

<sup>10</sup> Si verificherebbe in questo caso una forte polarizzazione: da una parte poche scuole di *élite*, dall'altra un alto numero di scuole mediocri. Un'analisi costi-benefici denuncerebbe una perdita netta d'efficienza, misurata sulla base della qualità.



Se l'organizzazione fronteggia una domanda (come accade per la maggioranza delle *civil society organisations* e per tutte le imprese sociali), 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 <sup>11</sup>, per una crescita che porta l'organizzazione a rivolgersi al mercato per nuovi dirigenti, l'organizzazione tenderà a perdere i membri più motivati. È questo un fenomeno che si somma al precedente, e che forse è ancora più preoccupante.

Infatti, quando in una OMI sono presenti un numero sufficiente di persone motivate, 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» <sup>12</sup>. 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. Vale la pena di notare qui che quel "di più" dato dal clima presente nelle OMI e dall'impegno dei membri (che porta per esempio a fare bene il proprio lavoro anche se non controllati) ha le caratteristiche di un bene pubblico che viene in esistenza solo se c'è un numero adeguato di contributori.

<sup>11</sup> Qui ipotizziamo che non ci sia un rapporto principale-agente tra soci e dirigenti, e quindi ci sia assenza di conflitti di interesse tra le due figure: ipotizziamo cioè che i dirigenti siano i soci stessi.

<sup>12</sup> Per esempio, se si lavora a contatto con i clienti, la presenza di almeno una persona che sa prestare attenzione alle esigenze del cliente, che sa sorridere e che non si spazientisce facilmente, può creare un clima in cui anche gli altri membri siano portati a comportarsi allo stesso modo.

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'OMI ci siano soggetti con diversi gradi di motivazioni intrinseche, che raggruppiamo in tre gruppi (tipi ideali) di persone: 1) i lavoratori intrinsecamente motivati, che non condizionano il proprio comportamento a quello degli altri membri dell'organizzazione; 2) altri membri che non hanno motivazioni intrinseche; infine, 3) persone che hanno un basso livello di motivazioni intrinseche, e che sceglieranno di imitare i tipi 1 o i tipi 2 in base a quante persone « motivate » vedono.

Una tale tripartizione prende lo spunto da un discorso di Hollis (1998) circa le donazioni di sangue:

Ci saranno sicuramente alcuni altruisti che donano il loro sangue senza curarsi degli altri, e lo farebbero anche se la raccolta fosse a livello mondiale. Ci saranno ugualmente alcuni egoisti psicologici che cercano di ottenere approvazione sociale mostrando di avere uno spirito civico. Sottolineo solo che c'è un gruppo di donatori il cui altruismo creativo è locale e condizionale, relativo alla necessità che ci siano abbastanza membri per realizzare un'azione congiunta. Per persone che fioriscono nelle reti di relazioni, la reciprocità generalizzata è un'espressione razionale di chi sono e a che cosa appartengono (Hollis 1998, p. 147).

In un contesto con agenti eterogenei, il numero delle persone « abbastanza » motivate da vedere per iniziare a lavorare di più e meglio (cioè da motivati) è differente per ogni agente appartenente al medesimo gruppo 3. Possiamo chiamare questo numero (o proporzione) valore soglia (*threshold value*). Avendo ogni agente di questo terzo gruppo un differente valore soglia, allora esisterà una distribuzione di frequenze dei valori soglia, e quindi anche una distribuzione cumulativa. La distribuzione cumulativa  $F(x)$  misura, per ogni numero o proporzione  $x$  di persone che si vedono lavorare come motivate, il numero, o la proporzione di

persone, per cui quel numero è “abbastanza”. Quindi, se  $m$  rappresenta il numero di persone che sono motivate al tempo  $t$ , il numero di persone che lavoreranno come motivate al tempo  $t + 1$  è dato da  $F(m)$ . La condizione di equilibrio è quindi:

$$F(m^*) = m^*$$

Graficamente, se si pone  $m$  sull'asse delle ascisse e  $F(m)$  sull'asse delle ordinate, i punti di equilibrio sono quelli in cui la distribuzione cumulativa incrocia la bisettrice ( $45^\circ$ ).

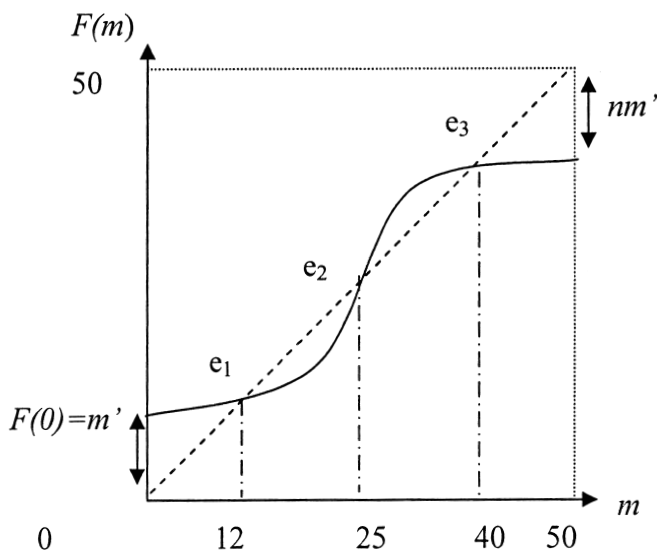


Figura 1

La  $F(m)$  può variare a seconda di come è fatta la distribuzione dei valori soglia sottostante. La proporzione di soggetti che hanno valore soglia uguale a 0 è data dal valore di  $F(0)$ , cioè, nel grafico, dal punto di partenza della nostra funzione cumulativa. Se  $F(0) = 0$  ciò vuol dire che non esistono lavoratori intrinsecamente motivati. (Nella figura 1 i lavoratori intrinsecamente moti-

vati del gruppo 1 sono pari ad  $m'$  e i non motivati, gruppo 2, pari a  $nm'$ ).

Il grafico può essere visto in un contesto dinamico. In questo caso sull'asse delle  $X$  è rappresentato il numero di coloro che *oggi* lavorano come motivati <sup>13</sup>, sull'asse  $Y$ , invece, la distribuzione mi dice quanti sono coloro (in base ai loro valori soglia) che *domani* si comporteranno come motivati. In questo contesto un punto di equilibrio (se stabile) è un punto in cui il numero di coloro che cooperano oggi sarà uguale al numero di operatori di domani, e da questo punto non ci si sposta, a meno di perturbazioni.

Se, per fare un esempio, tre persone hanno valore soglia 2 e una ha valore soglia 3, qualora si osservassero in partenza 3 lavoratori motivati, nel periodo successivo ci saranno altre 4 (3+1) persone disposte a cooperare, e così via. Quando il numero di persone che oggi si comportano da motivate è uguale al numero delle persone che lo saranno domani (i punti lungo la bisettrice), siamo in un punto di equilibrio.

Come possiamo vedere, a seconda della distribuzione dei valori soglia, ci possono essere equilibri multipli, ma si può anche avere il caso di un solo equilibrio, o addirittura casi in cui l'equilibrio diverso da zero non c'è, e cioè quando la distribuzione cumulativa giace sotto la bisettrice. Quest'ultimo è il caso in cui non ci sono persone del primo gruppo (con valore soglia 0), il caso, quindi, in cui nessuno comincia se non vede qualcun altro cominciare.

Il caso degli equilibri multipli, come il diagramma rappresentato in figura 1, è il più interessante. Il diagramma presenta tre equilibri, di cui due stabili ( $e_1$ ,  $e_3$ ) e uno instabile ( $e_2$ ). Con la stessa distribuzione dei valori soglia si può, quindi, a seconda del

<sup>13</sup> Tale interpretazione si riferisce all'approccio di Granovetter, uno dei pionieri nell'applicazione dei modelli di massa critica ai fenomeni sociali: «Si assegna ad ogni persona un valore-soglia (il numero o la proporzione del gruppo che egli vuole vedere prendere una decisione, prima che anch'egli la prenda) [...]. Se alcuni individui  $k$  hanno valore-soglia 0, questo numero di individui prenderà la decisione rilevante e al tempo  $t=1$  abbiamo  $k$  cooperatori. [...] Se esistono alcuni individui  $m$  con valore-soglia minore o uguale a  $k$  allora essi si attiveranno e al tempo  $t=2$  avremo  $k+m$  cooperatori» (Granovetter and Soong 1983, p. 167).

punto di partenza, trovarsi in una situazione di alta ( $e_3$ ) o bassa ( $e_1$ ) proporzione di lavoratori motivati.

Nell'esempio rappresentato nella figura 1, nella nostra OMI abbiamo un totale di 50 lavoratori, di cui circa 10 (indicati dal segmento  $m'$  nel grafico) sono intrinsecamente motivati (gruppo 1) e 10 ( $nm'$ ) sono non motivati (gruppo 2). Gli altri sono del gruppo 3, gli "imitatori". Abbiamo due equilibri stabili (12 e 40 lavoratori): si può finire nell'uno o nell'altro a seconda delle condizioni iniziali; se si inizia con un numero di lavoratori motivati maggiore di 25 si converge verso i 40 ( $e_3$ ); se si parte con meno di

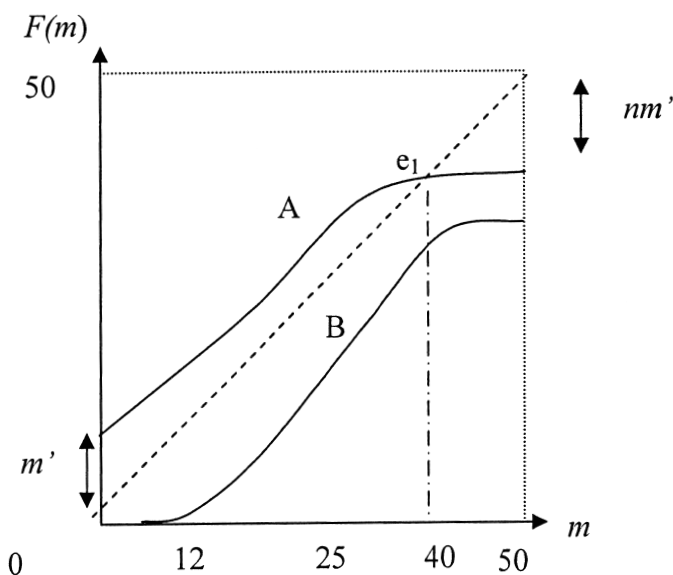


Figura 2

25, si tende a 12 ( $e_1$ ). In questo esempio gli equilibri sono tre (due stabili e uno instabile), ma ci sono casi, come nella figura 2, in cui l'equilibrio è unico, o addirittura può non esserci (o meglio è semplicemente uguale a zero). Tutto dipende dalla distribuzione dei valori soglia dei lavoratori.

In questo secondo esempio, la curva A mostra il caso in cui c'è solo un equilibrio (positivo), mentre la curva B mostra il caso in cui non c'è alcun equilibrio con una proporzione positiva di persone che lavorano come motivate. In quest'ultimo caso, nessuno è intrinsecamente motivato, quindi il processo virtuoso semplicemente non comincia.

Il livello, quindi, dei possibili equilibri è strettamente collegato al numero delle persone intrinsecamente motivate (gruppo 1) attraverso la distribuzione dei valori soglia tra le persone il cui comportamento dipende da quante persone motivate sono presenti (gruppo 3). Inoltre, la cosa più importante affinché il processo si attivi, è avere la presenza di *almeno alcune persone intrinsecamente motivate*.

Ora, alla luce del discorso fatto, che 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 ma solo a condizione che il livello di qualità ideale (dato dalle scelte di fondo) dell'OMI rimanga alto. Altrimenti non trovano più le ragioni per il loro "commitment". È come se il soggetto intrinsecamente motivato avesse una componente psicologica nelle sue ricompense (*pay-off*) che, se ha un valore sufficientemente alto, lo spinge a cooperare nell'organizzazione in modo incondizionale, anche conscio del *free-riding* (opportunismo) che i non-motivati possono fare nei suoi confronti. Questo valore non è però un parametro costante, *ma una variabile che risente dell'ambiente*. In particolare, è come se i soggetti intrinsecamente motivati avessero un «vincolo identitario»: se vedono che l'organizzazione sta perdendo (magari a causa del nuovo management) l'identità ideale originaria, quella componente psicologica dei loro *pay-off* può abbassarsi di molto. Con quali effetti? Un primo effetto potrebbe essere appunto l'*exit*, cioè l'abbandono dell'organizzazione. Non

è però necessario ipotizzare questa soluzione estrema. È 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, come ci mostra la seguente figura 3:

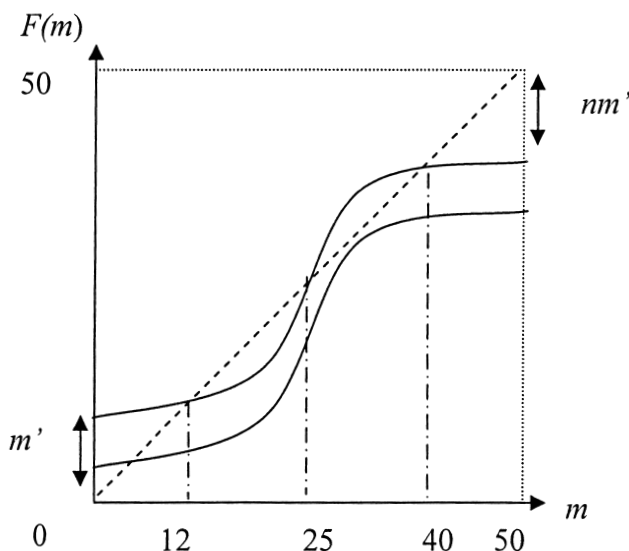


Figura 3

Supponiamo che nel primo periodo si raggiunga l'equilibrio con un alto numero di motivati (40) e ipotizziamo quindi che una crisi motivazionale faccia abbassare il livello di qualità ideale dell'organizzazione, in modo che i più motivati, quelli più interessati

alla qualità ideale, lasciano l'organizzazione (o «cambiano gruppo»). Se i più motivati se ne vanno (concretamente o solo “interiormente”), la curva di distribuzione dei valori soglia si abbassa <sup>14</sup>.

Nella figura 3 mostriamo il caso in cui circa 6 tra i membri più motivati (gruppo 1) lasciano l'OMI: in questo caso non sarà più possibile raggiungere l'equilibrio con un alto numero di membri che si comportano come motivati, in quanto questo equilibrio semplicemente non c'è più. L'uscita (formale o no) di soli 5 o 6 membri intrinsecamente motivati, porta ad un nuovo equilibrio composto da soli 6 o 7 lavoratori motivati *invece dei 40 della situazione precedente!* Ci sembra un risultato di una certa rilevanza. Abbiamo mostrato il peggiore dei casi: non è detto, infatti, che uno degli equilibri (ammesso che in partenza esista) vada distrutto, ma bisogna innanzitutto tener presente che questa possibilità esiste e, in secondo luogo notare che una piccola variazione nel nucleo delle persone più motivate può generare effetti notevoli sul clima e sulla cultura dell'organizzazione.

#### 4. LEALTÀ

L'estensione dell'analisi di Hirschman alle organizzazioni a movente ideale ci sembra dunque di grande portata: nei momenti di crisi identitaria, per evitare che siano i migliori ad andarsene, occorre dar più spazio alla *voice*, alla protesta, dando vita ad una *governance* pluralista, dove ci sia spazio per diverse sensibilità.

La nuova generazione di manager, nel nostro esempio, non dovrebbe considerare le istanze “ideali” della prima generazione come degli attriti e dei puri costi di transazione, ma deve attrezz-

<sup>14</sup> Sicuramente il punto di partenza della curva sull'asse delle ordinate ( $m'$ ) è più basso, a causa del minor numero di tipi 1; poi, a seconda che ci sia un'uscita o un cambiamento nelle motivazioni (quindi tipi 1 che diventano tipi 3), la curva subirà una traslazione verso il basso o un cambiamento di forma. Su questo cf. Schelling 1978.



zarsi con una *governance* pluralista e partecipativa che tenga dentro anche i soggetti più critici proprio sul fronte della qualità ideale.

Ma possiamo applicare la nostra analisi anche al fronte esterno, al lato della *domanda* (quando l'OMI agisce nel mercato). Qui occorre fare in modo che il cliente insoddisfatto per il deterioramento di qualità non abbia come unica alternativa l'*exit*, ma gli si creino spazi di *voice*. Come? Nel nostro caso l'organizzazione deve fare in modo che i clienti "migliori" percepiscano che c'è spazio per esprimere il loro disagio, la loro protesta, e quindi abbiano l'aspettativa che la crisi, grazie anche al loro contributo critico, possa essere superata, ristabilendo la qualità originaria.

Clienti o soci sensibili alla qualità che protestano senza andarsene, sono chiamati da Hirschman *leali*.

La lealtà, aggiunge Hirschman, «argina l'uscita e attiva la protesta» (p. 65). Essa si misura sulla base del «grado in cui i membri-clienti sono disposti a scambiare la certezza dell'uscita con l'incertezza di un miglioramento del prodotto deteriorato» (*ibid.*).

La lealtà impedisce – anche in organizzazioni a bassa *voice* – che il deterioramento diventi cumulativo. La lealtà, e cioè la protesta che non si traduce subito in *exit* anche sostenendo dei costi, consente alle organizzazioni di avviare un processo di *recupero* della qualità perduta, che solo con l'opzione *exit* potrebbe non verificarsi.

Resta comunque il fatto che una *voice* senza possibilità di *exit* non produce nessun cambiamento, e che anche l'esercizio della *voice* ha il suo punto critico oltre il quale l'organizzazione si blocca, e magari non recepisce le giuste istanze di maggiore professionalizzazione ed efficienza portate dai nuovi manager. Infatti l'arrivo della nuova classe dirigente può portare nuove istanze e sangue nuovo all'organizzazione che, per non morire, deve essere sempre capace di rinnovarsi. L'equilibrio, molto difficile, consiste perciò in un rinnovamento che però non porti l'organizzazione a perdere la propria identità ideale e l'appiattisca su organizzazioni standard – siano esse imprese *for-profit* o organizzazioni governative. La possibilità di recupero della qualità ideale, l'innovazione

ne senza perdita di identità, sta quindi in una *buona miscela* di *voice* ed *exit*: una *governance* pluralista.

Quando invece la nuova classe dirigente non dà spazio alla *voice*, l'organizzazione subisce un'emorragia che le fa perdere i soggetti portatori delle istanze "vocazionali".

In conclusione, le organizzazioni a movente ideale vivono anche, e per certi versi soprattutto, di motivazioni intrinseche: sono indispensabili ma non possono essere "acquistate" sul mercato. Le motivazioni sono incarnate nelle persone, e non in tutte: solo in quelle portatrici di un «capitale motivazionale» che è stato costruito in anni o decenni e che non ha sostituti di mercato.

Occorre infine sottolineare che le OMI sono molte di più di quelle che pensiamo, o, in altre parole, dovrebbero essere molte perché una società sia decente, vivibile e desiderabile. Non sono forse le motivazioni intrinseche che cerchiamo nei politici e nei nostri colleghi? Chi vorrebbe vivere in un mondo di soli contratti e di motivazioni strumentali? Non è forse crisi di motivazioni intrinseche – anche per le considerazioni contenute in queste pagine – quella che scorgiamo dietro la disaffezione della gente nei confronti della politica, ma anche nei confronti degli sport troppo pagati che fanno perdere di vista ai "campioni" la "vocazione" e le motivazioni intrinseche che poi non emergono nei momenti in cui tutti ce le aspettiamo?

La società di mercato non vede né seleziona le motivazioni: guarda le scelte, solo queste registra, e lascia le motivazioni alla sfera privata dell'individuo, anche a sua garanzia. E in effetti porre molta, o troppa, enfasi sulle motivazioni nella dinamica civile e organizzativa ha di fatto portato e porta a distorsioni e a mal funzionamenti della democrazia (si pensi, per un esempio, ai partiti politici che spesso hanno nascosto dietro le motivazioni ideologiche interessi economici privati e la ricerca di posizioni di potere). Il discorso che abbiamo cercato di articolare in questo saggio guarda alle motivazioni umane da una prospettiva diversa: la ricchezza motivazionale, e dunque identitaria, è la misura della civiltà di ogni organizzazione umana e di ogni comunità. I conflitti – di ogni natura – tendono di per sé a ridurre questa ricchezza e a perdere così gradi di libertà. Le considerazioni svolte vorrebbero

offrire almeno qualche buona ragione, e qualche argomento, per non perdere questa ricchezza e questa libertà.

LUIGINO BRUNI E ALESSANDRA SMERILLI

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- L. Bruni (2006), *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione, economia e società civile*, Mondadori, Milano.
- M. Granovetter, R. Soong (1983), *Threshold models of diffusion and collective behaviour*, in «Mathematical Sociology», November.
- A. Hirschman (1982 [1970]), *Exit, voice and loyalty. Response to decline in firms, organizations and states*, Harvard University Press, Cambridge (Ma.).
- M. Hollis (1998), *Trust within reason*, Cambridge University Press (Cambridge).
- T. Schelling (1978), *Micromotives and macrobehavior*, Norton, W.W. & Company, Inc. New York.